

José Ángel Del Pozo Flórez

Habilidades Sociales

Educación

Infantil

Servicios

Socioculturales y

a la Comunidad

Manual del Alumno



Habilidades Sociales

Educación

Infantil

Servicios

Socioculturales y

a la Comunidad



Obra: Habilidades Sociales. Manual del Alumno. Educación infantil. Servicios socioculturales y a la comunidad

Autor: José Ángel Del Pozo Flórez

Edición: Mayo 2013

Licencia:



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual 3.0 Unported. Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

CONTENIDO GENERAL

Unidad 1. Implementación de estrategias y técnicas que favorezcan la relación social y la comunicación.....	11
<i>Sección 1. El proceso de comunicación</i>	
<i>Sección 2. Habilidades sociales y conceptos afines.</i>	
<i>Sección 3. Inteligencia emocional</i>	
Unidad 2. Dinamización del trabajo en grupo.....	59
<i>Sección 1. El grupo</i>	
<i>Sección 2. Liderazgo y dinamización de grupos</i>	
<i>Sección 3. Técnicas de dinamización grupal</i>	
Unidad 3. Conducción de reuniones.....	121
<i>Sección 1. La reunión como técnica de trabajo en grupo</i>	
<i>Sección 2. Técnicas para hablar en público</i>	
Unidad 4. Implementación de estrategias de gestión de conflictos y toma de decisiones.....	155
<i>Sección 1. Gestión de conflictos</i>	
<i>Sección 2. Toma de decisiones</i>	
Unidad 5. Valoración de la propia competencia social.....	197
<i>Sección 1. Valoración de la propia competencia social</i>	
Anexo A. Fichero de técnicas grupales.....	217

CONTENIDO DETALLADO

Unidad 1. Implementación de estrategias y técnicas que favorezcan la relación social y la comunicación

Ficha unidad de trabajo 1

Mapa de contenidos unidad 1

Sección 1. El proceso de comunicación

- 1.1. La comunicación verbal y no verbal.
 - A. Componentes no verbales
 - B. Componentes paralingüísticos
 - C. Componentes verbales
- 1.2. Estilos de comunicación.
 - A. Estilo Pasivo
 - B. Estilo Agresivo
 - C. Estilo Asertivo
- 1.3. Estrategias para una comunicación eficaz.
 - A. Elementos facilitadores y obstáculos en la comunicación.
 - B. La retroalimentación (Feed-back)
- 1.4. Los mecanismos de defensa.
 - A. Distorsiones cognitivas
 - B. Sustitución de distorsiones cognitivas
 - C. Derechos asertivos

Sección 2. Habilidades sociales y conceptos afines.

- 2.1. Importancia de las habilidades sociales en el ejercicio profesional.
- 2.2. Procedimiento para el entrenamiento de habilidades sociales
- 2.3. Fichero de habilidades sociales
 - A. Escucha activa
 - B. Empatía
 - C. Mensajes yo
 - D. Negación asertiva
 - E. Hacer y recibir críticas
 - F. Afrontar la hostilidad.

Sección 3. Inteligencia emocional

- 3.1. Las emociones y los sentimientos
- 3.2. Educación emocional

Bibliografía unidad 1

Recuerda unidad 1

Glosario unidad 1

Unidad 2. Dinamización del trabajo en grupo

Ficha unidad de trabajo 2

Mapa de contenidos unidad 2

Sección 1. El grupo

- 1.1. El grupo
 - A. Características del grupo infantil
- 1.2. Desarrollo grupal
- 1.3. Análisis de la estructura y procesos de grupo
 - A. Niveles de funcionamiento grupal
 - B. Clima grupal
 - C. Cohesión grupal
- 1.4. La comunicación en los grupos.
 - A. Comunicación formal e informal. Redes de comunicación
- 1.5. El equipo de trabajo
 - A. Organización y reparto de tareas
 - B. El trabajo individual y el trabajo en grupo

Sección 2. Liderazgo y dinamización de grupos

- 2.1. El papel del líder
 - A. Cualidades del líder
 - B. Influencia y poder
- 2.2. Modelos de liderazgo
 - A. Modelo tradicional: Autoritario, Permisivo, Democrático
 - B. Modelo situacional
- 2.3 Principales roles en un grupo
 - A. Roles referidos a la tarea del grupo.
 - B. Roles relacionados con el mantenimiento del grupo
 - C. Roles individuales
- 2.4. Recursos para trabajar los roles en un grupo
 - A. Observación y evaluación de los roles en un grupo
 - B. Técnicas para trabajar el desempeño de roles

Sección 3. Técnicas de dinamización grupal

- 3.1. Dinámica de grupos y técnicas grupales.
 - A. Aplicación de la dinámica de grupos en educación
- 3.2. Normas de utilización de técnicas grupales
 - A. Criterios para la elección de las técnicas adecuadas.
 - B. Aplicación de las técnicas
- 3.3. Clasificación de técnicas grupales
 - A. Técnicas para la creación de grupo
 - a. Técnicas de presentación y conocimiento
 - b. Técnicas de afirmación
 - c. Técnicas de confianza
 - d. Técnicas de expresión y comunicación
 - e. Técnicas de distensión
 - B. Técnicas para el trabajo grupal
 - a. Técnicas de organización y planificación

- b. Técnicas de producción
- c. Técnicas que facilitan el análisis o la discusión de temas
 - c1. Técnicas en las que intervienen expertos
 - c2. Técnicas de debate
 - c3. Técnicas de investigación y análisis

Bibliografía unidad 2

Recuerda unidad 2

Glosario unidad 2

Unidad 3. Conducción de reuniones.

Ficha unidad de trabajo 3

Mapa de contenidos unidad 3

Sección 1. La reunión como técnica de trabajo en grupo

- 1.1. La reunión como técnica de trabajo en grupo
- 1.2. Tipos de reuniones y funciones
 - A. Reuniones informativas
 - B. Reuniones consultivas
 - C. Reuniones decisorias
- 1.3. Etapas en el desarrollo de una reunión
 - A. Determinar si la reunión es realmente necesaria
 - B. Preparación de la reunión
 - C. Inicio de la reunión
 - D. Desarrollo de la reunión
 - E. Final de la reunión
 - F. Seguimiento de los acuerdos y decisiones tomadas
- 1.4. Técnicas de moderación de reuniones Uso de dinámicas de grupo en reuniones.
- 1.5. Identificación de la tipología de participantes en una reunión

Sección 2. Técnicas para hablar en público

- 2.1. Cómo superar el miedo a hablar en público
- 2.2. Etapas en el desarrollo de una presentación
 - A. Preparación de la presentación
 - B. Realización de la presentación

Bibliografía unidad 3

Recuerda unidad 3

Glosario unidad 3

Unidad 4. Implementación de estrategias de gestión de conflictos y toma de decisiones.

Ficha unidad de trabajo 4

Mapa de contenidos unidad 4

Sección 1. Gestión de conflictos

- 1.1. El conflicto en las dinámicas grupales. Causas
 - A. Elementos de un conflicto
 - B. Tipos de conflicto
- 1.2. Análisis de técnicas de resolución de problemas
 - A. Estilos de resolución de conflictos
 - B. Proceso de solución de conflictos
- 1.3. Gestión de conflictos grupales. Negociación y Mediación
 - A. Negociación.
 - a. Negociación basada en posiciones
 - b. Negociación basada en intereses
 - B. Mediación
- 1.4. Aplicación de las estrategias de resolución de conflictos grupales
 - A. Técnicas y actividades previas para la resolución de conflictos.
 - B. Técnicas y actividades de resolución de conflictos

Sección 2. Toma de decisiones

- 2.1. Toma de decisiones por consenso
- 2.2. Técnicas que ayudan a tomar decisiones
 - A. Técnicas para entrenarse en la toma de decisiones
 - B. Técnicas para favorecer la participación y la generación de ideas
 - C. Técnicas para tomar decisiones por consenso

Bibliografía unidad 4

Recuerda unidad 4

Glosario unidad 4

Unidad 5. Valoración de la propia competencia social

Ficha unidad de trabajo 5

Mapa de contenidos unidad 5

Sección 1. Valoración de la propia competencia social

- 1.1. Indicadores de la competencia social.
 - A. Competencias sociales y sus indicadores
 - B. Habilidades sociales y competencia social: Elementos componentes de la habilidad social
 - a. Elementos conductuales
 - b. Elementos cognitivos

c. Elementos fisiológicos

1.2. Registro e interpretación de datos de la competencia social.

A. Técnicas e instrumentos para la autoevaluación de la competencia social

B. Técnicas e instrumentos específicos para la autoevaluación de las habilidades sociales

a. Técnicas de autoinforme. Cuestionarios, inventarios y escalas

b. Autorregistros

Bibliografía unidad 5

Recuerda unidad 5

Glosario unidad 5

Anexo A. Fichero de técnicas grupales

UNIDAD DE TRABAJO 1

Implementación de estrategias y técnicas que favorezcan la relación social y la comunicación

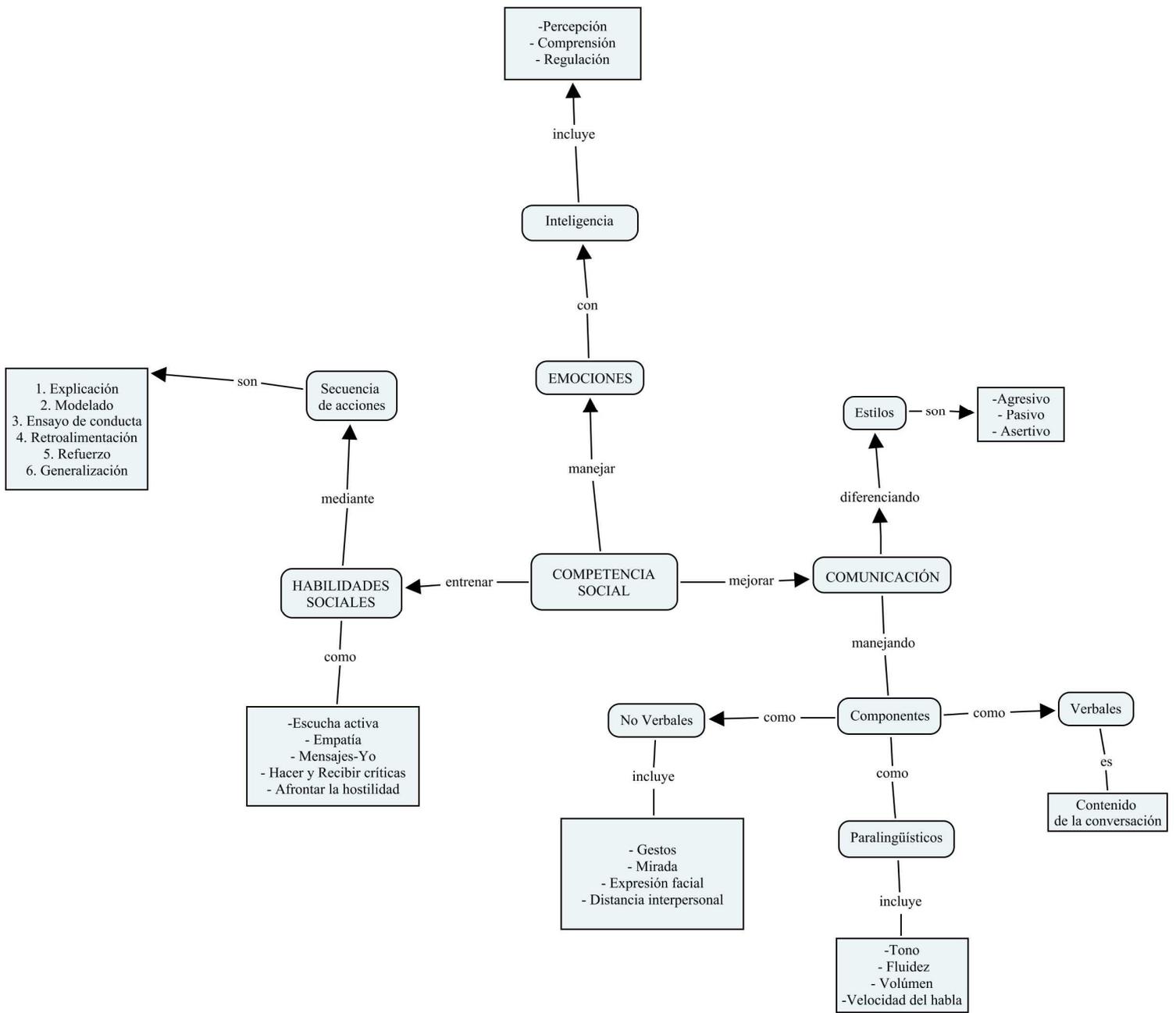


UNIDAD DE TRABAJO 1

Implementación de estrategias y técnicas que favorezcan la relación social y la comunicación

INTRODUCCIÓN	
Las relaciones sociales son uno de los aspectos más importantes de la vida de cualquier persona. En el entorno de trabajo de un técnico son el centro de su vida laboral: relaciones con compañeros, relaciones con usuarios, relaciones con familiares, relaciones con otros profesionales educativos, sanitarios o sociales. Una interacción adecuada con todos ellos permite que se desarrollen las tareas con mayor eficacia.	
SECCIÓN 1. El proceso de comunicación	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
1. caracterizar las distintas etapas de un proceso comunicativo. 2. valora la importancia del uso de la comunicación tanto verbal como no verbal en las relaciones interpersonales 3. Identificar los diferentes estilos de comunicación, sus ventajas y limitaciones. 4. Identificar las principales barreras e interferencias que dificultan la comunicación. 5. Establecer una eficaz comunicación para asignar tareas, recibir instrucciones e intercambiar ideas o información.	1.1. La comunicación verbal y no verbal. A. Componentes no verbales B. Componentes paralingüísticos C. Componentes verbales 1.2. Estilos de comunicación. A. Estilo Pasivo B. Estilo Agresivo C. Estilo Asertivo 1.3. Estrategias para una comunicación eficaz. A. Elementos facilitadores y obstáculos en la comunicación. B. La retroalimentación (Feed-back) 1.4. Los mecanismos de defensa. A. Distorsiones cognitivas B. Sustitución de distorsiones cognitivas C. Derechos asertivos
SECCIÓN 2. Habilidades sociales y conceptos afines	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
6. Valorar la importancia de las habilidades sociales en el desempeño de la labor profesional. 7. Utilizar las habilidades sociales adecuadas a la situación y atendiendo a la diversidad cultural. 8. Comunicarse personalmente de modo empático y asertivo.	2.1. Importancia de las habilidades sociales en el ejercicio profesional. 2.2. Procedimiento para el entrenamiento de habilidades sociales 2.3. Fichero de habilidades sociales A. Escucha activa B. Empatía C. Mensajes yo D. Negación asertiva E. Hacer y recibir críticas F. Afrontar la hostilidad.
SECCIÓN 3. Inteligencia emocional	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
9. Describir los principios de la inteligencia emocional y social. 10. Demostrar interés por no juzgar a las personas y respetar sus elementos diferenciadores personales: emociones, sentimientos, personalidad. 11. Valorar la importancia de la autocrítica y la autoevaluación en el desarrollo de habilidades de relación interpersonal y de comunicación adecuadas.	3.1. Las emociones y los sentimientos 3.2. Educación emocional

MAPA DE CONTENIDOS. Unidad 1



REFLEXIÓN INICIAL. Unidad 1 (Ver Cuaderno del Alumno)

Sección 1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

SECCIÓN 1. El proceso de comunicación	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
1. caracterizar las distintas etapas de un proceso comunicativo.	1.1. La comunicación verbal y no verbal. A. Componentes no verbales B. Componentes paralingüísticos C. Componentes verbales
2. valora la importancia del uso de la comunicación tanto verbal como no verbal en las relaciones interpersonales	
3. Identificar los diferentes estilos de comunicación, sus ventajas y limitaciones.	1.2. Estilos de comunicación. A. Estilo Pasivo B. Estilo Agresivo C. Estilo Asertivo
4. Identificar las principales barreras e interferencias que dificultan la comunicación.	
5. Establecer una eficaz comunicación para asignar tareas, recibir instrucciones e intercambiar ideas o información.	1.3. Estrategias para una comunicación eficaz. A. Elementos facilitadores y obstáculos en la comunicación. B. La retroalimentación (Feed-back)
	1.4. Los mecanismos de defensa. A. Distorsiones cognitivas B. Sustitución de distorsiones cognitivas C. Derechos asertivos

EXPERIMENTA sección 1 (Ver Cuaderno del Alumno)

Inventario de asertividad

EXPLORA sección 1

3.1. Comunicación verbal y no verbal

La comunicación es el proceso de transmisión de información entre personas o grupos. Se trata de un proceso interactivo que incluye, al menos, un emisor y un receptor, y cuya finalidad es el intercambio de mensajes entre ambos. La comunicación funciona en ambas direcciones, estableciendo un circuito completo de intercambio de mensajes entre emisor y receptor, de tal manera que alternativamente el emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor. Entre emisor y receptor, por tanto, se crea un flujo de mensajes en espiral en el que están presentes:

- Percepciones: lo que vemos y oímos de la otra persona.
- Sentimientos: Las emociones que se generan en nuestra interacción con el otro.
- Pensamientos: qué interpretación hacemos de la situación.
- Conductas: comportamientos congruentes con lo que percibimos, con nuestras emociones y pensamientos.

Según el modo en que percibamos una situación, fijando nuestros sentidos en unos estímulos u otros, desencadenaremos una secuencia de actos que nos llevarán a generar unas emociones, unos sentimientos y, finalmente, una conducta congruente con todo lo anterior.

Un axioma de la comunicación, según Paul Watzlawick, es *la Imposibilidad de no comunicarse*. Esto significa que toda conducta es comunicación. Cualquier modo de comportamiento verbal, gestual, etc. transmite información desde el emisor al receptor y viceversa. Nos comunicamos cuando decimos algo a alguien, pero también, cuando nos callamos. Un silencio en un momento dado puede ser más importante y

comunicar más cosas que un largo discurso. Nos comunicamos con alguien al hacer un gesto concreto o al vestirnos de una determinada manera. La misma frase puede tener significados diferentes si la decimos con un tono u otro, si la decimos muy rápido o muy lento, si la decimos a un volumen muy bajo o excesivamente alto.

LECTURA. *Celebración de la voz humana 2.* Eduardo Galeano. El libro de los abrazos

Tenían las manos atadas, o esposadas, y sin embargo los dedos danzaban. Los presos estaban encapuchados: pero inclinándose alcanzaban a ver algo, aliguito, por abajo. Aunque hablar, estaba prohibido, ellos conversaban con las manos.

Pinio Ungerfeld, me enseñó el alfabeto de los dedos, que en prisión aprendió sin profesor:

-Algunos teníamos mala letra -me dijo- otros eran unos artistas de la caligrafía.

La dictadura uruguaya quería que cada uno fuera nada más que uno, que cada uno fuera nadie; en cárceles y cuarteles y en todo el país, la comunicación era delito.

Algunos presos pasaron más de diez años enterrados en solitarios calabozos del tamaño de un ataúd, sin escuchar más voces que el estrépito de las rejas o los pasos de las botas por los corredores. Fernández Huidobro y Mauricio Rosencof, condenados a esa soledad, se salvaron porque pudieron hablarse, con golpecitos a través de la pared.

Así se contaban sueños y recuerdos, amores y desamores: discutían, se abrazaban, se peleaban; compartían certezas y bellezas y también compartían dudas y culpas y preguntas de esas que no tienen respuestas.

Cuando es verdadera, cuando nace de la necesidad de decir, a la voz humana no hay quien la pare. Si le niegan la boca, ella habla por las manos, o por los ojos, o por los poros, o por donde sea. Porque todos, toditos, tenemos algo que decir a los demás, alguna cosa que merece ser por los demás celebrada o perdonada.

En definitiva, toda conducta en una situación de interacción es un mensaje. Es decir, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Cuando nos relacionamos con los demás, lo que comunicamos no se compone exclusivamente de palabras. Imaginemos que un compañero de trabajo al que le pedimos ayuda nos responde: "Ahora no puedo, espérate un momento". Nuestra reacción será muy diferente si estas palabras nos las dice gritando, con un gesto brusco de manos, y con una mirada de enfado, o bien con un tono de voz tranquilo, con una sonrisa y mientras que nuestro compañero nos aprieta suavemente el hombro. Si nos ponemos en la situación del emisor, seguro que podemos recordar situaciones en las que nuestras palabras no han sentado bien a los demás, aunque a nosotros el contenido nos haya parecido correcto. Quizás fueron esos aspectos no verbales los que "se comunicaron" por nosotros.

Los componentes de la comunicación son:

- **Componentes no verbales:** variables como la expresión facial, la mirada, los gestos, la distancia interpersonal, etc. Son comunicativas en sí mismas, y a la vez cambian y/o matizan el contenido de un mensaje.
- **Componentes paralingüísticos:** bajo este término se engloban aspectos como el tono de voz, la fluidez y la velocidad del habla, que modulan el contenido.
- **Componentes verbales:** hacen referencia al contenido de la conversación, lo que decimos, que es la herramienta que generalmente utilizamos las personas para relacionarnos con los demás.

A. Componentes no verbales

Algunos de los componentes no verbales son la mirada, los gestos, o la expresión facial. Los aspectos no verbales de la comunicación acompañan al contenido verbal de dos maneras:

- **Enfatizando el mensaje verbal:** ambos códigos van en consonancia. Un ejemplo de esta situación tendría lugar cuando, por ejemplo, decimos la expresión "esto es muy importante" y la acompañamos con un movimiento de manos, el efecto es más convincente.
- **Contradiendo el mensaje verbal:** cuando el código visual y el verbal no van en consonancia, solemos darle más credibilidad a la información visual. Recordemos la típica situación en la que un niño pequeño nos dice que ha hecho los deberes, mirando al suelo y con un ligero rubor de mejillas. ¿Le hemos creído?

Algunas de las señales no verbales que envía nuestro interlocutor nos llegan de manera inconsciente. Un ejemplo de señal de la que no somos conscientes es la dilatación de la pupila. Esta variable es reflejo del interés que sentimos hacia algo. Las pupilas se contraen si sentimos rechazo hacia algo, y se dilatan si sentimos atracción con el objetivo de captar el máximo de información. No todas las señales no verbales que emitimos son tan difíciles de controlar como la dilatación pupilar. Pero la experiencia apunta al hecho de que las mayores dificultades de las personas a la hora de mejorar su competencia social radica en el control de los aspectos no verbales de la comunicación. No es tan importante "qué decir" sino "cómo decirlo".

Las expresiones faciales como los gestos están mediatizados culturalmente. Así, por ejemplo, juntar las yemas de los dedos con la palma de la mano hacia arriba, en España significa "lleno", "abarroto". Mientras que en Bélgica significa "miedo". En cualquier caso, siempre debemos tener presente que las conclusiones acerca de lo que nos transmiten los demás se obtienen teniendo en cuenta el conjunto de todos los canales de información, verbales, y no verbales, así como el contexto donde está teniendo lugar el episodio comunicativo.

Veamos a continuación en detalle diferentes componentes no verbales de la comunicación, con el objetivo de ser más conscientes de su importancia comunicativa y poder trabajar para controlarlos mejor.

a. Distancia interpersonal

Las personas necesitamos un espacio alrededor de nosotros para sentirnos bien. Por ello, tratamos de mantener una distancia mínima con los demás que cambiará en función de la situación, de nuestro estado de ánimo, de la cultura de procedencia, del tipo de personas que nos rodean, etc.

Cada situación conlleva una distancia mínima cuyo acortamiento nos hace sentirnos incómodos y que tratamos de defender de diversas maneras: cruzar las manos y/o los pies, desviar la mirada, etc. La invasión de la distancia interpersonal nos provoca malestar. Por tanto, es importante que nos demos cuenta de las señales verbales o no verbales que nos envían los demás cuando vulneramos su espacio personal.

Pese a la gran diversidad cultural existente en la delimitación del espacio personal, los expertos suelen dividir el espacio en cuatro zonas con respecto a una persona:

- **Zona íntima (15-45 cm):** es el espacio al que pueden acceder las personas con la que tenemos una relación muy íntima y de afectividad. El contacto corporal es fácil, el tono de voz se puede bajar sin problemas para seguir siendo audible, y nos llegan otras sensaciones como el olor o el calor que desprende la persona. Sin embargo, la visión completa del interlocutor se dificulta debido a la cercanía.
- **Zona personal (46 cm-1,20 m):** es la distancia que se guarda en relaciones cercanas, aunque no íntimas (compañeros de trabajo, reuniones sociales, fiestas...) Es una distancia en la que también es fácil el contacto corporal, pero se ve mejor al interlocutor, perdiendo influencia otros sentidos.
- **Zona social (1,21 cm- 3,6 m):** esta distancia es la que empleamos en relaciones impersonales, la que solemos mantener cuando nos relacionamos con personas que no conocemos. Suele requerir un

mayor volumen de voz.

- **Zona pública (más de 3,6 m):** este espacio es el que se extiende hasta el límite de lo visible y lo audible. Es el de las ocasiones públicas, y los actos formales.

b. El contacto físico

El contacto físico que se utiliza en las conversaciones cambia muchísimo en función del contexto en el que tenga lugar, la edad de los interlocutores (a los niños, por ejemplo, se les suele tocar más), y fundamentalmente de la relación que tengan las personas. Utilizar el tacto durante las interacciones sociales cumple dos funciones:

- Es una manera de dar a conocer actitudes y emociones, ya que a través del tacto informamos de que sentimos afecto o solidaridad. Tocar es señal de expresividad y de extroversión. En algunos casos, es además indicativo de diferencia de estatus, cuando el contacto físico es unidireccional. Tiende a mantener más contacto físico la persona de mayor estatus.
- Es una señal que regula la interacción social. Es el caso de los saludos, las despedidas, las felicitaciones o los gestos habituales de cortesía.

La utilización del contacto físico como un recurso comunicativo se suele utilizar más en unas situaciones que en otras:

- Cuando damos consejo, más que cuando lo pedimos.
- Al dar una orden, más que cuando la recibimos.
- Al pedir un favor, frente al hecho de aceptarlo.
- Al intentar persuadir de algo, más que cuando estamos siendo persuadidos.
- En conversaciones sobre temas emotivos y profundos.
- En ambientes distendidos, como fiestas o conciertos.
- Cuando tratamos de transmitir estado de excitación, más que cuando estamos del lado de la persona que escucha.
- Cuando recibimos mensajes de preocupación, más que cuando somos nosotros los que transmitimos preocupación.

Hay enormes variaciones culturales en lo que se refiere a la cantidad y el tipo de contacto físico que se da en las interacciones sociales. Por ejemplo, para dos personas de origen latino es algo habitual saludarse con un fuerte abrazo, sin embargo en Japón el saludo consiste en inclinar el cuerpo situándose enfrente de la persona a la que se saluda. Al igual que en el caso del espacio personal, debemos estar atentos a las señales de agrado o desagrado que nos envían los demás en relación a nuestra forma de expresarnos utilizando el contacto físico.

c. Postura corporal

La postura de nuestro cuerpo cuando nos comunicamos, puede ser tanto o más comunicativa que el propio contenido verbal. Podemos diferenciar varios tipos de posturas, atendiendo a las emociones y las actitudes que expresan:

- **Acercamiento:** la inclinación hacia delante del cuerpo es señal de que estamos prestando atención y que nos interesa lo que nos dice la otra persona. También lo es el hecho de que los brazos y piernas no se crucen, así como las manos extendidas hacia el interlocutor.
- **Retirada:** cuando una situación comunicativa no nos interesa, volvemos el cuerpo hacia atrás, o

incluso lo retiramos.

- **Expansión:** el cuerpo está erguido, el tronco recto, incluso ligeramente echado hacia atrás, hombros subidos, y cabeza erguida. Es la postura del orgullo, de la arrogancia, incluso del desprecio a los demás. Esta postura se puede ver reforzada colocando las manos entrelazadas en la nuca.
- **Contracción:** el cuerpo está retraído sobre sí mismo (hombros hundidos, cabeza inclinada hacia abajo, pecho hundido, brazos que cuelgan...); es una postura reflejo de depresión, estado de ánimo bajo y/o inseguridad.

Utilizar una postura corporal correcta nos puede servir para ser más convincentes y mejores comunicadores si sirve para acompañar al habla. Un cambio de postura puede llamar la atención del interlocutor e indicar que se va a cambiar de tema, o que se quiere darle mucho énfasis a lo que se va a decir, o bien para tomar o ceder la palabra.

d. Orientación corporal

La orientación del cuerpo se define como el grado de desviación de las piernas y los hombros con respecto a la otra persona. Hablar cara a cara, con los cuerpos frente a frente, es señal de intimidad, o de concentración y no querer ser interrumpidos.

La orientación frontal, pero ligeramente modificada hacia el lado, facilita la interrupción intermitente del contacto ocular. Si la orientación del cuerpo se desvía bastante, puede ser señal de frialdad, y de falta de interés en mantener la conversación.

Sin embargo, en un contexto como una fiesta, o una reunión, el hecho de que dos personas se coloquen formando un ángulo de más de noventa grados, es señal de invitación a otras personas para que se incorporen a la conversación.

e. Gestos/movimientos del cuerpo

Un gesto se define como una acción no verbal breve que realiza la persona (por ejemplo, posarse el dedo índice sobre los labios) para que sea percibido por uno o más interlocutores, y que tiene como objetivo proporcionar algún tipo de información (en este caso, que deseamos que haya silencio). Los gestos más usuales de la comunicación cotidiana se realizan con las manos, y con la cara. Están muy unidos a la cultura, aunque algunos de ellos son compartidos por muchos países.

Las palabras y los gestos pueden estar en consonancia, como en el ejemplo anteriormente citado, o pueden proporcionar información contraria. Así sería en el caso en el que afirmamos que estamos muy tranquilos, pero a la vez nos comemos las uñas. Generalmente los expertos suelen recomendar la utilización de gestos, no excesiva, y acorde con el contenido verbal, ya que proporcionan mayor expresividad, característica que los interlocutores suelen valorar positivamente.

Algunos gestos son más fáciles de controlar que otros. En general, cuando hablamos, le hacemos más caso a las expresiones faciales, y somos cada vez menos conscientes de nuestros movimientos conforme nos alejamos de la cabeza. Esto significa que los movimientos y la postura de esas zonas alejadas, como los pies, son los que más fiablen a la hora de "hablarnos" del verdadero estado emocional de alguien. Si ordenamos las conductas en función de su credibilidad, este sería el resultado, de mayor a menor credibilidad:

- Señales involuntarias, autónomas: son conductas que cuesta mucho controlar, como por ejemplo los temblores, como el de las manos o el de las de piernas cuando estamos nerviosos o tenemos miedo.
- Señales con las piernas y los pies: los movimientos de piernas y de los pies delatan en muchas ocasiones lo que verdaderamente siente nuestro interlocutor. ¿Nos creeríamos que alguien nos diga que está muy tranquilo y pasándose bien con nosotros si no para de mover la pierna de arriba abajo sin parar?
- Gestos con las manos que no son conocidos, que no tienen una identidad como tal: moverse el anillo, frotar las manos contra un tejido, jugar con un objeto pequeño entre los dedos. Pueden

evidenciar cierto nerviosismo y preocupación.

- Gestos con las manos identificados como tales, como subir el pulgar hacia arriba, o formar un círculo con el pulgar y el índice. Estos gestos son fácilmente controlables de forma voluntaria.
- Expresiones faciales. Es fácil fingir una expresión facial acorde con el mensaje verbal, aunque los buenos observadores pueden notar pequeñas señales en la cara que desmientan la primera impresión, como un pequeño movimiento de cejas, o de labios.
- Verbalizaciones. El último lugar en la escala de sinceridad lo ocupan las palabras.

f. Movimientos con las piernas y los pies

Lo ideal es que las piernas estén en posición relajada. En función del contexto, se puede recomendar alguna postura concreta. Así, por ejemplo, durante las entrevistas de trabajo no se suele recomendar que se crucen las piernas. Se podría interpretar, dependiendo de otras variables presentes, como un gesto de excesiva informalidad, o bien, por el contrario, como actitud defensiva. La posición ideal para una conversación formal es aquella en la que la pantorrilla y el muslo forman un ángulo de noventa grados.

Los movimientos que se asocian a tensión son:

- Oscilaciones rítmicas arriba-abajo del pie.
- Apretar con fuerza las piernas entre sí.
- Cambios muy frecuentes en la posición de las piernas. Cruzarlas sobre un lado, luego sobre otro, estirarlas.

g. Gestos con las manos

La forma de mover las manos que tiene una persona está determinada por su cultura, edad, sexo, estado de ánimo o nivel de fatiga. Generalmente las personas socialmente habilidosas gesticulan con sus manos más que las que no lo son, aunque sin excederse, ya que sólo lo hacen durante un 10% del tiempo de la conversación total.

Los expertos recomiendan utilizar las manos para acompañar las palabras, y así transmitir sensación de franqueza y seguridad. Pero tampoco debemos mover tanto las manos como para desviar la atención de nuestro interlocutor. Un ejemplo de situación en la que los gestos acompañan al contenido verbal, tendría lugar si acompañamos la expresión "No podía más con aquella situación", con un movimiento de ambas manos en dirección contraria.

Pero los gestos con las manos también pueden servir para ilustrar nuestras emociones y actitudes. Veamos algunos gestos y la emoción o actitud que en muchos casos suelen tener asociados, siempre en función del contexto:

- Colocarse la mano sobre el pecho: sinceridad.
- Juntar la punta de los dedos de ambas manos: confianza en uno mismo.
- Manos muy apretadas, tensas, o que juguetean con cualquier objeto: nerviosismo.
- Tocarse la barbilla: actitud pensativa, de toma de decisiones.

h. Gestos con la cabeza

Los movimientos de la cabeza, como todos, varían en función de la cultura. Quizás la excepción sea el gesto de afirmación y de negación, que aparecen incluso en personas ciegas de nacimiento. El signo de afirmación, suele ser utilizado además de para afirmar, como una muestra de escucha activa, es decir, de

que se está escuchando con interés a la otra persona. Pero la utilización excesiva puede dar sensación al otro de que se quiere acabar la conversación pronto.

Durante una conversación la cabeza debe moverse acompañando exclusivamente a la mirada, de una manera discreta y suave, para evitar distracciones y dar sensación de incomodidad.

i. Expresiones faciales

Las expresiones de la cara son probablemente la variable que más observamos para obtener información de las emociones de nuestros interlocutores. Tenemos un elevado control sobre nuestra expresividad facial pero, parece demostrado que, cuando una persona está utilizando una expresión facial no acorde con su verdadero estado de ánimo, en su cara aparecen durante breves momentos señales de la emoción verdadera, que a menudo pasan desapercibidas para los demás.

La expresividad facial cumple las siguientes funciones:

- **Indicar emociones:** diversos estudios transculturales han puesto en evidencia que existen seis emociones básicas: alegría; sorpresa; tristeza; miedo; ira; asco/desprecio. Las expresiones faciales de estas emociones son comunes a todas las culturas, e innatas, es decir, nacemos con la capacidad de emitirlas, no nos tienen que enseñar a hacerlo. Las diferencias entre culturas radican en dos aspectos. El primero de ellos es el Desencadenante de la emoción: lo que hace sentir alegría, sorpresa, etc., es muy diferente en las distintas culturas del planeta. El segundo es la Intensidad de la emoción: hay culturas que favorecen más la expresividad que otras. Las emociones se pueden fingir, aunque ya hemos comentado anteriormente que la emoción verdadera aparece reflejada en el rostro aunque sea durante unos segundos. Además hay otros indicadores de las emociones, tales como la postura corporal, o los gestos, y otras variables incontrolables, como el rubor en las mejillas que aparece cuando estamos avergonzados o el sudor en las palmas de las manos que aparece cuando estamos nerviosos.
- **Proporcionar retroalimentación:** ya hemos visto la importancia que tiene darle a entender a la otra persona que la estamos escuchando, que atendemos a lo que nos cuenta. Una forma de indicárselo puede ser utilizando expresiones faciales acordes con el contenido. Por ejemplo, poner cara de sorpresa cuando el mensaje es muy llamativo, o de seriedad cuando el relato así lo requiera. Utilizando expresiones faciales no interrumpimos a la persona que habla y a la vez le estamos dando un mensaje.
- **Expresar actitudes hacia los demás, o hacia la situación:** Una imagen vale más que mil palabras, y en muchos casos ver la cara de alguien nos indica si siente atracción o repulsión hacia algo o hacia alguien, sin necesidad de palabras.
- **Proporcionar más expresividad al contenido verbal:** suelen ser valoradas como mejor comunicadores aquellos que acompañan sus palabras de expresiones faciales acordes con el contenido.

j. La mirada

El contacto ocular es un aspecto muy importante. La duración del mismo dependerá de aspectos como la relación que exista entre las personas. Por ejemplo, dos personas enamoradas se miran durante más tiempo a los ojos que los compañeros de trabajo. Las personas socialmente competentes suelen mirar a la mitad superior de la cara del interlocutor, incluyendo los ojos. Es frecuente el hecho de que la persona que mira más, provoca más respuesta comunicativa en los otros.

Generalmente se mira más cuando se está escuchando que cuando se habla. Esto se debe a que la mirada sirve para acompañar el discurso, así, una pausa en nuestro monólogo puede verse acompañada de un desvío momentáneo de la mirada. En las situaciones en las que estamos hablando con más de una persona, debemos mirarles a todas. Cuando estamos escuchando, no mirar puede ser interpretado como falta de interés, distracción, prisa. Supone una invitación al otro para que deje de hablar.

En general, utilizamos, consciente o inconscientemente, el recurso comunicativo de la mirada cuando:

- Nos interesan las reacciones que tiene el interlocutor, su opinión, sus emociones, sus reacciones, etc.
- Estamos interesados en la otra persona, nos gusta y nos sentimos atraídos por ella.
- Poseemos un estatus superior. Suele ocurrir que los jefes miran más a los ojos de sus subordinados, que éstos a sus superiores.
- Somos extrovertidos.
- Estamos escuchando.
- Pertenece a una cultura que concede valor al contacto visual.
- Estamos situados lejos de la otra persona.
- Sentimos necesidad de ser aceptados.

Y es menos probable que miremos a los ojos cuando:

- La distancia física con la otra persona es muy corta.
- Hablamos de temas que nos resultan difíciles o son muy íntimos.
- No nos interesa la otra persona, o nos cae mal.
- Somos introvertidos.
- Nos sentimos confusos, tristes, avergonzados, o inferiores a la otra persona.
- Queremos ocultar algo.
- Pertenece a una cultura que no valora o incluso penaliza la mirada directa.
- No nos interesa ser aceptados por la otra persona.

LECTURA. *Un abrazo es un mensaje político.* Francesco Manetto. Diario El País. 28/10/2008

El lenguaje corporal es decisivo en las relaciones institucionales - Las diferencias culturales y de género pueden degenerar en conflictos

Ella acababa de llegar. Y él la recibió, en público, con un efusivo abrazo. Ha ocurrido más de una vez, y el episodio tal vez no tendría mayor trascendencia si sus protagonistas no hubiesen sido la canciller federal alemana, Angela Merkel, y el presidente francés, Nicolas Sarkozy, en escenarios tan expuestos desde un punto de vista mediático como cumbres de la Unión Europea o visitas oficiales. Y, sobre todo, si la mandataria alemana no hubiese mostrado cierto recelo en las imágenes captadas por las cámaras. Además, una noticia difundida la semana pasada aseguraba que esas muestras de afecto del francés la molestan "un poco".

¿Se trata de un problema de incompatibilidad cultural? ¿O es más bien una cuestión de diferencias de género? Berlín no tardó en rechazar esos comentarios calificándolos de "bulo" y de "patraña en toda regla". Pero el caso es que, al margen de este desmentido, los modales y la gestualidad de ambos son diametralmente distintos. Y, como todos los lenguajes, incluso los no verbales desempeñan un papel fundamental en el terreno de la comunicación política. ¿De qué dependen estas actitudes? ¿Significa esto que los besos y los abrazos pueden ascender al rango de mensaje institucional? Y, sobre todo, ¿es cierto que en los círculos de poder las mujeres se

enfrentan a códigos de conducta más masculinos?

La diputada socialista Mariví Monteserín, quien fuera la encargada de defender en el Parlamento la ley contra la violencia de género, lo tiene claro. "A los hombres les suele salir un instinto protector y seudopaternalista", explica. Por ello, no tienen reparo en abrazar a una colega en determinadas circunstancias, son más dados al compadreo y, por ejemplo, no dudan en "cogerle del hombro". Esto ocurría más a menudo hace unos años, pero, según cuenta Monteserín, "cuando eres la única mujer en una reunión de 25 hombres, te sientes el centro de atención sin pretenderlo".

En la menor presencia histórica de la mujer en la vida pública reside una de las causas de esta actitud, en opinión de la consejera de Estado Amparo Rubiales. "Los hombres suelen estar acostumbrados a tratar a las mujeres como tales, no como iguales", explica. Mientras que el piropo, aunque pueda resultar "agradable", no deja de ser algo estrictamente fuera de lugar en un contexto laboral o público.

De todas formas, para los expertos en comunicación es cierto que la gestualidad y lo no verbal transmiten a diario mensajes nada despreciables en la vida política. Y si, por ejemplo, esos modales paternalistas suelen remitir, según Rubiales, a una cultura de derechas, en opinión de Roberto Izurieta, docente de organización política de la Universidad George Washington y asesor de campañas, "en el ámbito de las relaciones internacionales, las relaciones personales desempeñan un papel importantísimo". "La química de los políticos puede detener o hacer avanzar de forma positiva los acuerdos y esas mismas relaciones diplomáticas". En una cumbre, en una cena, en una reunión entre representantes de distintos países o en un debate retransmitido por televisión, el uso del cuerpo, la postura, los movimientos de las manos, una sonrisa o incluso un beso pueden resultar aspectos decisivos. Todo tiene que ver, según los expertos, con el carácter, el sexo, la cultura o la procedencia de cada uno.

Las investigaciones del zoólogo y antropólogo británico Desmond Morris han demostrado, por ejemplo, que los árabes, los países mediterráneos y africanos pertenecen a culturas "de contacto", y por otro lado norteamericanos, escandinavos, anglosajones y asiáticos pertenecen a culturas de "no contacto". Y algunos estudios realizados en lugares públicos describen estas diferencias. Si una pareja finlandesa pasa, por ejemplo, una hora en una cafetería, las probabilidades de que se toquen, se acaricien o se besen son extremadamente menores que las de una pareja francesa o española.

Este tipo de diferencias pueden desembocar en auténticos malentendidos o incluso escenas algo embarazosas en un escenario institucional. Veamos un ejemplo. Hace unas semanas, la candidata estadounidense a la vicepresidencia por el partido republicano, Sarah Palin, recibió durante una reunión en Nueva York con el presidente paquistaní, Asif al Zardari, unos piropos que parecían trascender lo estrictamente diplomático. Zardari, según informaban varios medios, dirigió a Palin palabras como "usted es todavía más encantadora en persona", o "si insiste, podría abrazarla", desenfundando además una amplia sonrisa y acercándose más de lo habitual en EE UU a su interlocutora. Mientras Palin se mostró algo incómoda en las fotografías, el presidente paquistaní fue criticado por la prensa de Islamabad por su "excesiva" desenvoltura tan sólo unos meses después del asesinato de su esposa, Benazir Bhutto. Es decir, que en ese caso la comunicación de Zardari, según los expertos, falló por unos excesos a los que se añadía también un sesgo cultural.

Porque, sencillamente, no tiene las mismas características un cara a cara, por ejemplo, entre un estadounidense y un europeo, entre un noruego y un griego, o entre una estadounidense y un paquistaní. Las culturas de lengua árabe han desarrollado un lenguaje corporal que nada tiene que ver con la comunicación no verbal occidental. Incluso dentro de las llamadas culturas de contacto, además, existen diferencias significativas con sólo cruzar el Mediterráneo. En España, por ejemplo, a menudo, se saluda a un amigo con una palmadita en la nuca. Si se hace ese mismo gesto, por ejemplo, a un egipcio, se incurre en un agravio.

La comunicación no verbal puede incluso trascender una ofensa cuando hablamos de los círculos de poder. Porque, entre los políticos, la gestualidad es un rasgo del carácter que tiene mucho que ver con el carisma y con la proyección de una imagen ganadora. ¿De qué depende entonces ese éxito visual? "El carisma no es de una sola clase", apunta Ricardo Izurieta, que ha seguido de cerca la campaña de los candidatos a la presidencia de EE UU. "Porque el carisma es la emoción de quien está contento consigo mismo". Y, para estarlo, lo deseable consistiría en adaptar el protocolo, obviamente dentro de los límites de la decencia, al carácter de cada uno.

La elección de John McCain durante el primer debate con Obama, el pasado 30 de septiembre, fue por ejemplo lo que más llamó la atención de los expertos en comunicación y asesores de imagen. Y es que McCain apenas miró a su contrincante, mientras que Obama siempre se dirigía a su interlocutor en el plató. Se trató de una elección que probablemente influyó en muchos de los más de 50 millones de espectadores. "En las campañas electorales, las expresiones corporales y gestos constituyen aspectos fundamentales. No hay que olvidar que el acto del voto es, en definitiva, un acto de confianza, y la confianza es un sentimiento, es algo que pertenece a la esfera emocional. En un debate, por ejemplo, encontramos posturas, expresiones, caras que sobrepasan

muchos conocimientos racionales e institucionales", explica Izurieta.

Pero, ¿cómo conseguir que un candidato proyecte esa confianza? ¿Además de la mirada, son necesarios unos abrazos, unas sonrisas, un llanto y una clara efusividad? Depende. En Italia, el primer ministro, Silvio Berlusconi, se ganó la simpatía de millones de votantes apareciendo en sus cadenas de televisión contando chistes o interpretando temas clásicos de la canción napolitana. Las lágrimas que velaron los ojos de Hillary Clinton mientras contestaba una pregunta sobre su estado de ánimo durante una entrevista en enero pasado fueron relacionadas con su victoria ante Obama en las primarias de New Hampshire, celebradas justo después de esa entrevista.

"Los buenos entrenadores de políticos en campañas electorales conocen una de las reglas básicas de la comunicación institucional", prosigue Izurieta. "Ante todo, no hay que tratar de cambiar la forma de ser de los candidatos. Es importante tener en cuenta que los debates, los encuentros y las relaciones internacionales e institucionales se desarrollan en escenarios antinaturales e incómodos por definición. Pues bien, hay que tratar que el candidato se encuentre, en cambio, cómodo. Y para sentirse cómodos hay que desarrollar ciertas habilidades de cada uno. Es un caso parecido al de los deportistas. Existen, además, técnicas para desarrollar ese tipo de carisma ante un público moderno, que percibe más y más la comunicación de la imagen como algo decisivo. Aquí se encuentra la importancia de la comunicación corporal".

Además de tener un sesgo de género y cultural, los gestos también revelan un aspecto temporal. Lo explica Enrique García Huete, director de la consultora y centro de formación Quality Psicólogos. "En la época de nuestros abuelos, nunca se les hubiese ocurrido dar un beso en la mejilla a una chica en público". Y es que, si por un lado el cuerpo y sus mensajes se adaptan a los cambios generacionales, también es verdad que existe un rasgo ancestral en nuestras expresiones o nuestros movimientos.

Por esta razón, en palabras de García Huete, un personaje de la esfera pública debería ser consciente de la necesidad de coherencia entre lenguaje verbal y no verbal. "Los primates se comunicaban entre sí a través de signos, y sólo después se desarrolló el lenguaje verbal", dice. Pero, ¿por qué tiene que haber coherencia? Pongamos un ejemplo. "Si alguien dice ante un auditorio 'voy a la izquierda' y al mismo tiempo levanta la mano hacia la derecha, la mayoría de los que escuchan y observan asumirá este mensaje: 'ese señor va hacia la derecha'. Por eso es importante que las palabras vayan acompañadas de gestos coherentes. Empezando por la mirada.

"Y es que el contacto visual es lo fundamental. Si un interlocutor baja los ojos o no sostiene la mirada, por ejemplo, se puede llegar a creer que está mintiendo", añade este psicólogo acostumbrado al entrenamiento de personajes públicos en cuestión de comunicación no verbal. La distancia física entre personas también desempeña un papel muy importante. "Si, por ejemplo, alguien entra en nuestro campo de movimiento y reculamos, se suele producir un ruido que puede llegar a la interrupción de la comunicación que estábamos manteniendo".

Las mujeres, a este propósito, suelen sentirse menos nerviosas cuando su llamado espacio vital es invadido por otras mujeres, aunque sean desconocidas; sin embargo pueden reaccionar con más desconfianza si lo hace un hombre. Todo lo contrario ocurre, generalmente, en los códigos de conducta masculinos.

De todas formas, si bien son evidentes las diferencias culturales y de género, también existen algunas excepciones de la regla. Se trata de las expresiones de la cara. Al respecto ya Charles Darwin escribió, a finales del siglo XIX, La expresión de las emociones en los animales y en el hombre. En ese texto, el científico afirma que existen unas emociones ancestrales comunes, si llegamos a generalizar, a todos los mamíferos, de la raza humana al mono, pasando por ejemplo por los cánidos. Se trata de la cólera, la alegría la tristeza o el miedo. En particular, la manifestación pública de la alegría puede constituir la clave del éxito de un mensaje político. ¿Por qué? "Se dice que alrededor del 60% de las emociones y de lo que sentimos se puede leer en los gestos y las expresiones del rostro", comenta García Huete. "Y la gente, a veces de forma inconsciente, se fijará mucho en estos aspectos, así como en los movimientos de las manos".

En este ámbito gestual, los ademanes excesivos suelen transmitir inseguridad. Veamos dos casos opuestos. El presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, tiene una gestualidad de las manos mucho más medida que líderes políticos como Silvio Berlusconi o Hugo Chávez. A este propósito se recuerda cuando el ministro de Exteriores del Gobierno de Aznar, Josep Piqué, fue señalado con unos cuernos por Berlusconi durante la foto de grupo de una cumbre europea celebrada en Cáceres 2002. Entonces Piqué restó importancia al incidente diciendo que se trataba de un problema de perspectiva y de un efecto visual. Cuestión de elegancia. Que, tanto expresada en palabras como en gestos, constituye la verdadera regla de oro en la comunicación personal e institucional.

La gramática de los gestos

- La mirada. El contacto visual puede convertirse en uno de los aspectos más importantes de una conversación. El mirar hacia abajo, por ejemplo, se suele interpretar con una mentira.
- El rostro. Alrededor del 60% de las emociones que sentimos se puede leer a través de las expresiones de la cara. Ya Darwin señaló que existen sentimientos que se manifiestan de forma parecida en todos los mamíferos: alegría, cólera, miedo o tristeza.
- Las manos. El exceso de movimientos de las manos puede transmitir inseguridad, mientras que la carencia de ademanes comunica falta de expresividad.
- La distancia. El espacio físico desempeña un papel decisivo. Si, por ejemplo, alguien entra en el llamado espacio vital de un interlocutor y éste reclusa, se suele producir una especie de ruido que, en casos extremos, puede degenerar en la interrupción de esa conversación.

B. Componentes paralingüísticos

Los componentes paralingüísticos son variables de la voz, diferentes al contenido del mensaje, pero que lo modulan. Al igual que ocurre con los componentes no verbales, son en muchas ocasiones difíciles de controlar, y necesitan de un esfuerzo y trabajo personal para tratar de cambiar aquellos aspectos que nos perjudican en nuestras interacciones sociales. Es difícil, por ejemplo, acostumbrarnos a hablar más despacio de cómo habitualmente hacemos.

a. Fluidez

La fluidez del habla se ve disminuida por silencios, muletillas, repeticiones, etc. Para algunas personas las dificultades en fluidez del habla escapan a su control consciente, y les puede resultar difícil superarlas, ya que están muy generalizadas. Para otras, los problemas de fluidez aparecen únicamente en situaciones concretas, especialmente en las que suponen un incremento de la ansiedad o de inseguridad.

En general, la falta de fluidez del habla se interpreta, dependiendo de la situación concreta, como inseguridad, aburrimiento, incompetencia, o falta de interés por el contenido de la conversación. No es bueno, por, tanto, que la falta de fluidez sea una variable que acompañe habitualmente a nuestra forma de hablar, y debemos trabajar para mejorarla.

Hay tres tipos de problemas de fluidez:

- **Excesivo uso de silencios.** Los silencios alargados en mitad de una sentencia dificultan la comunicación. Las personas valoramos aún más negativamente el exceso de silencios cuando proceden de desconocidos. Solemos atribuirlos a ansiedad, enfado o desprecio.
- **Excesivo uso de muletillas.** Las muletillas ("eh", "bueno"...) son palabras que se repiten en exceso en el discurso, para "rellenar silencios" entre ideas. Suelen denotar que la persona está nerviosa, y en ocasiones que está aburrída.
- **Aparición de tartamudeos, repeticiones, omisiones, pronunciaciones incorrectas.** Este tipo de dificultades suelen ser las más difíciles de eliminar, y a veces es necesario recurrir a terapia del lenguaje. Es importante saber, pues, que hay profesionales capacitados para erradicarlas.

b. Velocidad

La velocidad media que empleamos las personas al hablar es de 125 a 190 palabras por minuto. Por encima de 275 ó 300, el habla comienza a ser ininteligible para los demás. Hablar rápido suele ser interpretado como señal de emociones tan dispares como alegría, sorpresa o ansiedad.

Hablar excesivamente despacio también puede hacer que la otra persona pierda el hilo, dificultando la comunicación. La baja velocidad de habla puede ser señal de aburrimiento, de depresión, o de confusión.

c. Volumen

Los cambios en el volumen de voz tienen como objetivo fundamental lograr que los demás puedan escuchar lo que decimos. En muchas ocasiones el volumen de voz empleado no se ajusta a las necesidades reales.

Un volumen muy bajo de voz suele transmitir a los demás actitudes como sumisión, tristeza, o timidez. Por el contrario, la voz muy elevada puede indicar, según el contexto, seguridad, dominio, extraversión, persuasión o ira. El volumen moderado casi siempre se asocia a características positivas, como agrado o alegría.

El contexto es el que determina el volumen de voz más adecuado, aunque la tendencia que debe guiarnos siempre es la de no gritar, pero a la vez conseguir que se nos escuche con claridad. Un fenómeno que tiene lugar con frecuencia es el hecho de que las personas utilizamos un volumen correcto de voz, excepto en situaciones especialmente difíciles para nosotros, como pedir un favor, o rechazar una petición de un amigo o un compañero de trabajo. Es importante por tanto centrar nuestros esfuerzos en estas situaciones para mejorar nuestro desempeño.

d. Tono

El tono de la voz es la cualidad que se produce por la mayor o menor tensión de las cuerdas vocales, dando como resultado una voz más aguda o más grave. Esta variable se considera fundamental, ya que diferentes tonos pueden cambiar completamente un mismo mensaje verbal. La expresión "¡Me ha encantado el concierto!" la podemos decir con un tono sarcástico o convincente. Además, una misma frase podemos decirla cambiando el tono de manera que se haga hincapié en una palabra u otra, y variando así la intencionalidad del mensaje. Veamos el siguiente ejemplo, en el que se ha subrayado la palabra que se ha querido enfatizar hablando:

Ojalá que vuelva a verlo. La intención es enfatizar el deseo, el interés por verlo de nuevo.

Ojalá que vuelva a verlo. Aquí se quiere expresar que lo que se desea es verlo, no mantener otro tipo de contacto que no sea el contacto directo.

En los casos en los que el tono proporciona una información contraria al contenido verbal, se suele conceder mayor credibilidad al tono de voz. Un tono monótono, que no cambia, es señal de aburrimiento y la monotonía.

Es conveniente cambiar el tono a lo largo de la conversación, ya que así se logra dar mayor sensación de dinamismo. Esto se puede lograr de varias maneras:

- Cambiando el tono en las palabras que nos interesa resaltar.
- Elevando el tono al final de las preguntas.
- Bajando el tono al final de las afirmaciones.

e. Latencia

La latencia es el tiempo que transcurre entre el final de la frase que emite un interlocutor y el comienzo de otra por parte del otro interlocutor. Generalmente, las latencias muy cortas se asocian a conversaciones muy animadas y a discusiones. Por el contrario, las latencias largas se suelen dar en conversaciones "pasivas", es decir, en las que al menos una de las personas que habla no expresa con claridad sus ideas.

Lo ideal para que la conversación sea fluida y cómoda para todos los participantes es dejar que los demás terminen sus oraciones antes de hablar nosotros. Pero si la situación lo requiere, (pensemos en el caso de los vendedores que no parecen poner fin a su discurso), estamos en nuestro derecho de interrumpir al interlocutor, con expresiones del tipo "ahora no puedo atenderte", "me lo voy pensar", etc. Siempre es preferible decir este tipo de frases que quedarnos callados y dejar que tenga lugar un incómodo silencio.

C. Componentes verbales

El contenido verbal determina el objetivo de la comunicación, lo que nos proponemos cuando hablamos con los demás, desde mantener una conversación sobre cualquier tema hasta hacer una petición. Algunos de los objetivos que nos proponemos son:

- Iniciar y mantener conversaciones.
- Hablar en público.
- Pedir cambios en la conducta de los demás.
- Expresar amor, agrado, afecto, o bien, molestia, desagrado, o enfado.
- Defender los propios derechos.
- Pedir favores y rechazar peticiones.
- Hacer y aceptar cumplidos.
- Expresar opiniones personales, aunque sean de desacuerdo.

Para que la comunicación sea eficaz es conviene tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiempo de habla
- Retroalimentación
- Utilización de preguntas

El **tiempo** que **habla** cada interlocutor debe ser equivalente. Los estudios demuestran que las personas que hablan más del 80% del tiempo que dura una conversación no son bien valorados, se les considera egocéntricos. Tampoco lo son los que hablan menos del 20% del tiempo.

En una conversación la **retroalimentación**, como ya hemos visto, es fundamental. Debemos demostrar al interlocutor que estamos escuchando, así como la reacción que nos provoca lo que nos dice (interés, alegría, tristeza, etc.). Podemos demostrar atención a lo que nos dicen de diversas maneras:

- Manteniendo el contacto ocular.
- Asintiendo con la cabeza.
- Utilizando expresiones del tipo "¿sí?", "claro", "ya veo"
- Parafraseando al interlocutor: "Entonces lo que te pasó es que...".
- Repitiendo algunas palabras del interlocutor.
- Indicando el sentimiento que produce en nosotros lo que nos están contando: "Me estás dejando de piedra".
- Haciendo preguntas sobre lo que nos están contando: "¿Cómo te sentiste cuando tu compañera se fue?".

Es conveniente **utilizar preguntas**, ya que son una herramienta fundamental para:

- Mantener una conversación: las preguntas son una forma de invitar a la otra persona a que siga hablando. Si un compañero nos cuenta lo que ha ocurrido en un congreso, podemos alargar la conversación preguntándole sobre aspectos concretos: ¿Qué ponencia te gustó más? ¿Pudiste visitar la ciudad? ¿Conociste a alguien interesante? Estas preguntas u otras similares darán lugar a nuevas

oportunidades para que la conversación continúe.

- Obtener información: conocer más datos sobre lo ocurrido alarga la conversación, y es muy útil cuando el objetivo de la conversación es resolver un problema.
- Proporcionar retroalimentación.
- Influir en el comportamiento de los demás: las preguntas ayudan a que reflexionemos sobre el resultado de nuestro comportamiento y nos planteemos, si es necesario, un cambio. Un ejemplo podría ser "¿Cómo piensas que me he sentido yo con tu forma de actuar?"

Hay dos tipos fundamentales de preguntas:

- **Abiertas**: Aquellas cuya respuesta exige más de un monosílabo o de una oración corta. Un ejemplo de pregunta abierta sería "¿Qué pasó en la fiesta?" Este tipo de preguntas invitan al interlocutor a que hable durante más tiempo.
- **Cerradas**: las preguntas cerradas se contestan con un monosílabo o a lo sumo dos o tres palabras; son preguntas del tipo "¿Te lo has pasado bien?". Se puede apreciar que facilitan menos la conversación.

PRACTICA
<p>De las tres preguntas que te proponemos a continuación, ¿Cuál de ellas facilita más la comunicación?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Te lo pasaste bien el fin de semana?</i> 2. <i>¿Qué tal el fin de semana?</i> 3. <i>¿Qué hiciste el fin de semana?</i> <p>Las preguntas abiertas facilitan más la comunicación que las cerradas, por tanto la tercera opción es la más adecuada.</p>

3.2. Estilos de comunicación

El comportamiento social de las personas podemos situarlo en un continuo de estilos de respuesta que va del agresivo, al pasivo, pasando por el asertivo.

Una persona que se **comporta de forma pasiva** no expresa con claridad lo que desea o lo que piensa, y por lo tanto es posible que no le respeten sus derechos, que elijan por ella, o incluso que se aprovechen de ella. Los componentes verbal y no verbal del comportamiento inhibido dan a entender a los demás ideas como: "yo no cuento", "mis necesidades son menos importantes que las tuyas" o "eres más importante que yo". En ocasiones, puede ocurrir que el ser avasallados constantemente produzca en las personas explosiones de ira, como resultado de una acumulación de tensión, y se comporten de manera agresiva.

El **comportamiento agresivo** pretende conseguir los objetivos propios sin respetar los de los demás, o incluso a expensas de ellos, llegando incluso a avasallar a la otra persona. Los mensajes que llegan a los demás son del tipo "esto es lo que yo quiero, y es más importante que lo que quieres tú", "esto es lo que pienso, y es correcto, a diferencia de lo que piensas tú".

El **comportamiento asertivo**, sin embargo, respeta los derechos básicos de los demás, aún tratando de conseguir los objetivos propios. La persona que se comporta de modo asertivo no amenaza, no

castiga a los demás. "Esto es lo que pienso", "Esto es lo que siento", "Yo veo así las cosas", son ideas que transmite la persona que se comporta de forma asertiva.

En principio, el comportamiento asertivo es el más deseable, ya que, como veremos a continuación, es el que más nos puede ayudar a comunicarnos y a la vez mantener nuestra red de apoyo social. Sin embargo, no olvidemos que el comportamiento es situacional: las cosas que decimos, hacemos, o pensamos tienen lugar en un contexto determinado, que es el que determinará en parte la utilidad de nuestro comportamiento. Es posible que, en ocasiones puntuales, comportarnos agresivamente o, por el contrario, pasivamente, nos llevará a obtener mejores resultados, pero debemos optar por la asertividad en la mayor parte de las situaciones, debido a las ventajas que conlleva a largo plazo.

A continuación se exponen las características básicas de los tres estilos. Los modelos que se proponen son generales, no tienen que estar necesariamente presentes todas las características por que cada persona tiene sus particularidades a la hora de comportarse.

A. Estilo pasivo

La conducta no verbal se caracteriza por:

- Se evita mirar a la cara
- Voz baja
- Vacilaciones
- Gestos de inseguridad y de ansiedad (comerse las uñas, jugar con objetos, frotarse las manos...)
- Risa nerviosa
- Postura corporal "hundida" (hombros caídos, cabeza inclinada hacia abajo y hacia el lado, espalda encorvada)

La conducta verbal presenta los siguientes contenidos:

- Quizás...
- supongo...,
me pregunto si sería posible...
- ¿te importaría mucho....?, ¿te supondría mucho problema...?,
- bueno, no te preocupes, no era demasiado importante...

Comportarse de forma pasiva conlleva beneficios a corto plazo, en la medida en que se evitan los problemas. Sin embargo, el comportamiento pasivo trae consigo consecuencias negativas a largo plazo:

- Disminuye la probabilidad de que se consigan los objetivos propuestos y de satisfacer las propias necesidades
- Aparecen sentimientos de no ser comprendido, de ser manipulado, de que no se tiene control sobre la propia vida
- Las personas inhibidas son menos tenidas en cuenta por los demás
- Aparecen sentimientos de insatisfacción, ansiedad, depresión
- Baja autoestima
- Estallidos de ira, al repetirse una y otra vez situaciones no resueltas

- En la medida en que no se expresan con claridad los pensamientos, para los demás puede ser una carga tratar de conocerlos, de saber lo que siente y quiere la persona.

B. Estilo agresivo

La conducta no verbal de este estilo de respuesta se caracteriza por:

- Mirada fija a los ojos sostenida durante un tiempo excesivo
- Tono de voz muy elevado
- Rapidez al hablar
- Gestos de amenaza, de frialdad y/o de superioridad (brazos cruzados, brazos en jarras, manos en las caderas, cabeza inclinada hacia atrás...)

La conducta verbal suele contener expresiones del tipo:

- "Harías mejor en"
- "Lo que tú tienes que hacer es..."
- "Ten cuidado"
- "No tienes ni idea",
- "Debes estar bromeando"...

Al igual que ocurre con el comportamiento inhibido, el agresivo también conlleva una serie de beneficios a corto plazo. En primer lugar, comportarnos de forma agresiva supone una expresión y liberación emocional, lo cual es bastante reforzante. Además, pueden aparecer sentimientos de poder momentáneo, ya que es muy probable que los demás se sientan intimidados ante el comportamiento agresivo. Pero quizás la mayor recompensa sea conseguir los objetivos propuestos.

Pensemos por un momento en la siguiente situación: "En un concierto gratuito celebrado en la plaza del Ayuntamiento, los asistentes tratan de conseguir un asiento, con cierta prisa porque es evidente que no hay sitio para todos. En un momento determinado, uno de los asistentes reserva un asiento para su acompañante, que aún está a pocos metros de distancia. Entonces, llega otro asistente y se sienta directamente en la silla que está reservada. Ante la petición de que abandone el sitio por encontrarse ocupado, la persona responde con un tono de voz elevado: "¡Pero bueno! ¡Es increíble! ¡Yo he llegado primero! ¡No pienso abandonar esta silla, no es mi problema!" Esta persona se ha comportado de forma agresiva, y es posible que se quede sentado en la silla porque a mucha gente le daría vergüenza continuar insistiendo y ser objeto de atención de los demás.

Pero lo cierto es que, en general, las personas que mantienen el comportamiento agresivo a lo largo del tiempo sufren las siguientes consecuencias negativas:

- Aparecen en las personas de alrededor sentimientos de resentimiento, desconfianza, ansiedad
- Los familiares, los amigos, los compañeros de trabajo, pueden comenzar a evitar en determinadas situaciones a la persona que se comporta de forma agresiva
- Tensión en las relaciones interpersonales, y por lo tanto relaciones insatisfactorias, distantes
- Sentimientos de culpa, al ser conscientes de que se ha avasallado a los demás
- Baja autoestima
- Soledad

- A largo plazo los objetivos dejan de conseguirse, ya que las relaciones sociales se desgastan
- Se sufren contra-agresiones; los demás pueden optar por responder también de forma agresiva. Se puede desembocar en una "escalada de violencia".

C. Estilo asertivo

El comportamiento asertivo requiere tener muy claro el objetivo, saber lo que queremos comunicar antes de comenzar a hablar: expresar una queja concreta, pedir un cambio de comportamiento, dar un cumplido, etc. Muchos de nosotros podríamos recordar situaciones en las que hemos iniciado conversaciones para lograr algo, pero sin tener claro exactamente lo que queríamos comunicar. La asertividad se ve favorecida también por el control emocional, que, a su vez, se puede ver favorecido por la búsqueda del momento adecuado para iniciar el diálogo.

La conducta asertiva se caracteriza por los siguientes componentes no verbales:

- Contacto ocular directo, aunque no amenazante. La mirada debe oscilar, no estar todo el tiempo posada en los ojos de la otra persona.
- Tono de voz a un nivel de conversación, o más elevado para ser audible si la situación lo requiere, pero en general se trata de un tono no crispado, sin muestras de ansiedad.
- Manos sueltas, que se mueven acompañando el contenido. No demasiados gestos, ya que el exceso puede dar sensación de nerviosismo o bien de enfado.
- Postura corporal erguida.
- Expresión del rostro en consonancia con el mensaje, pero evitando la expresión crispada.
- Distancia interpersonal adecuada a la situación. Por ejemplo, si estamos haciendo una crítica a un compañero de trabajo, ponernos demasiado cerca podría ser interpretado como una forma de agresión.

La conducta verbal del estilo asertivo se caracteriza por:

- Utilizar mensajes en primera persona.
- Proporcionar información clara de lo que se quiere expresar, lo que se necesita, se desea, se siente...
- Persistir en la necesidad las veces que sea necesario.
- No dar excusas: asumir lo que se ha dicho o lo que se ha hecho.
- Utilizar expresiones positivas, no destructivas (insultos, amenazas, ataques, etc.) Los contenidos positivos son aquellos que reflejan que se comprende a la otra persona, aunque no se está de acuerdo, o que se pretende alcanzar un acuerdo en la medida de lo posible.
- Algunos contenidos propios del mensaje asertivo son: "Pienso...", "Siento...", "Quiero...", "¿Qué solución le podemos dar a esto?", "¿Qué te parece?", "Entiendo lo que me quieres decir"

Ya hemos mencionado que el comportamiento asertivo suele ser el que conlleva más beneficios y menos costes personales y de relación:

- Mejora el control de las personas sobre su medio.
- Se suele resolver los problemas, aumentando las consecuencias positivas de la comunicación y disminuyendo las negativas.

- Nos sentimos mejor con nosotros mismos por habernos expresado teniendo en cuenta el bienestar de los demás.
- Sentimientos de satisfacción.
- Los demás nos aceptan mejor, las relaciones sociales a la larga son más satisfactorias

3.3. Estrategias para una comunicación eficaz.

A. Elementos facilitadores y obstáculos en la comunicación.

El objetivo principal del emisor es hacerse entender, para ello debe organizar los medios necesarios para trasladar el mensaje al receptor y motivarle para seguir en el proceso. El objetivo principal del receptor es demostrar que escucha, para ello debe devolver información para que el proceso de intercambio de mensajes continúe.

Un aspecto importante en la comunicación es que el principal responsable del proceso es el emisor. Es él quien tiene que organizar los medios para que el mensaje llegue al receptor. Además, el emisor debe asegurarse que el receptor ha entendido lo que él quería decir. Desde este punto de vista, las siguientes conductas del emisor facilitan la comunicación:

- Ser breve. Ya sabemos que lo "breve si bueno dos veces bueno, y lo breve si malo, menos malo".
- Ser positivo y decir las cosas en primera persona. "Me gusta la forma en que tú..."
- Personalizar los comentarios. Informaciones que empiecen por yo, a mí, creo que, en mi opinión.
- Hacer constar los acuerdos cuando estos tienen lugar.
- Cuidar el tono y el volumen de la voz.
- Expresar afecto.
- Utilizar una franqueza comedida y no una franqueza brutal.
- No estar a la defensiva.

Por otro lado existen algunas conductas que obstaculizan la comunicación:

- Interrumpir.
- Regañar, exigir, amenazar, o juzgar.
- Discutir por asuntos sin importancia.
- Exagerar los aspectos negativos de las cosas y/o de las personas.
- Generalizar en exceso mediante el uso frecuente de términos como siempre y nunca. "Nunca haces nada bien"
- Centrarse en cuestiones poco importantes y soslayar el tema principal.
- Ser irónico o sarcástico.
- Recurrir a críticas hirientes.

Solución a algunos problemas de Comunicación	
Problemas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> No dije todo lo que quería decir. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar el mensaje. Escribir un guión con los puntos fundamentales. Prever objeciones.
<ul style="list-style-type: none"> No oyó todo lo que dije, o ha oído muy poco. 	<ul style="list-style-type: none"> Escoger las mejores condiciones físicas y psicológicas. Saber volver atrás (Recapitular)
<ul style="list-style-type: none"> Escuchó muy poco de lo que dije. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar regularmente sus comunicaciones no verbales. Cuidar la expresión oral. Hacer preguntas abiertas y pedir feed-back.
<ul style="list-style-type: none"> No comprendió lo que dije. 	<ul style="list-style-type: none"> Hablar su lenguaje.
<ul style="list-style-type: none"> Lo comprendió y no la acepta. 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptarse a su personalidad. Paciencia, recomenzar. Contrastar su punto de vista con el grupo o con ejemplos que contradigan su pensamiento.
<ul style="list-style-type: none"> No retiene todo lo que aceptó. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer resúmenes parciales. Hacer síntesis escritas. Buscar <i>nemotecnias</i>.

B. La retroalimentación o feed-back

La retroalimentación consiste en que dos más personas se comunican abiertamente los comportamientos que se han mantenido en un momento dado, informando cómo se percibieron, fueron entendidos, vividos, etc. La utilidad vendrá determinada por el grado de confianza que exista entre las personas del grupo

La retroalimentación se produce cuando:

- Hacemos saber a la otra persona lo que uno piensa y siente sobre sí mismo.
- Hacemos saber a la otra persona lo que uno piensa y siente acerca de ella.
- Nos decimos recíprocamente lo que uno piensa y siente acerca de sí mismo y del otro.

Los efectos positivos de la retroalimentación son:

- Estimular modos de comportamiento positivos.
- Corregir modos de comportamiento que no favorecen ni al interesado ni al grupo.
- Reducir la distorsión entre lo que el emisor quiere decir y el receptor finalmente interpreta

Para que se den estos efectos positivos, una buena retroalimentación debe ser:

- A su debido tiempo: El momento más adecuado es inmediatamente después del comportamiento.
- Descriptiva: Debemos facilitar la mayor cantidad de detalles, sin valoraciones ni interpretaciones morales, para que la persona que lo recibe pueda seleccionar la información.
- Clara: Que sea entendida por el interlocutor.

- Útil: Tiene que referirse a modos de comportamiento que el receptor sea capaz de modificar.
- Concreta: Muchas veces se podrá definir un comportamiento muy claramente con tan solo una palabra.
- Adecuada: Hay que tener en cuenta las necesidades y los sentimientos de la persona a la que vamos a facilitar la información. Además, la información se debe ofrecer, no imponer.

Quien recibe la retroalimentación debe evitar argumentar o defenderse. Debe concentrarse sólo en escuchar, pedir información y aclarar. Quien emite y quien recibe la retroalimentación deben tener la oportunidad de comprobar si la apreciación es correcta. Una buena forma de hacerlo consiste en solicitar, al receptor, que repita con sus palabras lo que ha comprendido.

En resumen, las reglas para una buena comunicación son:

- La responsabilidad de la comunicación es del emisor.
- Conocer bien el tema del que se habla.
- Preparar mentalmente lo que se va a decir.
- Adaptar el vocabulario al interlocutor.
- Hablar con seguridad, sin dudas.
- Expresar opiniones sin agresividad.
- Hablar de persona a persona, contacto con la vista.
- Enfatizar con la voz lo esencial. Ni deprisa, ni lento.
- Esperar cosas positivas del interlocutor.
- Observar todos los gestos del interlocutor.
- Preguntar al receptor sobre la claridad del mensaje.
- Plantear preguntas abiertas.
- Escuchar y respetar los esfuerzos de comunicación del otro

3.4. Los mecanismos de defensa.

Las distorsiones cognitivas son pensamientos irracionales que funcionan como mecanismos de defensa. Los pensamientos son diálogos con nosotros mismos. Pueden estar basados en datos más o menos objetivos, y entonces se llaman pensamientos racionales o pueden carecer de cualquier base real, denominándose pensamientos irracionales o distorsiones cognitivas.

Las personas solemos compartir errores de pensamiento que nos llevan a interpretar las situaciones de forma incorrecta y perjudicial para nuestro estado de ánimo y nuestras relaciones sociales. Sin embargo, podemos generar pensamientos que nos ayudan a sentirnos mejor y tener más seguridad en nosotros. Al igual que ocurre con la conducta, que podemos cambiar, ensayando nuevas maneras de hacer las cosas, podemos trabajar para controlar el pensamiento y lograr que se convierta en un aliado. En este sentido es muy útil pensar en clave de derechos asertivos. Los pensamientos automáticos que nos asaltan cuando nos enfrentamos a una situación determinada son en parte los responsables de nuestro estado de ánimo y, por lo tanto, de la conducta exterior.

A. Distorsiones cognitivas

Las distorsiones cognitivas, pensamientos distorsionados, errores de pensamiento o creencias erróneas más frecuentes son:

- **Filtro:** nos centramos sólo en lo negativo de una situación, de nosotros mismos o de lo que nos ocurre, olvidando todo lo positivo. "Mi pareja se ha sentido muy mal cuando le he dicho que voy a quedar con mis amigas esta tarde", ignorando el hecho de que nos ha dicho también que lo entiende y que aprovechará para visitar a su hermana.
- **Pensamiento polarizado:** se interpretan las situaciones y las acciones de las personas en términos absolutos de todo o nada, bueno o malo, falso o verdadero, blanco o negro, sin darse cuenta que ambos conceptos son los extremos de un continuo. Entre el blanco y el negro hay una gama muy amplia de grises. "Nunca se puede hablar con la coordinadora, siempre está enfadada"
- **Sobregeneralización:** Se produce cuando a partir de un acontecimiento negativo puntual concluimos que nos van a ocurrir un sin fin de desastres o que nos va a ocurrir siempre. "Ya verás como volveré a estropearlo todo la próxima vez que hable con ella"
- **Etiquetación:** Es una forma de sobregeneralización excesiva, en lugar de describir nuestra competencia o la de otra persona, o en lugar de describir un error propio o ajeno, aplicamos un calificativo a todo nuestro comportamiento o a toda la persona en su conjunto. "Soy un débil, todos mis compañeros se aprovechan de mí"
- **Adivinación del pensamiento:** Sacamos conclusiones de lo que piensan los demás sin tener evidencias. "Tiene algo contra mí por que hoy no me ha saludado", "Esto lo hace para fastidiarme".
- **Predicciones:** Ocurre cuando esperamos que las cosas salgan mal, tenemos de antemano una visión catastrófica de lo que va a ocurrir. "No pienso ir a la fiesta por que me voy a aburrir como una ostra".
- **Magnificación y minimización:** exageramos lo negativo y le quitamos importancia a lo positivo. "Los chicos que he conocido en la fiesta se han reído de mis chistes, pero seguro que lo hacen con todo el mundo"
- **Personalización:** Nos sentimos los causantes de acontecimientos negativos de los cuales no somos responsables. Todo tiene que ver con uno mismo, especialmente lo malo, nos responsabilizamos de todas las cosas negativas que ocurren. "La reunión ha ido muy mal por mi culpa, soy un mala coordinadora de grupos"
- **Afirmaciones hipotéticas:** Son pensamientos del tipo "debería", "no debería", "tendría que hacer". Nos damos instrucciones de las cosas que se supone estamos obligados a hacer. "Debería ser más simpático", "Debería saber conversar con mi padre sin acabar discutiendo", "Debería caer mejor", "Debería pedir menos favores"

LECTURA. *La historia del martillo.* Paul Watzlawick. El arte de amargarse la vida

Un hombre quiere colgar un cuadro. El clavo ya lo tiene, pero le falta un martillo. El vecino tiene uno. Así pues, nuestro hombre decide pedirle al vecino que le preste el martillo. Pero le asalta una duda: "¿Qué? ¿Y si no quiere prestármelo? Ahora recuerdo que ayer me saludó algo distraído. Quizás tenía prisa. Pero quizás la prisa no era más que un pretexto, y si el hombre abriga algo contra mí, ¿qué puede ser? Yo no le he hecho nada; algo se le habrá metido en la cabeza. Si alguien me pidiese prestada alguna herramienta, yo se la dejaría enseguida. ¿Por qué no ha de hacerlo él también? ¿Cómo puede uno negarse a hacer un favor tan sencillo a otro? Tipos como éste le amargan a uno la vida. Y luego todavía se imagina que dependo de él. Sólo porque tiene un martillo. Esto ya es el colmo". Así nuestro hombre sale precipitado a casa del vecino, toca el timbre, se abre la puerta y, antes de que el vecino tenga tiempo de decir "Buenos días", nuestro hombre le grita furioso: "¡Quédese usted con su martillo, so penco!

B. Sustitución de distorsiones cognitivas

Las etapas para lograr sustituir estos pensamientos irracionales por otros más realistas y menos dañinos son:

- Identificar las situaciones de interacción social en las que nos sentimos mal y no actuamos como quisiéramos (en las interacciones con el otro sexo, con un superior en el trabajo, con los profesores, con los padres...).
- Reconocer los pensamientos irracionales que nos asaltan en dichas situaciones. Es conveniente hacer un registro, escribirlos.
- Identificar la emoción que nos invade en dichas situaciones, y que acompañan a los pensamientos.
- Debatir la validez y la utilidad de dichos pensamientos. Para este debate nos pueden servir las siguientes preguntas: ¿Tengo pruebas de lo que estoy pensando? ¿El pensamiento está basado en un hecho, o es una opinión, una inferencia, una suposición? ¿Me ayuda este pensamiento a conseguir mis objetivos? ¿Me ayuda a solucionar los problemas? ¿Qué influencia tiene este pensamiento sobre mis sentimientos y sobre mi conducta? Incluso si lo que estoy pensando es verdad, ¿es tan negativo? ¿Es tan malo como parece? ¿Por qué me altero tanto, si no puedo cambiar ese hecho?
- Proponer pensamientos alternativos.

La siguiente plantilla puede ser útil para llevar a cabo los pasos anteriores:

Descripción De la situación	Cómo me siento	Qué pienso	Tipo de distorsión	Pensamiento/os alternativos
Pedirle a la directora del centro un día libre	Nerviosa	No me lo dará, mi inseguridad hace que se crea que estoy mintiendo	Adivinación del pensamiento (doy por hecho que no me cree)	Ella tiene el mismo derecho a creerse que yo a pedirle el día libre, por lo cual eso no debe ser inconveniente. Voy a ensayar en casa la forma de hacerlo y así me mostraré más segura

El ejemplo que se proporcionan en la plantilla es meramente orientativo. Lo importante es buscar pensamientos alternativos creados por uno mismo, utilizando los dos criterios siguientes:

- Que reduzcan la emoción negativa
- Que sean más útiles a la hora de actuar, es decir, que sean compatibles con el comportamiento más asertivo posible.

Algunos argumentos y algunas claves que pueden ayudarnos a superar los principales pensamientos irracionales son:

- **Filtro:** Para vencer la tentación a centrar nuestra atención en las dificultades, en los problemas o en los obstáculos podemos concentrar nuestros esfuerzos en las estrategias de afrontamiento del problema en lugar de obsesionarnos por el problema en sí. "Esta tarde los dos vamos a tener tiempo para estar con otras personas, eso es bueno para nuestra relación".
- **Pensamiento polarizado:** La clave es dejar de hacer juicios en términos de blanco o negro. Para ello es útil pensar en términos de porcentajes. "El 40% de las veces que he intentado hablar con la coordinadora de ciclo he tenido algún tipo de dificultad"
- **Sobregeneralización:** La clave es flexibilizar el pensamiento utilizando expresiones como "es posible" o "a veces". Además, hay que examinar las pruebas en las que se basan los pensamientos, por si se hacen en base a un caso, a dos, etc. "Es posible que la próxima vez tenga alguna dificultad"
- **Etiquetación:** La forma de eliminar las etiquetas, que normalmente son falsas por que se toma una parte por el todo, es esforzarse en describir la situación de la manera más objetiva posible, evitando juicios de valor y generalizaciones "Hoy no me he sentido muy bien, por que he tenido la sensación de que he dedicado más tiempo a solucionar los problemas que los demás me han ido planteando a lo largo de la mañana que a centrarme en mi tarea".
- **Adivinación del pensamiento:** Para combatirlo hay que tratar nuestros pensamientos o las opiniones de los demás como hipótesis a comprobar, cuestionándonos todo y evaluando la situación con hechos a favor y hechos en contra. "Es posible que no sepa que lo que hace me molesta", "Puede que esté enfadado conmigo, trataré de aclarar la situación".
- **Predicciones:** Igualmente hay que evaluar la situación en términos de probabilidades. ¿Qué probabilidad hay de que ocurra? ¿cuál es el riesgo?. "Puede que no me divierta mucho en la fiesta, pero no pasa nada por que me puedo ir cuando quiera".

- **Magnificación y minimización:** Nos debemos esforzar en pensar en términos reales y describir los hechos de forma objetiva, sin interpretaciones. "Me ha dicho que estoy guapísima, quizás exagere un poco, no obstante me ha gustado el comentario, me siento a gusto conmigo misma y eso se debe notar"
- **Personalización:** En primer lugar debemos comprobar si existen evidencias de que lo que sucede tiene que ver con nosotros. Si no encontramos pruebas, entonces es que nuestros argumentos sólo se sostienen en nuestra mente. En segundo lugar, es importante evitar la costumbre de compararnos con los demás, por que aunque en ocasiones salgamos con éxitos de esas comparaciones, cuando perdamos será un golpe duro a nuestra autoestima. "La reunión ha sido algo caótica en algunos momentos, la próxima me gustaría hacerlo mejor"
- **Afirmaciones hipotéticas:** Podemos sustituir expresiones como "debería", "no debería", "tendría que hacer" por otras como: "me gustaría", "desearía", "quiero". La clave es evitar plantearnos normas con valor absoluto. "Me gustaría esforzarme por depender más de mismo"

C. Derechos asertivos

Varios expertos recogen los siguientes derechos básicos que toda persona debería tener integrados en su sistema de creencias, para así incrementar las posibilidades comportarse de forma asertiva. Son los derechos que debería regular la interacción entre personas, en la medida en que fueran asumidos por todos.

- Derecho a ser tratado con respeto y dignidad
- Derecho a mantener la dignidad y el respeto aunque podamos causar daño a los demás, siempre que no violemos los derechos humanos básicos de los demás
- Derecho a rechazar peticiones
- Derecho a experimentar y expresar los propios sentimientos
- Derecho a reflexionar antes de actuar
- Derecho a tener opiniones, a expresarlas, a cambiarlas
- Derecho a pedir (y saber que nos pueden decir que no)
- Derecho a hacer menos de lo que humanamente podríamos hacer
- Derecho a ser independiente
- Derecho a decidir qué hacer con nuestro cuerpo, tiempo y propiedades
- Derecho a pedir información
- Derecho a cometer errores, siendo responsables de ellos
- Derecho a sentirnos a gusto con nosotros mismos
- Derecho a tener nuestras propias necesidades y considerarlas tan importantes como las de los demás
- Derecho a pedir a los demás que satisfagan nuestras necesidades
- Derecho a negarnos a satisfacer las necesidades de los demás

- Derecho a no comportarnos de forma socialmente habilidosa
- Derecho a estar solo
- Derecho a hacer cualquier cosa mientras no violemos los derechos de otra persona
- Derecho a no poder responder a todo

Todos estos derechos, al ser compartidos por todas las personas, conllevan una serie de obligaciones, que básicamente se resumen en la obligación de reconocer y respetar esos derechos en los demás. Es cierto que las situaciones de comunicación no siempre finalizan con un balance positivo para todas las partes. Pero la competencia social debe pasar por tratar de incrementar las posibilidades de éxito para todos.

REFLEXIONA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

Sección 2

HABILIDADES SOCIALES Y CONCEPTOS AFINES

SECCIÓN 2. Habilidades sociales y conceptos afines	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
6. Valorar la importancia de las habilidades sociales en el desempeño de la labor profesional.	2.1. Importancia de las habilidades sociales en el ejercicio profesional.
7. Utilizar las habilidades sociales adecuadas a la situación y atendiendo a la diversidad cultural.	2.2. Procedimiento para el entrenamiento de habilidades sociales
8. Comunicarse personalmente de modo empático y asertivo.	2.3. Fichero de habilidades sociales A. Escucha activa B. Empatía C. Mensajes yo D. Negación asertiva E. Hacer y recibir críticas F. Afrontar la hostilidad.

EXPERIMENTA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

Una educadora en apuros (Actividad adaptada de "Manual para el educador social 2. Afrontando situaciones", de Costa, M. y López, E.)

EXPLORA sección 2

1.1. Importancia de las habilidades sociales en el ejercicio profesional.

Las relaciones sociales son uno de los aspectos más importantes de la vida de cualquier persona. En el entorno de trabajo de un técnico son el centro de su vida laboral: relaciones con compañeros, relaciones con usuarios, relaciones con familiares, relaciones con otros profesionales educativos, sanitarios o sociales. Una interacción adecuada con todos ellos permite que se desarrollen las tareas con mayor eficacia.

Se denomina competencia social al conjunto de conductas, pensamientos y emociones que se ponen en marcha cuando se inicia y se mantiene una relación con otra persona. Las conductas que permiten una mayor fluidez en las relaciones con los demás y con uno mismo se conocen como habilidades sociales. Una conducta socialmente habilidosa se define tanto por los objetivos que persigue, como por las consecuencias de la misma. El contenido hace referencia a lo que se expresa: Sentimientos, deseos, necesidades, quejas, etc. Las consecuencias se refieren a lo que se consigue gracias a la conducta socialmente habilidosa.

Imaginemos que "Lucía quiere que su compañera mantenga más ordenada la mesa que comparten, porque ya le ha ocurrido en varias ocasiones que no ha encontrado con facilidad los documentos o materiales que necesitaba. Está preocupada por la forma de decírselo, no quiere que se moleste. Para ella es importante que su compañera acceda a su petición, pero también lo es, ya que tienen que trabajar juntos muchas horas al día, que su relación siga siendo buena" La situación anterior muestra que es importante lograr nuestros objetivos, pero también lo es que contemos con un buen clima en nuestras relaciones sociales.

Podemos decir que alguien es socialmente competente cuando es capaz de expresar sentimientos, deseos opiniones de un modo adecuado a la situación, consiguiendo, generalmente, sus objetivos, a la vez que respeta a los demás y minimiza la probabilidad de futuros problemas. Veamos estas características de forma más detallada.

- **Expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones, derechos, etc.:** lo que necesitamos expresar en un momento determinado es muy amplio. Generalmente a las personas nos cuestan

más unos aspectos que otros, por ello, cuando nos proponemos mejorar nuestro nivel de competencia social, es conveniente dedicar un tiempo a la auto-evaluación, para saber qué tipo de contenidos son más difíciles de comunicar: expresar nuestros sentimientos, hacer valer nuestros derechos, etc.

- **De un modo adecuado a la situación:** la comunicación no se puede separar del contexto donde tiene lugar. No es lo mismo hablar en una reunión de amigos que en una de trabajo. Cada situación requiere una entonación, un vocabulario y unas expresiones diferentes, aunque el objetivo que se persiga sea el mismo. La comunicación eficaz es aquella en la que somos capaces de adaptarnos al contexto y al interlocutor.
- **Consigue sus objetivos:** es bastante probable que si somos capaces de expresar lo que necesitamos de un modo adecuado a la situación, lo consigamos. Sin embargo, en algunas ocasiones, no logramos lo que queremos, pese a que nos hayamos expresado claramente y a que haya sido una prioridad para nosotros no molestar a la otra persona. Debemos de ser conscientes, por otro lado, que podemos controlar nuestras reacciones pero no las de los demás.
- **Respeto a los demás:** debemos ser conscientes de que todos tenemos los mismos derechos. Y debemos aceptar que los demás también piensan, sienten, exigen, desean, y que pueden hacerlo de manera completamente opuesta a la nuestra.
- **Minimiza la probabilidad de futuros problemas:** cuando cuidamos nuestras relaciones sociales de la manera que hemos expuesto hasta el momento, es probable que en el futuro tengamos menos situaciones de conflicto con los demás. Si las personas con las que nos relacionamos perciben que somos claros, honestos y respetuosos, es más probable que en el futuro se comporten de la misma manera con nosotros, o, al menos, no de forma hostil.

La competencia social se adquiere a través de experiencias que nos van modelando. La forma de relacionarnos con los demás se va configurando mediante tres formas básicas de aprendizaje:

1. Por asociación de situaciones y de estímulos
 2. A través de las consecuencias del comportamiento
 3. Por observación
- **Asociación de situaciones y de estímulos:** cuando vivimos una situación desagradable, el simple hecho de exponernos a otras situaciones parecidas, con estímulos similares, puede hacer que nos sintamos igual de mal que la primera vez. Una persona que haya sufrido un accidente de coche, puede llegar a ponerse nerviosa por el mero hecho de montarse de nuevo en un coche, aunque no esté arrancado. Este mismo mecanismo de aprendizaje se aplica a emociones positivas: contemplar una foto de nuestra pareja puede ponernos contentos, y llegar a casa después de trabajar puede tener de por sí un efecto relajante. En muchos casos, no somos capaces de decir las cosas que queremos de manera adecuada porque nuestro nivel de ansiedad en determinadas situaciones es muy alto. No es que no seamos capaces de pensar un mensaje adecuado, sino que la ansiedad nos impide actuar como quisiéramos.
 - **Consecuencias del comportamiento:** los comportamientos se aprenden en función de las consecuencias que tienen. Toda conducta que tiene como consecuencia algo positivo para nosotros tiende a repetirse en el futuro. La consecuencia positiva puede ser material, por ejemplo, el caso de los niños que les dan caramelos por portarse bien. Pero lo habitual es que las consecuencias que mantienen nuestro comportamiento sean el reconocimiento social: la satisfacción interior, mantener a los amigos, hacer actividades acompañados o mantener el trabajo. Gran parte de nuestro comportamiento social se explica por las consecuencias del mismo. Una conducta que no obtiene ninguna recompensa tiende a desaparecer. Si llamamos persistentemente a una persona que nos interesa y no nos hace caso, lo más probable es que dejemos de hacerlo. Esto explica, por ejemplo, por qué hay personas que apenas cuentan con una red social. Si sus intentos y esfuerzos de relacionarse con los demás no han obtenido respuesta, dejan de esforzarse en ello, no le encuentran sentido a seguir intentándolo. En determinadas condiciones, las conductas que van seguidas de consecuencias aversivas para la persona tienden a desaparecer. Imaginemos a una madre que

quiere conseguir que su hija llegue más temprano a casa. Cada vez que se lo pide la hija se pone furiosa y le grita, a veces incluso los vecinos llegan a oírla. Es probable que acabe dejando de pedirselo. Pensemos también en los niño/as. ¿Aprenderán a expresar agrado y afecto si no son correspondidos por ello?

- **Observación:** Muchos comportamientos se aprenden imitando lo que hacen los demás. En lo que a competencia social se refiere, esto es especialmente relevante en los niños/as. Un niño poco habilidoso socialmente es posible que se deba a que no ha sido expuesto a suficientes modelos que le hayan enseñado a comportarse de una manera más adecuada. Sin embargo, si desde niños observamos a modelos que resuelven los conflictos sin agresividad, que expresan de manera adecuada emociones es más probable que lo hagamos de adultos.

Es posible que en algunas ocasiones nos comportemos de modo socialmente incompetente. Algunas de las razones pueden ser que:

- Tengamos un sistema de creencias erróneas acerca de la competencia social y/o acerca de nuestros derechos: algunos ejemplos de ideas incorrectas que suelen estar relacionadas con las dificultades de relación son: "Yo no valgo para pedir favores"; "No suelo caer bien. No merece la pena que trate de conocer gente nueva en esa fiesta"; "No debería equivocarme, así no tendría que pedir tantas disculpas"; "Es absurdo que esté sintiendo esto"; "Las personas no cambian"; "Cada uno dice las cosas a su manera".
- Nos pongamos excesivamente nerviosos en determinadas situaciones de interacción social y eso nos impida pensar y actuar como quisiéramos. La ansiedad en las relaciones sociales es un problema para muchas personas. La ansiedad suele ser situacional, es decir, generalmente nos ponemos nerviosos en unas situaciones y no en otras. Para muchas personas el nivel de activación y estrés se eleva muchísimo cuando tienen que hablar con un superior en el trabajo, y sin embargo, no les supone ningún problema relacionarse con sus amigos. Aprender a relajarse es la solución más adecuada para algunas personas que se encuentran con dificultades de relación social.
- No sepamos cuándo utilizar nuestras habilidades sociales para que la otra persona se muestre receptiva. Las dificultades en las relaciones sociales radican en ocasiones en no saber buscar el momento adecuado. Pensemos, por ejemplo, en la expresión de sentimientos; si no lo hacemos en el momento adecuado, los demás pueden sentirse violentos o incómodos. Una crítica a un compañero de trabajo, o a nuestra pareja, será más efectiva si la hacemos cuando esas personas están receptivas (relajadas, de buen humor...). A veces el error lo cometemos por defecto: los demás nos envían señales de querer comunicarse con nosotros (una mirada, nos hacen preguntas, etc.) y no las interpretamos como interés hacia nosotros.

En relación con lo anteriormente expuesto, el cambio en la forma de comportarnos en nuestra interacción con los demás pasa por cuatro grandes etapas:

1. Aprender a diferenciar entre comportamientos socialmente habilidosos y los que no lo son, es decir, entre comportamientos asertivos, pasivos y agresivos. El comportamiento social se puede clasificar, como veremos más adelante, utilizando esas tres categorías. Lo ideal en la mayor parte de los casos, es comportarse de manera asertiva, ya que este estilo de respuesta lleva generalmente a conseguir los objetivos que nos proponemos respetando los derechos de los demás.

2. Rebajar el nivel de ansiedad en las situaciones concretas que nos cuesta afrontar. En ocasiones, los problemas a la hora de afrontar determinadas situaciones sociales provienen no tanto de nuestra falta de competencia social sino de los pensamientos, unidos a la ansiedad, que nos asaltan en el momento de actuar. Pensamientos del tipo "No me está haciendo caso", "Le importa un bledo lo que digo", "Se van a reír de mí cuando les diga lo que pienso", pueden llegar a bloquearnos incrementando el nivel de ansiedad y disminuyendo nuestra competencia social.

3. Interiorizar un sistema de creencias sólido en lo referente a los derechos personales y los de los demás. La máxima que debería guiar el comportamiento de las personas es no dañarnos innecesariamente y

tratar de favorecer nuestro desarrollo personal y el de los demás. Algunos de los derechos básicos de las personas son el derecho a tener opiniones propias y a expresarlas, o el derecho a ser escuchado y a ser tomado en serio. Nuestro comportamiento debe estar en consonancia con nuestra manera de pensar, para evitar disonancias. Así, por ejemplo, seremos más efectivos rechazando una petición si estamos convencidos de que las personas tienen derecho a rechazar cualquier tipo de petición sin sentirse culpables o egoístas.

4. Ensayar nuevas formas socialmente adecuadas de comportarnos, de sentir y de pensar en situaciones concretas de interacción social. Manejar un vehículo requiere, una vez que se han interiorizado unos conocimientos, unas habilidades y unas actitudes básicas, sentarse en el coche, conducir y circular, primero ayudados por un profesor y luego solos. Lo mismo ocurre cuando queremos comportarnos de forma asertiva: debemos ensayar cómo hacerlo, y recibir feed-back de nuestro comportamiento.

10 REGLAS PARA SER UNA PERSONA MÁS SOCIABLE Y AGRADABLE CON LOS DEMÁS

1. **Hablar bien de los demás.** Si alguien hace algo que te molesta, busca el momento y la manera más adecuados para expresarle tu malestar. Si no puedes decirle algo bonito a alguien, no hables.
2. **Ser positivo,** constructivo, flexible, alentador. Reducir las quejas. Centrarse más en las soluciones que en los problemas.
3. Tener deseo sincero de **ayudar a los demás.**
4. **Aceptar a los demás.** Cuanto más aceptemos a los demás tal como son, más nos aceptarán a nosotros.
5. **Elogiar** y reconocer lo que más nos gusta de los demás.
6. **Agradecer.** Al dar las gracias aumentamos la autoestima de los demás.
7. **Ser buen oyente.** Mientras se escucha, se hace sentir a la otra persona valiosa, útil e importante.
8. **Sonreír.** La sonrisa auténtica nos hace más atractivos.
9. **Llamar a los demás por su nombre.** Recuerda que para toda persona su nombre es el sonido más importante en cualquier idioma.
10. **Tratar a los demás como nos guste que nos traten.**

1.2. Procedimiento para el entrenamiento de habilidades sociales

La competencia social suele entrenarse en grupo por que es el contexto en el que se utilizan habilidades esenciales para relacionarse como: saber escuchar, respetar los turnos de palabra, mostrar acuerdos o dar retroalimentación entre otras. Además, en el grupo se establecen dinámicas de apoyo mutuo y vínculos de cooperación, de tal manera que los comportamientos de los demás sirven como referencia para cada uno de los participantes. En definitiva, el grupo proporciona oportunidades para practicar las habilidades sociales y enriquece el aprendizaje por observación de sus miembros.

El tamaño del grupo debe oscilar entre ocho y quince miembros. Con menos de ocho tendríamos dificultades para ensayar adecuadamente algunas habilidades, además, la diversidad de las aportaciones individuales se empobrece, tanto a la hora de representar un papel, como dar retroalimentación. Con más de quince personas en el grupo las sesiones se hacen muy largas y pesadas, pues todos los miembros del grupo deben ensayar todas las habilidades, siempre que sea posible. Por otro lado, lo habitual es realizar una sesión semanal de unos sesenta minutos de duración.

La secuencia de acciones para ensayar nuevas formas socialmente adecuadas de comportarnos con los demás es la siguiente:

1º. Explicación: ofrecemos instrucciones claras y concretas sobre la habilidad a entrenar. Es importante implicar a los participantes pidiéndoles que den ejemplos o valoren la importancia de la habilidad. Las explicaciones deben incluir tanto información específica de los comportamientos correctos, como razones que expliquen la importancia de esos comportamientos.

2º. Modelado: mostramos comportamientos competentes. Podemos utilizar grabaciones de video con ejemplos de personas que resuelven habilidosamente una situación o puede ser el propio educador quien muestre la habilidad. En ocasiones, es posible emplear el "modelado encubierto" que consiste en imaginar un modelo que pone en práctica una habilidad determinada.

3º. Ensayo de conducta: es el momento central en un programa de entrenamiento en habilidades sociales. Proponemos a cada miembro del grupo que salga al "escenario" para ensayar la habilidad que se acaba de modelar. La escena se debe programar con sencillez, pero con el mayor realismo posible. Los ensayos se pueden hacer en gran grupo, lo que genera bastante ansiedad, o en grupos de tres. En este caso, uno ensaya, otro da la réplica y el tercero observa para ofrecer retroalimentación. Se pueden combinar ambas opciones de manera que, en primer lugar, se practica la habilidad en pequeño-grupo y, posteriormente, se realiza ante todo el grupo. Quien ensaya debe intentar repetir la habilidad modelada siguiendo los pasos: preguntarse interiormente qué hay que hacer; pensar de cuántas maneras se puede hacer; decidir qué manera es la mejor y hacerla.

4º. Retroalimentación: A partir del ensayo de conducta, la persona que ha "actuado" recibe información sobre su actuación con el objetivo de poder mejorar el proceso. Es conveniente utilizar de manera combinada información proveniente de cuatro fuentes: la propia persona que ha ensayado, el grupo, el educador y fuente audiovisual. Si el ensayo conductual ha sido grabado por una cámara de vídeo, la persona que ha realizado el ensayo tendrá una visión objetiva sobre la habilidad practicada. La secuencia de retroalimentación más adecuada es: la persona comenta su propia actuación; vemos la grabación en video; los miembros del grupo dan su opinión sobre la ejecución de la habilidad; finalmente, el educador aporta sus comentarios. Para que esta retroalimentación sea eficaz debe cumplir dos condiciones, la primera es que debe ir dirigida a aspectos concretos y la segunda, que se debe indicar al interesado lo positivo del ensayo y, posteriormente, proponer cómo mejorarla, si es necesario. La crítica constructiva debe ser lo más clara y concreta posible y debe abarcar aspectos verbales, paralingüísticos y no-verbales como las palabras utilizadas, el tono, los gestos, la mirada o la distancia interpersonal.

5º. Refuerzo: ofrecemos consecuencias positivas a la persona cuando haya realizado las conductas adecuadas. Se trata de fortalecer los comportamientos habilidosos mediante reforzadores sociales como mostrar interés y aprobación (mantenimiento del contacto ocular, sonrisas, gestos), y a través de refuerzos verbales como: "has estado muy bien", "me ha gustado este aspecto, aunque podemos mejorar este otro", etc.

6º. Generalización: finalmente, la habilidad aprendida en un contexto artificial se debe practicar en situaciones de la vida diaria. Para ello, proponemos distintas tareas de dificultad creciente relacionadas con problemas reales y entregamos un documento de autorregistro en el que la persona que ensaya la habilidad:

- anota detalles de la situación: qué habilidad se ensaya, cuándo, dónde y con quién
- describe lo que hizo, lo que dijo, lo que sintió
- valora su desempeño citando sus puntos fuertes y los aspectos a mejorar

En la siguiente sesión, antes de empezar con las instrucciones, el modelado y el resto de la secuencia del entrenamiento, el formador pedirá que le cuenten cómo realizaron, en su contexto real, la habilidad aprendida en la sesión anterior. El problema más grave que pueden encontrar a la hora de transferir a la vida real lo aprendido es que al actuar en su ambiente, no solamente no le refuercen su comportamiento socialmente competente, sino que les ridiculicen, por tanto, deben aprender a reforzarse interiormente, aunque el ambiente en que vivan sea hostil a las habilidades sociales.

1.3. Fichero de habilidades sociales

Existen muchas habilidades sociales, desde las más básicas como iniciar una conversación, a las más complejas como ser capaz de hacer y recibir críticas o afrontar la hostilidad. A continuación exponemos algunas de las más importantes para un profesional de la intervención social:

- Escucha activa
- Empatía
- Negación asertiva
- Mensaje-yo
- Hacer críticas y recibir críticas
- Afrontar la hostilidad

A. Escucha activa

La escucha activa consiste en demostrar al hablante que el oyente le ha entendido. Escuchar activamente implica esforzarnos para entender lo que la otra persona está diciendo y que respondemos de manera que sea evidente para nuestro interlocutor que le hemos escuchado y que hemos comprendido lo que expresó. Escuchar implica respetar a quien habla y esforzarse por comprender lo que dice. A veces, puede parecer que dialogamos, pero en realidad, aunque hablemos alternativamente, cada uno lleva su monólogo. Como consecuencia las conversaciones se hacen incoherentes o incluso agresivas, porque no escuchamos bien lo que nos dicen y respondemos a lo que creemos que la otra persona dijo, no a lo que realmente dijo.

Te proponemos la siguiente lista de control para que autoevalúes tu capacidad de escucha. Lee cada una de las afirmaciones y señala SÍ o NO, en función de que la frase describa un comportamiento que sueles realizar cuando mantienes una conversación con otra persona.

Lista de control de escucha activa		SÍ	NO
1	Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto directamente, para ahorrar tiempo		
2	Mientras escucho a otra persona, me adelanto y me pongo a pensar en lo que le voy a responder		
3	En general procuro centrarme en que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo		
4	Mientras estoy escuchando, digo cosas como <i>Ajá, um... Entiendo...</i> para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención		
5	Creo que a la mayoría de las personas no le importa que las interrumpa, siempre que las ayude en sus problemas		
6	Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto ¿por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano?		
7	Cuando una persona realmente enojada expresa su enfado, lo que dice "me entre por un oído y me sale por el otro"		
8	Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla		
9	Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que tengo razón		
10	Cómo he escuchado las mismas quejas y protestas ininidad de veces, generalmente me dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho		
11	El tono de la voz de una persona me dice, generalmente, mucho más que sus palabras		
12	Si una persona tiene dificultades en decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse		
13	Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminaría hablándome durante horas		
14	Cuando una persona me dice muchas cosas a la vez, de modo que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme		
15	Si una persona está muy enfadada, lo mejor que puedo hacer es escucharla hasta que descargue toda la tensión		
16	Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a preguntarle para verificar		

17	Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de sus charlas, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta		
18	Cuando he tenido una experiencia negativa con una persona (discusión) no puedo evitar seguir pensando en ese episodio, aún después de haber iniciado una conversación con otra persona		
19	Cuando respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo ellas se sienten		
20	Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer		

Este test permite evaluar la capacidad para:

- Escuchar sin interrumpir
- Escuchar prestando toda la atención
- Escuchar más allá de las palabras
- Escuchar animando al interlocutor a hablar

Clave para interpretar los resultados

Escuchar sin interrumpir	
• Afirmaciones 1, 5, 9, 13, 17: 1 punto por cada NO	
<i>Si has obtenido...</i>	<i>Entonces...</i>
5 puntos	Sabes escuchar sin interrumpir. Tu paciencia te permitirá tener muy buenas relaciones
Entre 3 y 4 puntos	A veces te pones a hablar antes de que la otra persona haya acabado. Si dejaras que las personas terminen su conversación antes de comenzar a hablar, tus relaciones serán más fáciles y satisfactorias
Entre 0 y 2 puntos	Pareces estar tan ansioso por hablar que no sales a escuchar. No podrás relacionarte adecuadamente con otros si no les escuchas

Escuchar prestando toda la atención	
• Afirmaciones 2, 6, 10, 14, 18: 1 punto por cada NO	
<i>Si has obtenido...</i>	<i>Entonces...</i>
5 puntos	Tienes la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto te permitirá desarrollar excelentes relaciones interpersonales.
Entre 3 y 4 puntos	tendrás relaciones personales más duraderas y satisfactorias si logras no desconcentrarte
Entre 0 y 2 puntos	Es posible que con frecuencia te preguntes: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué dijo? Debes darte cuenta que escuchar activamente requiere el 100% de tu atención

Escuchar más allá de las palabras	
• Afirmaciones 3, 7: 1 punto por cada NO • Afirmaciones 11, 15, 19: 1 punto por cada SI	
<i>Si has obtenido...</i>	<i>Entonces...</i>
5 puntos	Eres un oyente empático, logras percibir cómo se sienten las personas con las que hablas. Tienes la capacidad de entender y ayudar a las personas
Entre 3 y 4 puntos	Te das cuenta de cómo se sienten las personas, pero te centras más en el mensaje explícito
Entre 0 y 2 puntos	Parece que no te das cuenta de cómo se sienten las personas con las que hablas

Escuchar animando al interlocutor a hablar	
<ul style="list-style-type: none"> • Afirmaciones 4, 8, 12: 1 punto por cada SÍ • Afirmaciones 16, 20: 1 punto por cada NO 	
<i>Si has obtenido...</i>	<i>Entonces...</i>
5 puntos	Haces todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar. Lograrás relaciones personales muy satisfactorias
Entre 3 y 4 puntos	Eres un oyente activo, pero aún puedes hacer más
Entre 0 y 2 puntos	Parece que no te involucras demasiado con tus interlocutores

La escucha activa es importante porque hace posible una buena comunicación, no podemos comprender al otro si no lo escuchamos. En situaciones de conflicto estamos tan preocupados, muchas veces, por consolidar nuestra posición que ya no escuchamos al otro. Pero sólo si entendemos lo que el interlocutor expone, podemos buscar una solución beneficiosa para ambos. Además, cuando usamos la escucha activa, creamos un clima de confianza y comprensión. La otra persona, al percibir que se le escucha, se siente aceptada y con confianza para comunicarnos más tranquila y sinceramente sus ideas y deseos.

Las **reglas básicas** para una realizar una buena escucha activa y empática son:

- Dejar de hablar. No podemos escuchar cuándo estamos hablando.
- Prestar interés, no hacer otras cosas mientras la otra persona habla, evitar distracciones.
- Tratar de comprender al otro, ponerse en su lugar.
- Demostrar que estás comprendiendo y aceptando a la otra persona. Podemos demostrarlo a través de una postura corporal de atención (mirándole a los ojos, inclinado hacia ella, asintiendo con la cabeza etc.)
- Resumir lo que entendimos.
- Hacer preguntas aclarativas o resumir lo que dijo para ver si realmente lo entendimos bien.
- No interrumpir, ni criticar.

Algunas **técnicas** para **escuchar activamente** son:

- **Parfrasear:** Resumir lo que ha dicho. Si alguna parte nos ha llamado la atención, podemos resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, porque el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.
- **Preguntar:** Una técnica importante de la escucha activa es hacer preguntas para obtener más información y asegurarnos que hemos comprendido bien lo que el otro piensa y quiere. En la escucha activa usamos sobre todo las **preguntas abiertas**. Esas son preguntas que no se pueden contestar con un "sí" o un "no" e invitan a que el otro reflexione y nos de una respuesta más específica. Algunos ejemplos de preguntas abiertas: ¿Me puedes hablar más acerca de...? ¿Cómo te sentiste cuando...? ¿Dijiste que ... Puedes darme un ejemplo?¿Qué es lo que quieres respecto a...?¿Cómo te sentirías satisfecho?"

B. Empatía

La Empatía es la capacidad de apreciar las emociones y los sentimientos que está sintiendo nuestro interlocutor. Se trata de ser capaz de escuchar sus emociones y responder con precisión a los sentimientos y al contenido de las expresiones del otro. Se trata, en definitiva, de "ponerse en la piel del otro". La escucha activa y la empatía son dos habilidades muy relacionadas, podemos decir que son dos caras de una misma moneda.

Algunas **técnicas** para ser **empático** son:

- Haz preguntas solicitando más información o datos.
- Demuestra con preguntas de parafraseo que estás entendiendo.
- Refleja las posibles implicaciones de lo que la otra persona está diciendo
- Refleja el estado emocional. Además de que se le ha entendido, se le muestra que se sabe como se siente: "veo que te sientes bastante enfadado" o "te noto molesto".

LECTURA. *El mensaje de los sabios* de Renny Yagosesky.

Tener empatía es sentir lo que otros sienten. Es oír atentamente los clamores del mundo. Es ponerse frente al toro, aunque no sea nuestra corrida. Es permitirse sufrir cuando otro sufre o reírse feliz cuando otro ríe. Es enternecerse con la ternura y temer con los temores.

Mójate con las lágrimas de los humanos. Deja de hablar y aprende a escucharlos. Así aprenderás de sus idiomas. Y podrás creer desde sus credos. Desecha de una vez tanto egoísmo. Deja que tu corazón retumbe con un eco más universal. Extiende, solo extiende tus fronteras. Y descubrirás muchos secretos.

Todos buscan un oído amable que escuche sin prejuicios. Un amigo respetuoso y compasivo que no tema a las penas. La empatía es la estrategia de los grandes sanadores. Sin empatía no hay compasión. Sin compasión no hay vínculo. Sin vínculo no hay sanación. Toda persona guarda un gran tesoro, en la parte hundida de su barco. Entra en esa zona prohibida y corta las cadenas. Reduce las distancias.

Intenta sentir lo que otros sienten. Desecha el egoísmo, que no es más que miedo disfrazado. Baja al fondo, abandona la superficie. Reduce las distancias entre tú y tus semejantes.

Sintonízate con los demás.

C. Mensajes-yo

Los "mensajes-yo" son aquellos mensajes que se envían en primera persona. Es un mensaje muy personal, respetuoso con el interlocutor por que expresa sentimientos, opiniones y deseos sin juzgar, ni reprochar. Es un mensaje muy persuasivo, al contrario que los "mensajes tú" que ponen al receptor a la defensiva. Con los "Mensajes-yo" creamos un clima de intimidad, nos hacemos más accesibles y cercanos y, además, nuestras opiniones, deseos y sentimientos son más dignos de crédito.

Los "Mensajes-yo" se pueden utilizar cuando deseamos sugerir cambios en la otra persona o, bien, queremos expresar nuestras necesidades, sentimientos y problemas y pretendemos que nuestro interlocutor se haga cargo de los mismos. Facilitamos la disposición a cambiar, porque no implican evaluación negativa del interlocutor y no dañan la relación.

Los mensajes-yo se realizan de la siguiente manera:

- Describimos de forma clara y concisa, evitando valoraciones, el comportamiento que nos molesta. Podemos utilizar expresiones como: "Cuando...", "Estando..."
- Describimos las consecuencias concretas de dicho comportamiento. Podemos utilizar expresiones como: "Porque...", "en ocasiones esto..."
- Expresamos sentimientos. Podemos utilizar expresiones como: "Yo me siento...", "me he enfadado"

D. Negación asertiva

Existen diferentes técnicas para decir NO de forma asertiva. Aquí revisaremos dos de ellas que pueden ser de gran utilidad. Presentamos las técnicas "disco rayado" y "banco de niebla"

• Técnica del disco rayado

Se trata de repetir nuestro argumento una y otra vez sin alterarnos ni entrar en provocaciones hasta que la otra persona se dé cuenta de que no logrará su objetivo con sus argumentos, provocaciones o ataques. Consiste en la repetición de una frase que exprese claramente lo que deseamos de la otra persona. A modo de un disco de vinilo rayado, repetimos un "mensaje-yo", las veces que haga falta, sin enfadarnos ni levantar la voz. Esta técnica asertiva nos permite insistir en nuestros deseos sin caer en posibles manipulaciones de nuestro interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa, hasta lograr nuestro objetivo. Algunas expresiones útiles son:

- *No me interesa*
- *No me apetece*
- *No lo veo así*
- *Está perdiendo el tiempo porque ya le he dicho que no me apetece*

Es una técnica que funciona muy bien por que nadie puede poner en duda un sentimiento o un mensaje-yo. Así que puede ser usada cuando pensemos que la otra persona quiere coaccionarnos o manipularnos. El siguiente diálogo ejemplifica el uso del disco rayado:

- **Comercial:** *¿Qué le parece la oferta que le acabo de hacer*
- **Cliente:** *No me interesa, no lo voy a comprar, porque no me interesa.*
- **Comercial:** *Seguro que hay alguna razón. Puedo mejorar la oferta*
- **Cliente:** *No, no me interesa (disco rayado).*
- **Comercial:** *¿Cómo no le puede interesar una oferta como esta? Está dejando escapar una oportunidad muy buena.*
- **Cliente:** *Ya se lo he dicho, no me interesa (disco rayado).*
- **Comercial:** *Si quiere, se lo puede pensar y le vuelvo a llamar otro día.*
- **Cliente:** *No. Está perdiendo el tiempo. Le he dicho que no me interesa (disco rayado).*

• Técnica del Banco de Niebla.

Se trata de mostrar que la otra persona que tiene motivos para mantener su postura pero sin dejar de expresar que mantendremos la nuestra, puesto que también tenemos motivos para hacerlo. Es decir, mostramos una actitud razonable al mismo tiempo que hacemos ver a la otra persona que nuestra intención no es atacar su postura sino mantener la nuestra.

Esta técnica está especialmente indicada para afrontar críticas manipuladoras. De modo que reconocemos cierto grado de posibilidad en la crítica que recibimos, pero sin negarla ni defendernos, ya que de esta forma entraríamos en el juego de manipulación del interlocutor. Evitamos la discusión sobre la crítica manipuladora, expresando la posibilidad de que la otra persona pueda tener razón.

Para aplicar correctamente la técnica del "banco de niebla" se deben tener en cuenta lo siguiente:

- No discutir acerca las razones que expone la otra persona. Expresamos que quizás sean aceptables, pero debemos mantener nuestra postura.
- Debemos pensar en términos de probabilidad, de modo que es posible conceder que lo otra

persona tiene parte de razón, pero sin aceptar lo que propone.

- Aceptamos la posibilidad de que las cosas pueden ser como se nos presentan, utilizando expresiones como: "es posible que...", "quizás tengas razón en que"... "puede ser que...".
- Es conveniente reflejar o parafrasear los puntos clave de la postura mantenida por la otra persona y después añadir una frase que exprese que nuestra opinión no ha cambiado: "...pero lo siento, no puedo hacer eso", "...pero no gracias", "...pero yo creo que no es así".

Los siguientes diálogos ejemplifican el uso del "banco de niebla":

Diálogo 1:

- **Juan:** *¿Me prestas tu coche?*
- **Carlos:** *Lo siento, pero prefiero no hacerlo.*
- **Juan:** *Eres un auténtico egoísta.*
- **Carlos:** *Es posible que sea un egoísta, pero prefiero no prestarte el coche (Banco de niebla)*

Diálogo 2:

- **Luís:** *Tienes que llevar el coche al taller esta tarde.*
- **Mónica:** *Lo siento, pero esta tarde había pensado quedarme en casa descansando.*
- **Luís:** *Eres la persona más perezosa y un holgazana que conozco.*
- **Mónica:** *Puede ser que sea perezosa y holgazana, pero aún así llevaré el coche al taller mañana por la tarde (banco de niebla).*

Diálogo 3:

- **Madre:** *Quítate esos pantalones, pareces un payaso.*
- **Hijo:** *Puede ser que parezca un payaso, pero a mí me gustan (banco de niebla).*

E. Hacer-recibir críticas

Podemos utilizar los "mensajes yo" para **hacer críticas**, para ello procedemos de la siguiente manera:

- Definimos nuestro objetivo. Debemos responder a la pregunta: ¿Qué quiero conseguir cambiar o mejorar en la otra persona al hacerle esta crítica?
- Describimos la situación y/o conducta que se desea criticar. "Cuando me gritas ..."
- Expresamos sentimientos con mensajes-yo: "... me siento muy molesto porque me parece que gritando no se resuelven las cosas".
- Sugerimos o pedimos cambios:
 - con mensajes-yo: " Te ruego que no lo vuelvas a hacer, te lo agradecería muchísimo"
 - Proponer alguna solución "podríamos solucionarlos si..."
 - Pedir sugerencias al otro "¿qué se te ocurre que podríamos hacer?"
 - Intentar llegar a un acuerdo
- Elogiamos y agradecemos la aceptación de la crítica: "Me alegro que lo entiendas".

Además, debemos elegir el momento adecuado, no esperar mucho tiempo y hacer una sola crítica a la vez. Por otro lado, debemos ser capaces de manejar nuestro lenguaje no verbal: Mirar a los ojos; Tono de voz firme (no alterado); Rostro serio pero relajado

En el caso de **recibir una crítica**, debemos valorar la situación y determinar si la crítica es apropiada y decidimos aceptarla, o bien, si la crítica es injusta y decidimos no aceptarla.

- Cuando la crítica que nos hacen es apropiada y se decide aceptarla, el proceso es el siguiente:
 1. Escuchar.
 2. Pedir aclaración.
 3. Mostrar acuerdo total o parcial (Banco de niebla)
 4. Recompensar.
 5. Compromiso de rectificar o pedir alternativas.

- Cuando la crítica es inapropiada e injusta y se decide no aceptarla, el proceso es el siguiente:
 1. Escuchar
 2. Negar asertivamente (Disco rayado, Banco de niebla)
 3. Expresar sentimientos (Mensajes "YO")
 4. Pedir o sugerir cambios.

F. Afrontar la hostilidad

Existen situaciones en las que las relaciones interpersonales pueden verse envueltas en reacciones de enfado, irritación u hostilidad. Es posible, por tanto, que un profesional se encuentre, en alguna ocasión, con una persona "fuera de sí" o que se "dispara" cuando tiene algún contratiempo y que exige de "malos modos" cualquier cambio. Es muy importante saber afrontar estas situaciones de hostilidad porque el modo de abordarlas va a determinar la resolución adecuada del conflicto, a la vez que puede abrir nuevas vías de relación o bien puede suponer una fuente de estrés o una amenaza para el propio educador.

Para ser capaces de afrontar la hostilidad debemos conocer, en primer lugar, las fases de la curva de hostilidad:

1º Fase racional: La mayor parte de las personas suelen ser razonables durante bastante tiempo, mantienen un nivel emocional adecuado para poder discutir cualquier problema.

2º Fase de salida: La persona se dispara, da rienda suelta a sus emociones, llegando incluso a ser grosera y hostil. Cualquier intento de hacerla entrar en razón suele fracasar. Lo más oportuno es escuchar.

3º Fase de entecimiento: El "calentón" no dura siempre. Si no hay provocaciones posteriores, la reacción de hostilidad se acaba poco a poco.

4º Fase de afrontamiento: Ahora es cuando el educador puede intervenir y decir algo. Lo que diga puede introducir una gran diferencia. Decir algo empático y que reconozca el estado emocional puede contribuir a que éste se extinga y aparezca una fase de calma. Empatizar no quiere decir dar la razón, sino que la otra persona sepa que se comprende sus sentimientos.

5º Fase de enfriamiento: Si se ha dicho algo realmente empático, habitualmente se observará cómo la persona en cuestión llega a estar más calmada.

6º Fase de solución de problemas: Cuando la persona retorna al nivel racional del que salió es el momento adecuado para afrontar el problema.

En segundo lugar, debemos saber las cosas que se deben hacer o se deben evitar hacer para afrontar la hostilidad. **Los siguientes comportamientos ayudan a abordar una situación hostil** con garantías de éxito:

- Reconocer la irritación de la otra persona y hacerle ver que la comprendes, fundamentalmente con

el lenguaje no verbal.

- Evitar comentarios sobre lo que "debería" y "no debería" hacer la persona irritada.
- Escuchar atentamente antes de responder. Debemos esperar a que la persona exprese su irritación, por tanto debemos activar nuestro autocontrol emocional.
- Manejar el componente paralingüístico de la comunicación manteniendo la voz calmada y el volumen bajo.
- Invitar a la persona a una zona privada y sentarse para hablar con calma, si se puede. Esto ayuda a rebajar la tensión.
- Empatizar con la persona irritada, una vez su hostilidad se ha reducido.
- Expresar los sentimientos después del incidente y pedir que en próximas ocasiones actúe de otro modo.

Finalmente, para tener éxito al afrontar una situación de hostilidad debemos huir de comportamientos que generen más irritación en la persona enfadada, por tanto, **debemos evitar**:

- Rechazar la irritación o tratar de calmar a la persona irritada con expresiones como: "tranquilícese". Esto provoca el efecto contrario, la persona se dispara aún más.
- Negarse a escuchar.
- Continuar la confrontación en un área pública o mantenerse de pie, existiendo la posibilidad de acudir a zonas privadas o habiendo lugares de asiento.
- Elevar el volumen de voz para "hacerse oír".
- Razonar sobre las ventajas de conducirse de otra manera, argumentando acerca de lo que "debería" o "no debería" hacer la persona irritada.
- Ocultar nuestros sentimientos después del incidente.

REFLEXIONA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

Sección 3
**INTELIGENCIA
 EMOCIONAL**

SECCIÓN 3. Inteligencia emocional	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
9. Describir los principios de la inteligencia emocional y social. 10. Demostrar interés por no juzgar a las personas y respetar sus elementos diferenciadores personales: emociones, sentimientos, personalidad. 11. Valorar la importancia de la autocrítica y la autoevaluación en el desarrollo de habilidades de relación interpersonal y de comunicación adecuadas.	3.1. Las emociones y los sentimientos 3.2. Educación emocional

EXPERIMENTA sección 3 (ver Cuaderno del Alumno)

Test para evaluar los estados emocionales (TMMS-24)

EXPLORA sección 3

2.1. Las emociones y los sentimientos.

Una emoción es una reacción subjetiva a un estímulo que viene acompañada de cambios orgánicos (sudoración, aumento del ritmo cardíaco...). A esta reacción le ponemos una etiqueta (miedo, amor...). Finalmente, actuamos en consecuencia (huir, acercarnos...). Las emociones y los sentimientos tienen una función de adaptación al entorno. Funcionan como un sistema de alarma que nos informa sobre cómo nos encontramos, qué nos gusta o qué funciona mal a nuestro alrededor con la finalidad de realizar cambios en nuestras vidas.

Experimentamos algún tipo de emoción o sentimiento en diversos momentos, de tal manera que nuestro estado de ánimo puede variar a lo largo del día en función de los estímulos que percibimos y de las situaciones que debemos afrontar. Otra cosa es que tengamos siempre conciencia de ello, es decir, que sepamos y podamos expresar con claridad que emoción o sentimiento experimentamos en un momento dado. Cada persona vive sus emociones y sentimientos de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, de sus aprendizajes previos y de la situación concreta.

La experimentación de la emoción antecede a la capacidad de expresarla. Alrededor del primer mes aparece la sonrisa en los bebés como forma de transmitir que son sensibles a sus cuidadores. A los ocho meses los niños pueden identificar el significado emocional de la expresión facial de sus cuidadores. En este mes se da también lo que se conoce como ansiedad ante los extraños y ansiedad de separación, debido a que ya han establecido un vínculo de apego con sus cuidadores.

Sobre los dos años, los niños empiezan a comprender la emoción implícita en reír o llorar. A partir de los cuatro años los niños son capaces de reconocer los sentimientos de los personajes de los cuentos, además de comprender que una misma situación puede generar varias respuestas emocionales. Por otro lado, el lenguaje de los niños de entre 2 y 5 años es rico a la hora de hablar de la expresión facial de emociones y muestran un amplio léxico emocional. A los seis años los niños comprenden que las situaciones desagradables producen emociones negativas, y las situaciones positivas producen felicidad. Entre los 6 y los

11 años, las experiencias escolares tienen una influencia clave sobre la valoración que los niños realizan sobre sí mismos, aspecto que modula de forma muy importante el estado emocional de las personas.

Comportarse de modo emocionalmente inteligente implica ser capaces de percibir nuestros estados afectivos, reconocer las emociones expresadas y distinguir el contenido emocional de una situación social. Peter Salovey y John Mayer fueron de los primeros investigadores en utilizar el término "Inteligencia emocional", pero el concepto adquirió mayor publicidad a partir de la publicación del libro de Daniel Goleman titulado "La inteligencia Emocional". La Inteligencia emocional es la capacidad de manejar las emociones y los sentimientos adecuándolos a cualquier situación, de manera que seamos capaces de atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, de asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y, finalmente, de regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás. La inteligencia emocional está formada por tres grandes habilidades: *Percepción y expresión emocional*; *Comprensión emocional*; *Regulación emocional*.

- **Percepción y expresión emocional.** Implica reconocer de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos y así como ser capaces de darle una etiqueta verbal. Reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la clave del manejo adecuado de las emociones. Una buena percepción implica saber leer nuestros sentimientos y emociones, etiquetarlos y vivenciarlos. Con un buen dominio para reconocer cómo nos sentimos, establecemos la base para posteriormente aprender a controlarnos, moderar nuestras reacciones y no dejarnos arrastrar por impulsos. El grado en que somos conscientes de los sentimientos que estamos experimentando en una situación está unida a la capacidad para poder describirlos, expresarlos con palabras y darle una etiqueta verbal correcta.
- **Comprensión emocional.** Para comprender los sentimientos de los demás debemos empezar por aprender a comprendernos a nosotros mismos, cuáles son nuestras necesidades y deseos, qué cosas, personas o situaciones nos causan determinadas emociones, qué pensamientos generan tales emociones, cómo nos afectan y qué consecuencias y reacciones nos provocan. Si reconocemos e identificamos nuestros propios sentimientos, será más fácil conectar con los sentimientos de los demás. Empatizar, como veremos más adelante, consiste en situarnos en el lugar del otro y ser consciente de sus sentimientos. El nivel de comprensión emocional de una persona está relacionado con las experiencias emocionales que le han ocurrido a lo largo del ciclo vital. Alguien que se haya enamorado alguna vez es más capaz de entender que siente otra persona cuando le cuenta que se está enamorando.
- **Regulación emocional.** Consiste en la habilidad para manejar nuestra propia reacción emocional ante situaciones intensas, ya sean positivas o negativas. Es la capacidad para evitar respuestas emocionales descontroladas en situaciones de ira, provocación o miedo. Una línea muy delgada marca los límites entre sentir una emoción y dejarse llevar por ella. Regular las emociones supone percibir, sentir y vivenciar nuestro estado afectivo, sin ser avasallado por él, de forma que no llegue a nublar nuestra forma de razonar. Una persona hábil en la regulación de las emociones elige bien los pensamientos a los que va a prestar atención con objeto de no dejarse llevar por su primer impulso e, incluso, aprende a generar pensamientos alternativos para controlar posibles alteraciones emocionales. Del mismo modo, una regulación efectiva incluye la capacidad para tolerar la frustración y sentirse tranquilo y relajado ante metas que se plantean como inalcanzables.

En resumen, "**Gestionar**" adecuadamente **las emociones** supone:

- No someterlas a censura. Las emociones no son buenas o malas, salvo cuando por nuestra falta de habilidad hacen daño, a nosotros o a otras personas.
- Permanecer atentos a las señales emocionales, tanto a nivel físico como psicológico.
- Investigar cuáles son las situaciones que desencadenan emociones negativas o descontroladas.
- Designar de forma concreta las emociones y los sentimientos y señalar las sensaciones que se reflejan en nuestro cuerpo, en lugar de hacer una descripción general.

- Expresar nuestros sentimientos a la persona que los ha desencadenado, sin acusaciones ni malas formas y detallando qué situación o conducta es la que nos ha afectado.
- No esperar a que se dé la situación idónea para comunicar los sentimientos, es mejor tomar la iniciativa.
- Descargar físicamente el malestar o la ansiedad que nos generan las emociones negativas.

2.2. Educación emocional

La educación de las emociones todavía es una tarea pendiente en nuestra sociedad. El fin de la educación es el desarrollo integral de la personalidad de las personas. En este desarrollo pueden distinguirse como mínimo tres grandes aspectos: el desarrollo cognitivo, el desarrollo motor y el desarrollo emocional. Los dos primeros han recibido tradicionalmente un énfasis especial, en detrimento del último, que ha quedado relegado a un segundo plano en la práctica educativa.

Según Goleman, el analfabetismo emocional tiene un coste muy elevado: crímenes, violencia, arrestos, uso de armas de fuego, suicidios, inseguridad ciudadana, depresión, ansiedad, estrés, desordenes de la alimentación, abuso de drogas y alcohol. Desde un punto de vista general la educación emocional abarca temas relacionados con las habilidades sociales, el entrenamiento asertivo, el autocontrol o la autoestima.

La educación emocional supone pasar de la educación afectiva a la educación del afecto. Generalmente, la dimensión afectiva en educación se ha entendido como educar poniendo afecto en el proceso educativo. Ahora se trata de educar el afecto, es decir, de trabajar conceptos, procedimientos y actitudes sobre las emociones. La educación emocional pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo y motor. Propone el desarrollo de conocimientos y habilidades sobre las emociones con objeto de capacitar a las personas para afrontar mejor los retos que se plantean en la vida cotidiana.

Los **objetivos generales** de la educación emocional pueden resumirse en los siguientes términos:

- Adquirir un mejor conocimiento de las propias emociones.
- Identificar las emociones de los demás.
- Desarrollar la habilidad de controlar las propias emociones.
- Prevenir los efectos perjudiciales de las emociones negativas.
- Desarrollar la habilidad para generar emociones positivas.
- Desarrollar la habilidad de automotivarse.
- Adoptar una actitud positiva ante la vida.

Las **habilidades** que se deben trabajar desde educación emocional debe poner en juego pueden agruparse en cuatro grandes bloques:

- **Autoconsciencia y Autoestima:** La autoconsciencia es la capacidad de reconocer los propios sentimientos. Se trata de aprender a ser conscientes de las propias emociones, a ponerles nombre, a comprenderlas y a aceptarlas. La autoestima supone hacer una valoración de ese conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Se pretende fomentar una autoestima ajustada y positiva, derivada de un autoconcepto realista y optimista.
- **Autorregulación y gestión de las emociones:** Cuando tenemos conciencia de nuestras emociones tenemos que aprender a controlarlas. No se trata de reprimirlas, sino de equilibrarlas.
- **Empatía:** Es la capacidad de comprender el estado emocional de otra persona y de reaccionar de forma apropiada ante esa situación.

- **Habilidades sociales:** Para tener unas relaciones sociales satisfactorias es imprescindible desarrollar habilidades sociales. Por otro lado, el establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales puede conllevar a veces conflictos, por tanto, se debe desarrollar la capacidad de afrontarlos.

REFLEXIONA sección 3 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 3 (ver Cuaderno del Alumno)

BIBLIOGRAFÍA. Unidad 1

- Caballo, V. (1993). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Madrid: Siglo XXI.
- Costa, M. y López, E. (1996). Manual para el educador social 1. Habilidades de comunicación en la relación de ayuda. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales
- Costa, M. y López, E. (1996). Manual para el educador social 2. Afrontando situaciones. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Davis, F. (2001). La comunicación no verbal. Madrid: Alianza
- Fast, J. (1999). El lenguaje de cuerpo. Barcelona. Kairós.
- Goleman, (2001). Inteligencia emocional. Barcelona. Kairós.
- Pease, A. (1988) El lenguaje del cuerpo. Cómo leer el pensamiento de los demás a través de sus gestos. Barcelona: Paidós
- Segura, M. y Arcas, M. (2003). Educación de las emociones y los sentimientos. Madrid: Narcea.
- Watzlawick, P. (1992). El arte de amargarse la vida. Barcelona: Herder.

RECUERDA. Unidad 1

- Es imposible no comunicarse por que cualquier conducta en una situación de interacción es un mensaje.
- Todos los elementos de la comunicación están determinados por el contexto en que se da el proceso de transmisión de información. Debemos ser capaces de valorar cada situación para decidir qué hacer en cada momento.
- Facilita mucho la comunicación el hecho de ser positivo y personalizar los comentarios.
- Dificulta bastante la comunicación el hecho de exagerar los aspectos negativos de una situación o del interlocutor.

- La retroalimentación consiste en informar y/o solicitar información al interlocutor sobre los comportamientos que se han mantenido en una situación dada, aclarando cómo se percibieron y cómo fueron entendidos.
- Algunos de los componentes no verbales de la comunicación son la mirada, los gestos, o la expresión facial. Los aspectos no verbales acompañan al contenido verbal bien, enfatizando el mensaje verbal cuando ambos códigos van en consonancia, bien, contradiciendo el mensaje verbal cuando el código visual y el verbal no van en consonancia.
- Los componentes paralingüísticos de la comunicación son variables de la voz como la fluidez, el tono o el volumen, que modulan el contenido del mensaje.
- La competencia social se desarrolla trabajando cuatro grandes aspectos. En primer lugar, debemos aprender a diferenciar entre comportamientos socialmente habilidosos y los que no lo son. En segundo lugar, rebajar el nivel de ansiedad en las situaciones sociales que nos cuesta afrontar. En tercer lugar, interiorizar un sistema de creencias positivo en lo referente a los derechos personales y los de los demás. Y, finalmente, en cuarto lugar, debemos ensayar nuevas formas socialmente adecuadas de comportarnos, de sentir, y de pensar en situaciones de interacción social.
- Una persona se comporta de forma socialmente competente cuando es capaz de comunicarse de un modo adecuado a la situación, consiguiendo sus objetivos, a la vez que respeta a los demás.
- El estilo agresivo de comunicación se caracteriza por conseguir sus objetivos sin respetar los de los demás, llegando incluso a avasallar a la otra persona. Los mensajes que llegan a los interlocutores son del tipo "esto es lo que yo quiero, y es más importante que lo que quieres tú".
- El estilo pasivo de comunicación se caracteriza por no expresar con claridad lo que se desea o lo que se piensa, y por lo tanto es posible los demás elijan por la otra persona, o incluso que se aprovechen de ella. Los mensajes que llegan a los interlocutores son del tipo "mis necesidades son menos importantes que las tuyas".
- El estilo asertivo de comunicación se caracteriza por respetar los derechos básicos de los demás, aún tratando de conseguir los objetivos propios. Los mensajes que transmite la persona que se comporta de forma asertiva son del tipo: "Esto es lo que pienso", "Esto es lo que siento", "Yo veo así las cosas"
- El procedimiento para el entrenamiento en habilidades sociales se compone de la siguiente secuencia de acciones: Explicación; Modelado; Ensayo de conducta; Retroalimentación; Refuerzo; y Generalización. Esta es la mejor manera de manera ensayar nuevas formas socialmente adecuadas de comportarnos con los demás.
- Escuchar activamente implica esforzarnos para entender lo que la otra persona está diciendo y, además, que respondemos de manera que sea evidente para nuestro interlocutor que le hemos escuchado y que hemos comprendido lo que expresó.
- La Empatía es la capacidad de apreciar los sentimientos y las emociones que está sintiendo nuestro interlocutor
- Los "mensajes-yo" son aquellos mensajes que se envían en primera persona. Se pueden utilizar cuando deseamos sugerir cambios en la otra persona o bien, cuando queremos expresar nuestras necesidades, sentimientos y problemas y pretendemos que nuestro interlocutor se haga cargo de los mismos.
- La inteligencia emocional es la capacidad de percibir nuestros estados afectivos, reconocer las emociones expresadas y distinguir el contenido emocional de una situación social. Se trata en

definitiva, de la capacidad de manejar las emociones y los sentimientos adecuándolos a cualquier situación, de manera que seamos capaces de atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, de asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y, finalmente, de regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás

GLOSARIO. Unidad 1

- **Competencia social:** una persona se comporta de forma socialmente competente cuando es capaz de comunicarse de un modo adecuado a la situación, consiguiendo sus objetivos, a la vez que respeta a los demás. La competencia social se desarrolla trabajando cuatro grandes aspectos. En primer lugar, debemos aprender a diferenciar entre comportamientos socialmente habilidosos y los que no lo son. En segundo lugar, rebajar el nivel de ansiedad en las situaciones sociales que nos cuesta afrontar. En tercer lugar, interiorizar un sistema de creencias positivo en lo referente a los derechos personales y los de los demás. Y, finalmente, en cuarto lugar, debemos ensayar nuevas formas socialmente adecuadas de comportarnos, de sentir, y de pensar en situaciones de interacción social.
- **Comunicación:** Es imposible no comunicarse por que cualquier conducta en una situación de interacción es un mensaje. Todos los elementos de la comunicación están determinados por el contexto en que se da el proceso de transmisión de información. Debemos ser capaces de valorar cada situación para decidir qué hacer en cada momento. Facilita mucho la comunicación el hecho de ser positivo y personalizar los comentarios. Dificulta bastante la comunicación el hecho de exagerar los aspectos negativos de una situación o del interlocutor.
- **Comunicación No-Verbal:** los componentes no verbales de la comunicación son la mirada, los gestos, o la expresión facial. Los aspectos no verbales acompañan al contenido verbal bien, enfatizando el mensaje verbal cuando ambos códigos van en consonancia, bien, contradiciendo el mensaje verbal cuando el código visual y el verbal no van en consonancia.
- **Comunicación Paralingüística:** los componentes paralingüísticos de la comunicación son variables de la voz como la fluidez, el tono o el volumen, que modulan el contenido del mensaje.
- **Distorsiones cognitivas:** nuestros pensamientos pueden estar basados en datos más o menos objetivos, y entonces se llaman pensamientos racionales o pueden carecer de cualquier base real, denominándose pensamientos irracionales. En este último caso, nos llevan a interpretar las situaciones de forma incorrecta, perjudicando nuestras relaciones con los demás.
- **Empatía:** es la capacidad de apreciar los sentimientos y las emociones que está sintiendo nuestro interlocutor
- **Entrenamiento en habilidades sociales:** el procedimiento para el entrenamiento en habilidades sociales se compone de la siguiente secuencia de acciones: Explicación; Modelado; Ensayo de conducta; Retroalimentación; Refuerzo; y Generalización. Esta es la mejor manera de manera ensayar nuevas formas socialmente adecuadas de comportarnos con los demás.
- **Escucha activa:** implica esforzarnos para entender lo que la otra persona está diciendo y, además, que respondemos de manera que sea evidente para nuestro interlocutor que le hemos escuchado y que hemos comprendido lo que expresó.
- **Estilo agresivo de comunicación:** se caracteriza por conseguir sus objetivos sin respetar los de los demás, llegando incluso a avasallar a la otra persona. Los mensajes que llegan a los

interlocutores son del tipo "esto es lo que yo quiero, y es más importante que lo que quieres tú".

- **Estilo pasivo de comunicación:** se caracteriza por no expresar con claridad lo que se desea o lo que se piensa, y por lo tanto es posible los demás elijan por la otra persona, o incluso que se aprovechen de ella. Los mensajes que llegan a los interlocutores son del tipo "mis necesidades son menos importantes que las tuyas".
- **Estilo asertivo de comunicación:** se caracteriza por respetar los derechos básicos de los demás, aún tratando de conseguir los objetivos propios. Los mensajes que transmite la persona que se comporta de forma asertiva son del tipo: "Esto es lo que pienso", "Esto es lo que siento", "Yo veo así las cosas"
- **Habilidad social:** conductas que permiten una mayor fluidez en las relaciones con los demás y con uno mismo. Una conducta socialmente habilidosa se define tanto por los objetivos que persigue, como por las consecuencias de la misma. El contenido hace referencia a lo que se expresa: Sentimientos, deseos, necesidades, quejas, etc. Las consecuencias se refieren a lo que se consigue gracias a la conducta socialmente habilidosa
- **Inteligencia emocional:** es la capacidad de percibir nuestros estados afectivos, reconocer las emociones expresadas y distinguir el contenido emocional de una situación social. Se trata en definitiva, de la capacidad de manejar las emociones y los sentimientos adecuándolos a cualquier situación, de manera que seamos capaces de atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, de asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y, finalmente, de regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás
- **Mensajes-yo:** son aquellos mensajes que se envían en primera persona. Se pueden utilizar cuando deseamos sugerir cambios en la otra persona o bien, cuando queremos expresar nuestras necesidades, sentimientos y problemas y pretendemos que nuestro interlocutor se haga cargo de los mismos.
- **Retroalimentación:** consiste en informar y/o solicitar información al interlocutor sobre los comportamientos que se han mantenido en una situación dada, aclarando cómo se percibieron y cómo fueron entendidos.

CUESTIONARIO Unidad 1 (ver Cuaderno del Alumno)

UNIDAD DE TRABAJO 2

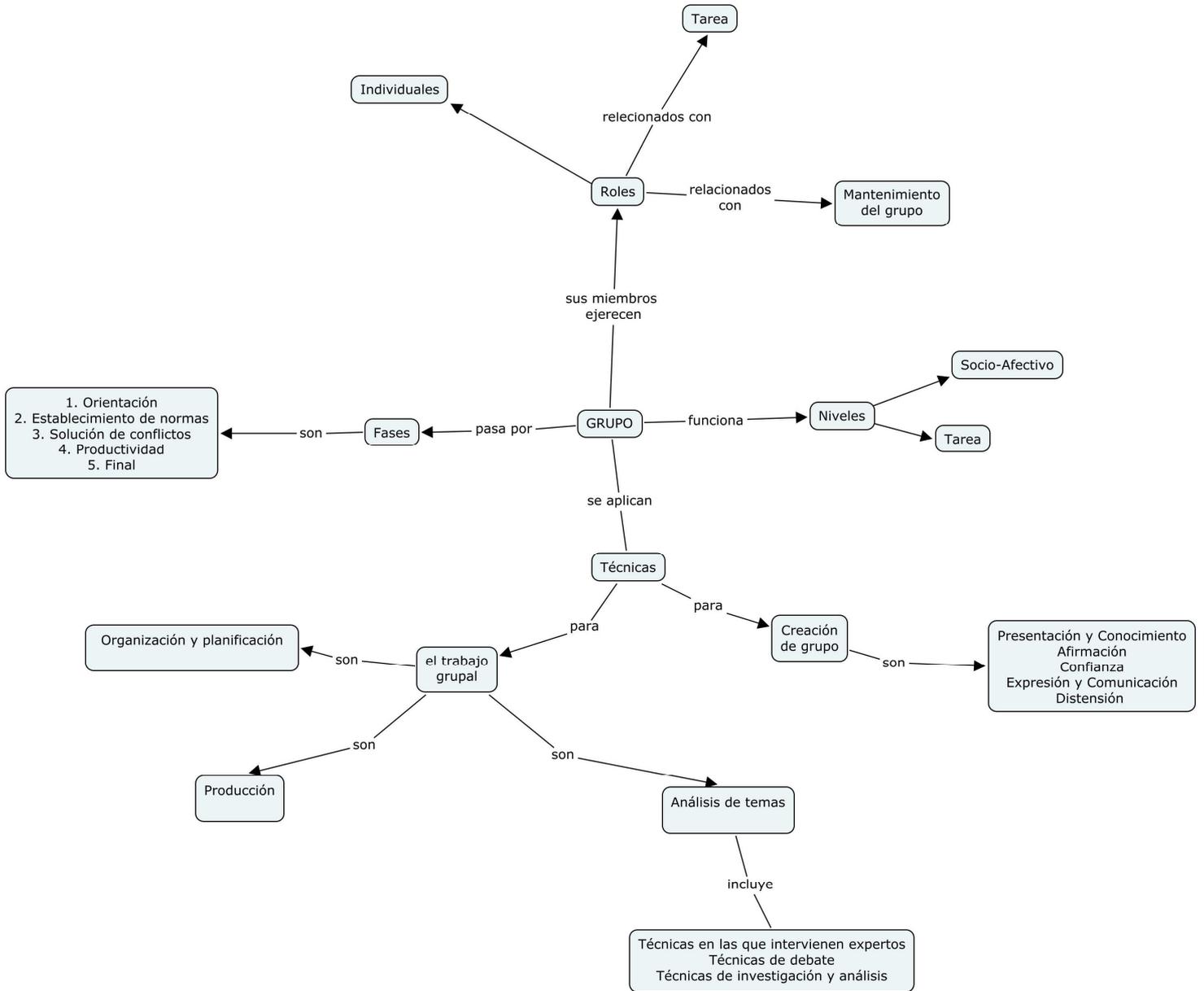
Dinamización del trabajo en grupo



UNIDAD DE TRABAJO 2Dinamización del
trabajo en grupo

INTRODUCCIÓN	
Un grupo es un número determinado de personas que pretenden alcanzar un objetivo común y, para ello, participan durante un periodo de tiempo en un proceso de comunicación e interacción donde se establece un sistema de normas comunes y una distribución de tareas, desarrollando un sentimiento de solidaridad. Las técnicas de trabajo en grupo favorecen la consecución de los objetivos del grupo, forman para la participación, enseñan a escuchar activamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, ideas y soluciones a los problemas.	
SECCIÓN 1. El grupo	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
1. Describir los elementos fundamentales de un grupo y los factores que pueden modificar su estructura y dinámica. 2. Valorar la importancia de una actitud tolerante y de empatía para conseguir la confianza del grupo. 3. Identificar las principales barreras de comunicación grupal. 4. Respetar las opiniones diferentes a la propia y los acuerdos de grupo. 5. Explicar las ventajas del trabajo en equipo frente al individual. 6. Definir el reparto de tareas como procedimiento para el trabajo del grupo.	1.1. El grupo A. Características del grupo infantil 1.2. Desarrollo grupal 1.3. Análisis de la estructura y procesos de grupo A. Niveles de funcionamiento grupal B. Clima grupal C. Cohesión grupal 1.4. La comunicación en los grupos. A. Comunicación formal e informal. Redes de comunicación 1.5. El equipo de trabajo A. Organización y reparto de tareas B. El trabajo individual y el trabajo en grupo
SECCIÓN 2. Liderazgo y dinamización de grupos	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
7. Plantear diferentes estrategias de actuación para aprovechar la función de liderazgo y los roles en la estructura y funcionamiento del grupo. 8. Diferenciar los diversos roles que pueden darse en un grupo y las relaciones entre ellos.	2.1. El papel del líder A. Cualidades del líder B. Influencia y poder 2.2. Modelos de liderazgo A. Modelo tradicional: Autoritario, Permisivo, Democrático B. Modelo situacional 2.3 Principales roles en un grupo A. Roles referidos a la tarea del grupo. B. Roles relacionados con el mantenimiento del grupo C. Roles individuales 2.4. Recursos para trabajar los roles en un grupo A. Observación y evaluación de los roles en un grupo B. Técnicas para trabajar el desempeño de roles
SECCIÓN 3. Técnicas de dinamización grupal	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
9. Identificar la estructura y dinámica de un grupo, aplicando las técnicas e instrumentos más adecuados. 10. Seleccionar y aplicar técnicas las diferentes técnicas de dinamización y funcionamiento de grupos.	3.1. Dinámica de grupos y técnicas grupales. A. Aplicación de la dinámica de grupos en educación 3.2. Normas de utilización de técnicas grupales A. Criterios para la elección de las técnicas adecuadas. B. Aplicación de las técnicas 3.3. Clasificación de técnicas grupales A. Técnicas para la creación de grupo B. Técnicas para el trabajo grupal

MAPA DE CONTENIDOS. Unidad 2



REFLEXIÓN INICIAL. Unidad 2 (ver Cuaderno del Alumno)

SECCIÓN 1. El grupo	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
1. Describir los elementos fundamentales de un grupo y los factores que pueden modificar su estructura y dinámica. 2. Valorar la importancia de una actitud tolerante y de empatía para conseguir la confianza del grupo. 3. Identificar las principales barreras de comunicación grupal. 4. Respetar las opiniones diferentes a la propia y los acuerdos de grupo. 5. Explicar las ventajas del trabajo en equipo frente al individual. 6. Definir el reparto de tareas como procedimiento para el trabajo del grupo.	1.1. El grupo A. Características del grupo infantil 1.2. Desarrollo grupal. 1.3. Análisis de la estructura y procesos de grupo. A. Niveles de funcionamiento grupal B. Clima grupal C. Cohesión grupal 1.4. La comunicación en los grupos. A. Comunicación formal e informal. Redes de comunicación 1.5. El equipo de trabajo. A. Organización y reparto de tareas. B. El trabajo individual y el trabajo en grupo.

EXPERIMENTA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)***A qué grupos pertenezco.*****EXPLORA** sección 1**1.1. El grupo**

Un grupo es un número determinado de personas que pretenden alcanzar un objetivo común y, para ello, participan durante un periodo de tiempo en un proceso de comunicación e interacción donde se establece un sistema de normas comunes y una distribución de tareas, desarrollando un sentimiento de solidaridad. Tres son los aspectos clave de un grupo, que lo diferencia de otros tipos de agrupamiento, como una manifestación o el público de un evento deportivo:

- **Interacción:** Las relaciones personales entre los miembros de un grupo están continuamente en construcción, son algo espontáneo, impredecible e influyen considerablemente en la conducta del grupo.
- **Interdependencia:** En su acción los miembros del grupo se relacionan de manera que se pone en funcionamiento una interdependencia psicológica que moldea a los miembros y hace que surja una estructura social del grupo.
- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a un grupo que se diferencia de los otros.

Todos pertenecemos a algún tipo de grupo (familia, pandilla, club), de hecho, parte de nuestra personalidad está determinada por la pertenencia a grupos. Las razones por las que las personas pertenecen a los grupos están relacionadas con la satisfacción de necesidades sociales y personales imposibles de ser satisfechas fuera de un grupo. La afiliación a un grupo y su formación se debe a alguna o todas de las siguientes causas:

- Atracción interpersonal
- Atracción hacia las metas del grupo

- Atracción hacia las actividades del grupo
- Valoración de la afiliación del grupo

Podemos clasificar los grupos en función de dos grandes criterios:

- Relaciones interpersonales: grupos primarios y grupos secundarios.
- Estructura: grupos formales y grupo informales.

Los grupos primarios están formados por pocos miembros, de modo que todos ellos se conocen personalmente y mantienen relaciones interpersonales directas. Las relaciones afectivas son muy intensas, de manera que los miembros se expresan de forma libre y espontánea. Son, precisamente, las relaciones socio-afectivas las que determinan la permanencia en estos grupos. La familia o la pandilla (grupo de iguales) son los ejemplos más claros de grupos primarios.

Los grupos secundarios son más impersonales. Están formados por un elevado número de miembros, de modo que las relaciones interpersonales tienden a ser más anónimas. Su organización es más formal y menos espontánea. Su interés radica en que permiten lograr algún objetivo. Una asociación o un club son dos ejemplos de grupo secundario.

Los grupos formales surgen de manera planificada. Se organizan en función de un conjunto de reglas que afectan a las personas. Son más importantes los objetivos de la organización que los de las personas.

Los grupos informales surgen como resultado de la interacción espontánea entre los miembros de una organización. Su funcionamiento se basa en acuerdos personales. Se orienta a la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del grupo.

A. Características del grupo infantil

La influencia del grupo de iguales en el desarrollo infantil es cada vez más importante. Los niños empiezan antes a tener relaciones con otros niños por su temprana incorporación al sistema educativo, debido a:

- La extensión de la escolarización, tanto en un sentido temporal (etapa de educación infantil de 0 a 6 años), como social (acceso a la educación de colectivos que antes quedaban excluidos).
- La incorporación de la mujer al trabajo, que crea la necesidad de centros en los que atender a los niños.
- La importancia que los padres perciben en proporcionar a sus hijos experiencias tempranas de contacto con otros niños en servicios organizados al efecto.

Cuando los niños de una escuela infantil juegan todos los días, manifiestan diferentes roles, establecen normas de funcionamiento y se sienten pertenecientes a un colectivo diferente de otros ("nuestra clase es la azul"), podemos hablar de grupo. El grupo de compañeros, que surge en torno a la participación en actividades formativas (escuela infantil), de ocio (ludoteca), o sociales (pandilla), presenta las siguientes características:

- La interacción social se produce de forma regular.
- Comparten conductas y actitudes.
- Desarrollan un sentimiento de pertenencia al grupo.
- El grupo regula los comportamientos entre los miembros y con otros grupos mediante normas que deben ser cumplidas para seguir perteneciendo al grupo.

- Se da un liderazgo distribuido entre los miembros que ordena a cada uno según el grado de popularidad e influencia.

Los niños de 0 a 2 años participan en actividades de juego motórico en el que ya manifiestan interés por relacionarse con otros a pesar de las limitaciones presentes en este tramo de edad para mantener interacciones sociales. A partir de los dos meses los niños se activan en presencia de otros niños, se tocan, se miran y sonríen. A partir de los seis meses las conductas anteriores se hacen más largas y pretenden llamar la atención e iniciar la comunicación con otros. A partir de los nueve meses aumenta la frecuencia y la intención de las conductas de interacción anteriores. La relación entre iguales suele estar mediada por juguetes. A partir de los 18 meses los niños juegan "en paralelo" en la medida en que comparten espacio, tiempo, materiales pero sin que exista interacción, ni mucho menos cooperación. Con la aparición de la capacidad simbólica, a partir de los 18 meses, permite crear situaciones imaginarias en las que los niños imitan y ensayan nuevas situaciones. La interacción verbal y gestual se hace más completa y variada.

Los niños de 2 a 6 años van abandonando progresivamente los juegos en solitario para involucrarse con mayor frecuencia en actividades asociativas (intercambio de materiales y comentario del comportamiento de los otros) y cooperativas (las acciones se dirigen a una meta común). Además, van aumentando progresivamente los compañeros de juego y las interacciones sociales entre iguales.

A partir de los 6 años aparece la capacidad de ponerse en el lugar del otro, lo que permite al niño entender la importancia de la reciprocidad en las relaciones sociales. Se estrechan lazos de amistad con los compañeros que les ayudan, les prestan atención y con los que tienen intereses comunes.

Los grupos infantiles se estructuran en torno a preferencias, por ejemplo, un determinado tipo de juego, y a semejanzas personales compartidas, sobre todo características personales como el género. Por ello, es bastante común la tendencia a que los grupos se dividan en niños y niñas. A estas edades, por tanto, un compañero es alguien que tiene unas determinadas características físicas ("lleva el pelo largo") y con el que se comparte el gusto por la realización de determinadas actividades ("le gusta el mismo juego que a mí").

1.2. Desarrollo grupal.

Todos los grupos pasan por una serie de etapas desde el momento en el que se forman hasta el que llegan a desaparecer. Un grupo está en constante evolución, se forma, madura y, cuando, alcanza sus objetivos, desaparece o se transforma. Su evolución y desarrollo no es en línea recta, sino que, más bien, forma una espiral. A medida que avanza, el grupo se encuentra con nuevos problemas a los que debe buscar nuevas soluciones. El animador de un grupo debe crear las condiciones y dar las orientaciones oportunas para que el grupo salga adelante en cada una de las etapas.

Al inicio de una experiencia grupal, no hay grupo, sólo un conjunto de personas que comparten el mismo espacio y tiempo. A medida que se van compartiendo objetivos y se van estrechando las relaciones personales nos encontramos con un grupo que avanza hacia la eficiencia. En este proceso se enfrentará con conflictos y problemas, que cada vez serán menos frecuentes y menos intensos en la medida en que la comunicación sea adecuada.

Las diferentes etapas de desarrollo grupal no son bloques estancos y excluyentes sino que unas se mezclan con otras en un proceso a la vez secuencial y cíclico. Por ejemplo, un grupo en la etapa de eficiencia podrá enfrentarse a conflictos ocasionales. No hay un tiempo para que un grupo supere cada una de las etapas. Esto dependerá de factores como el tamaño del grupo o la frecuencia de las reuniones, entre otros. Lo importante es que el grupo emplee la mayor parte de su tiempo en la etapa de eficiencia. La labor del animador del grupo será la de organizar una serie de experiencias para que los miembros del grupo desarrollen las habilidades que lleven a la eficacia grupal. Dicho de otra manera, hay fenómenos que deben ocurrir pronto en la vida de un grupo y otros más tarde. En cada etapa se deben alcanzar unos objetivos mínimos que permitan acceder, con cierta soltura, a la siguiente. No sirve de mucho, por tanto, querer "quemar etapas" y saltar rápidamente a la fase de eficiencia. La participación de los miembros del grupo es requisito clave que ha de estar presente a lo largo de todo el proceso como condición previa para que el grupo vaya superando etapas.

A. Primera etapa: Formación

Momento inicial de un grupo en el que sus miembros se plantean algunos de los siguientes interrogantes: ¿Cómo debo actuar? ¿Cómo *caeré* a los demás? ¿Qué habrá que hacer? ¿Cómo será el responsable? En esta fase los participantes necesitan aclarar sus expectativas y sentir que tienen libertad para expresarse, sin sentirse juzgados. Inicialmente, la participación es escasa pues se aprende con el tiempo. Pueden surgir los primeros conflictos por el control del grupo. Debemos afrontarlos de forma positiva y administrar adecuadamente las intervenciones en las reuniones para que todos tengan la oportunidad de expresarse. Los participantes comienzan a desarrollar relaciones afectivas. Aspecto que podemos observar en la necesidad que plantean los miembros del grupo de encontrarse más tiempo y hacer cosas juntos. En esta fase ya empieza a construirse una identidad común. Abordar con éxito la fase de formación implica que el técnico se plantee tres grandes objetivos:

- Crear un clima socio-afectivo positivo.
- Determinar los objetivos del grupo.
- Distribuir tareas.

Para lograrlos, debemos aclarar tres grandes cuestiones que se plantean los asistentes:

- ¿Qué ocurrirá aquí?
- ¿Quiénes son los demás?
- ¿Cual es mi puesto entre estas personas?

Para responder a la primera de ellas, debemos dejar claro el propósito del grupo y la forma de trabajo, utilizando técnicas de organización y planificación. A continuación, se proponen tres técnicas: "Temores y esperanzas"; "Identificación de expectativas"; "¿Cómo nos organizamos?". Más adelante se ofrecen más técnicas de este tipo.

Temores y esperanzas

Al comenzar una experiencia de grupo los integrantes tienen temores y esperanzas. Esta actividad permite que todos puedan expresarlos. Se forman subgrupos de cinco a siete participantes cada uno. Se distribuye una hoja en blanco para cada subgrupo. Se elige un secretario en cada uno de ellos para tomar nota. El animador pide a cada subgrupo que anote en la hoja sus temores y esperanzas, tienen para ello unos siete minutos. Transcurrido el tiempo, se forma nuevamente el grupo grande, para que cada subgrupo comunique lo que escribió. El animador hace una síntesis de lo expuesto.

Identificación de expectativas

Se solicita a los participantes que respondan de manera individual a las preguntas: ¿por qué estoy aquí? ¿qué me gustaría aprender? ¿qué pienso aportar? ¿qué me gustaría que sí ocurriera? ¿qué me gustaría que no ocurriera?. Una vez respondidas, se forman subgrupos de cinco a siete integrantes. Se pide a los subgrupos que respondan a las mismas preguntas a partir de las respuestas individuales de sus miembros y que anoten las conclusiones en una cartulina grande. Se pegan las cartulinas en las paredes de la sala y un representante de cada equipo lee sus notas al resto del gran grupo. Si hay expectativas que nos son compatibles con los objetivos del grupo, el animador debe resaltarlos, de tal manera, que se establezcan negociaciones entre los participantes o simplemente se aclare que la expectativa no será satisfecha por el grupo.

¿Cómo nos organizamos?:

Los participantes colocan un zapato en medio de la sala, se mezclan bien y todos los asistentes forman un círculo alrededor de los zapatos mirando hacia afuera. A una señal del animador, todo el grupo debe dirigirse al centro del círculo, encontrar su zapato, colocárselo y, finalmente, volver al círculo, esta vez mirando hacia dentro. Pasados unos minutos (de 2 a 5, dependiendo del tamaño del grupo), el animador hace otra señal para que cada miembro se quede ubicado donde estaba. Se evalúa el ejercicio iniciando un debate sobre tiempos, metas y organización, planteando preguntas como: ¿qué sucedió? ¿podría haber resultado mejor? ¿qué podemos mejorar? ¿cómo nos podemos organizar como grupo?

Para dar respuesta a las dos siguientes cuestiones (¿Quiénes son los demás? y ¿Cuál es mi puesto entre estas personas?), debemos crear situaciones para que los miembros del grupo se conozcan y establezcan los primeros vínculos afectivos. Para ello, podemos emplear técnicas de presentación y conocimiento que son actividades estructuradas que permiten a los asistentes el intercambio de información sobre sí mismos. Este intercambio genera lazos afectivos en la medida en que se descubren cosas en común.

Con respecto a la aplicación de este tipo de técnicas en la fase de formación del grupo, es de vital importancia que el técnico tenga una actitud abierta y tolerante, que permita a cada participante mostrarse tal y como es. Debemos evitar, por tanto, cualquier tipo de valoración o juicio sobre los comportamientos de los integrantes del grupo. Por otro lado, los primeros encuentros con personas desconocidas en un nuevo ambiente generan mucha ansiedad, lo cual supone una barrera para la participación. Debemos secuenciar las actividades iniciales de modo que los participantes se vayan exponiendo ante el resto de compañeros de forma gradual. Por tanto, debemos tener en cuenta "qué hay que decir" y "a quién hay que decirlo".

El contenido de lo que hay que decir genera poca ansiedad cuando debemos revelar aspectos superficiales de nosotros mismos y genera mucha angustia, y por tanto inhibe la participación, cuando tenemos que hablar de temas muy personales. De igual modo, no es lo mismo contar algo a un compañero o a un pequeño grupo de tres que hablar a todo el grupo. Si no se ha generado cierta confianza entre los miembros es muy difícil que alguien se coloque enfrente del grupo para presentarse. En resumen, las actividades de presentación y conocimiento deben graduarse en intensidad creciente de modo que comencemos con aspectos superficiales para llegar a revelar, más tarde, aspectos más profundos. De igual modo, debemos comenzar con diálogos en parejas para pasar a una interacción con grupos mayores o con todo el grupo.

Más adelante ofrecemos una guía detallada de técnicas grupales de presentación y conocimiento. Aquí proporcionamos un ejemplo:

Os presento a un amigo

Cada participante buscará a un compañero que no conozca, una vez que se han formado las parejas, tienen diez minutos para presentarse, diciendo, entre otras cosas: el nombre con el que le gusta que le llamen, la actividad que realiza (trabajo, estudios...), aficiones, y algo que quiera compartir. Luego se unen a otra pareja, donde cada uno presenta a su compañero contando lo que sabe tras la presentación inicial. Quien presenta puede añadir, si lo desea una impresión personal de su compañero.

B. Segunda etapa: Establecimiento de normas

Las normas grupales son las reglas de funcionamiento del grupo por las que se regulan las conductas de los miembros y los procedimientos de trabajo. Deben ser conocidas, consensuadas y aceptadas por todos los integrantes. Podemos clarificarlas en formales e informales. Las primeras van dirigidas hacia la eficacia y el logro de los objetivos. Están relacionadas con el nivel de tarea del funcionamiento del grupo. Las segundas, se orientan hacia la satisfacción de los participantes y los aspectos emocionales. Están relacionadas con el nivel socio-afectivo del funcionamiento del grupo.

El funcionamiento del grupo se va concretando en sus normas que deben favorecer la consecución de los objetivos y la madurez del grupo. Por tanto, el animador debe guiar al grupo para que sea capaz de autorregular su funcionamiento estableciendo de forma participativa y consensuada un conjunto de normas relacionadas con:

- **La co-responsabilidad en el funcionamiento del grupo:** Cada miembro debe contribuir al logro de los objetivos del grupo.
- **La comunicación:** La información debe fluir en todas las direcciones, entre los miembros del grupo, y entre estos y el responsable. Además, todos deben mostrar habilidades de escucha activa.
- **La cooperación:** La interdependencia que se debe establecer entre los miembros del grupo facilita la consecución de los objetivos marcados. Estos nunca se conseguirán si se dan actitudes y comportamientos competitivos entre los integrantes.

Algunas técnicas útiles para consensuar las normas de un grupo de manera que avance hacia la madurez pueden ser:

Barómetro

El animador pide a los participantes que propongan las normas que consideren importantes para el funcionamiento del grupo. Él mismo puede proponer algunas que considere importantes y que no hayan sido tenidas en cuenta por los participantes. Todas las propuestas se escriben en un lugar visible. Se realiza un "barómetro de opinión" con el fin de iniciar un debate sobre las normas propuestas y consensuarlas. Para ello se procede de la siguiente manera: En un extremo de la sala se coloca un cartel con la palabra "acepto", en el extremo opuesto se coloca otro con "rechazo" y en el medio se coloca un tercer cartel con la palabra "neutro", todos los participantes se colocan frente a la posición de neutro del barómetro para empezar el desarrollo de la actividad, el animador dice una palabra clave relacionada con las reglas de funcionamiento propuestas anteriormente, por ejemplo "puntualidad", y pide a los asistentes que se coloquen en el barómetro como mejor lo consideren de acuerdo a su preferencia de aceptación o rechazo. Los integrantes del grupo que consideren que la "puntualidad" es una regla importante para ellos, se colocarán cerca del cartel "acepto". Se toma nota del número de personas que han optado por cada una de las tres posibles posiciones (neutralidad, rechazo, aceptación). Los participantes argumentan sobre la posición adoptada, si hay mayoría y consenso sobre la aceptación, se adopta como norma. Se procede de esta manera para cada una de las propuestas iniciales. El animador cierra la actividad con una discusión en la que los participantes pueden expresar sus opiniones respecto a la importancia de las reglas consensuadas y sobre el compromiso adquirido para cumplirlas y hacerlas cumplir.

¿Qué harías tú?

El animador cuenta a los participantes una historia similar a esta: "un día en una reunión de grupo, mientras uno de sus miembros exponía una opinión y el resto estaban muy interesados atendiéndole, uno de los asistentes se puso de pie e interrumpió". El animador pregunta a los participantes: ¿qué harías si fueras el responsable del grupo?. Deja un tiempo para la reflexión y toma nota en un lugar visible de las diferentes actitudes y comportamientos que los participantes proponen que tomarían. Se leen todas las respuestas y se reflexiona brevemente sobre ellas. Los integrantes votan por las tres respuestas que consideran que adoptarían en caso de encontrarse en la situación descrita, asignando un punto a la tercera, dos puntos a la segunda y tres puntos a la que elegirían en primer lugar. Se ordenan las respuestas en función del número de votos recibidos. El animador toma las tres conductas con el mayor número de votos y repite todo el proceso partiendo de otra historia, similar a la expuesta inicialmente, relacionada con el funcionamiento de un grupo. Finalmente, se analiza el trabajo realizado y se establecen las normas del grupo.

C. Tercera etapa: Solución de conflictos

Es difícil entender que un grupo que se encontraba trabajando productivamente, de repente, comience a presentar situaciones de hostilidad. Es algo, prácticamente, inevitable ya que en el proceso de convertirse en un grupo maduro tiende a aparecer un período de conflictos. Es una reacción natural al estrecharse las relaciones entre los participantes y al aumentar intimidad interpersonal como resultado del desarrollo colectivo que se ha venido promoviendo en las etapas anteriores. En definitiva, todo grupo entra en una fase de conflicto, si han tenido éxito las etapas anteriores.

El técnico debe favorecer que los conflictos se aborden de forma constructiva. El éxito en la solución de los problemas en un grupo depende, fundamentalmente, de una buena comunicación entre sus miembros. Cada persona tiene algo que aportar, por tanto, el animador debe organizar los medios para que el intercambio de información entre todos sea constante y fluido. De tal manera que cada uno de los integrantes tenga la oportunidad de ofrecer lo que sabe, lo que observa, lo que piensa, lo que siente, para que el grupo sea lo más eficaz posible. Las siguientes recomendaciones pueden ser de gran utilidad para resolver eficazmente un problema en grupo:

- Cada miembro debe comprender el problema en su totalidad. El animador debe describir, lo más objetivamente posible, la situación que se va a abordar y asegurarse de que todos entienden lo

que hará el grupo para buscar una solución.

- Cada persona debe darse cuenta de la forma en la que puede contribuir a la solución. Todos los conocimientos, las habilidades y puntos de vista disponibles deben exponerse para que el grupo los use en la solución del problema.
- Cada persona debe reconocer la contribución de los demás. Algunas veces reconocemos una habilidad en otra persona que ella misma no reconoce. Es útil animar a dicha persona para que participe.
- Los miembros deben estar dispuestos a reconocer cuando otros miembros necesitan más información o apoyo y a ofrecer su ayuda para que cada miembro pueda contribuir a la solución del problema
- La mejor solución siempre es la que sea aceptable para todos, por tanto, la negociación basada en "yo gano-tú ganas", es importante para el éxito.

Algunas técnicas para preparar al grupo ante la llegada de posibles conflictos son:

Manejo de conflictos
Se divide al grupo en tres subgrupos. Se propone una tarea que genere conflicto a cada uno de los subgrupos. Cada uno conoce su tarea y desconoce la del resto. Ejemplos de tareas: colocar todas las sillas en círculo, colocar todas las sillas apiladas, colocar todas las sillas formando un cuadrado. Se dan diez minutos para que la realicen simultáneamente las tareas. Finalmente, se inicia un debate sobre la experiencia vivida, haciendo hincapié en aspectos como: ¿qué hicieron para alcanzar el objetivo? ¿con qué dificultades se encontraron? ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo se relaciona esta actividad con situaciones de conflicto que ocurren en la vida cotidiana?
Aumento de situaciones difíciles
Frente a situaciones de difícil manejo es útil agrupar a los participantes y compartir los diferentes puntos de vista acerca de la situación en cuestión. Las siguientes preguntas pueden resultar útiles para animar el debate: ¿cual es el conflicto? ¿Qué se puede hacer de forma constructiva para modificar la situación? ¿Cómo me siento con respecto a esta situación? ¿Cómo me afecta? Si me pudiera imaginar la situación nuevamente, ¿cómo la imagino? Este ejercicio se puede utilizar a continuación de la experiencia anterior ("manejo de conflictos").

D. Cuarta etapa: Productividad

Todo lo que ha ido haciendo desde la primera reunión es para llegar a este momento en el que el grupo alcanza su madurez. Un grupo es productivo y maduro cuando va alcanzando sus objetivos en un ambiente democrático con el mínimo tiempo perdido y el mínimo esfuerzo realizado. Los participantes, como resultado del conjunto de experiencias vividas, han adquirido las habilidades y actitudes necesarias para la interacción efectiva y el trabajo cooperativo.

En esta etapa el técnico debe:

- Apoyar al grupo para que mantenga sus habilidades.
- Aumentar el grado de autonomía del grupo, permitiendo que funcione solo o con la menor ayuda posible.
- Desarrollar al máximo las potencialidades del grupo, planteando objetivos y tareas desafiantes.
- Estar atento ante posibles regresiones temporales a etapas anteriores.

Un ejercicio útil para el análisis de la productividad grupal y del proceso de toma de decisiones puede ser:

- **Perdidos en el desierto:**

- **Situación:** Son aproximadamente las nueve de la mañana, de un día de mediados de Agosto. El avión en el que viajabas ha hecho un aterrizaje forzoso en el desierto del Sáhara, al sur de Marruecos. El avión, una vez evacuado, ha ardiendo por completo. Sólo queda el armazón del fuselaje. Ninguno ha resultado herido. El piloto no pudo comunicar a nadie su posición antes del choque. Sin embargo, había indicado antes del aterrizaje que se encontraban a 130 km. al suroeste de una explotación minera de sulfatos, que es el lugar habitado más próximo, y que se encontraban aproximadamente a 120 km. fuera de la ruta, tal como aparecía trazada en el plan de vuelo. La zona circundante es una llanura sin vegetación. El último informe meteorológico indica que ese día la temperatura alcanzaría los 43º, lo que significa que la temperatura a nivel de suelo sería de 54º. Todos visten ropas ligeras, camisetas de manga corta, pantalones, calcetines y zapatos de calle. Todos tienen pañuelo. Entre todos, tienen en el bolsillo 1,38 euros en monedas, 40 euros en billetes, un paquete de cigarrillos y un bolígrafo.
- **Tarea:** Antes de incendiarse el avión, su grupo pudo salvar los 15 objetos que aparecen en la tabla que se encuentra más abajo. La tarea es clasificar esos objetos según su importancia para la supervivencia. Asigna un "1" al más importante, y así sucesivamente hasta el "15" para el menos importante. Primero realiza de manera individual tu clasificación sin consultar a nadie. Después, realizad la clasificación grupal teniendo en cuenta las siguientes instrucciones:
 - Para llegar a un acuerdo aseguraos que lo hacéis basados en información objetiva.
 - No debéis rehusar el compromiso, pero tampoco ceder para que todo sea más fácil.
 - Intentad comprender las sugerencias de los demás aunque no estén de acuerdo con las vuestras. Pero no cambiéis, si no estáis convencidos, sólo para evitar el conflicto.
 - Debéis exponer vuestra opinión en todo momento con el fin de lograr el máximo enriquecimiento del problema.
 - Aseguraos de que estáis dispuestos a apoyar la decisión que toma el grupo.
- **Se puede suponer que:**
 - El número de supervivientes es idéntico al número de componentes de tu grupo.
 - Sois las personas reales a quienes les ocurrió este accidente.
 - El equipo ha decidido mantenerse unido.
 - Todos los artículos están en buenas condiciones.

Objetos	Clasificación individual	Diferencia con expertos	Clasificación grupal	Diferencia con expertos
1. Linterna				
2. Navaja plegable				
3. Plan del sector aéreo de la zona				
4. Impermeable de plástico (grande)				
5. Brújula				
6. Botiquín de urgencia con gasas				
7. Pistola calibre 45 (cargada)				
8. Paracaídas (rojo y blanco)				
9. Bote de tabletas de sal (1000 tabl.)				
10. 1 litro de agua por persona				
11. Libro "Animales comestibles en el desierto"				
12. Un par de gafas de sol por persona				
13. 2 litros de vodka de 80º				
14. Un abrigo por persona				
15. Un espejo pequeño de maquillaje				
	Total:		Total:	

– **Guía para el debate sobre el ejercicio “Perdidos en el desierto”:**

Cuando se hayan realizado los dos tipos de elecciones (individual y grupal) se realiza la puntuación de cada una de ellas. Se procede de la siguiente manera, se halla la diferencia entre las respuestas dadas y la clave con la clasificación correcta según los expertos. Por ejemplo, si la respuesta dada es 9 y la correcta es 12, la puntuación obtenida es 3. Se halla la puntuación total para cada uno de los tipos de elección sumando la puntuación obtenida para cada objeto.

Finalmente, se inicia un debate para comentar los resultados obtenidos y la experiencia vivida, tomando como guía las siguientes cuestiones:

- Las puntuaciones individuales ¿son mejores (menores) o peores que las de vuestro grupo? Si es peor (más alta) indica que el trabajo en grupo ayuda a ser más objetivo, mejor informado, más eficaz en el trabajo.
- ¿La mejor (menor) puntuación individual fue mejor o peor que la puntuación de la elección grupal? Si la individual es mejor indica que el grupo no escuchó a un experto. Si la mejor siempre es la del grupo, indica que el trabajo en equipo favorece el resultado incluso en los mejores individuos.
- ¿Qué dificultades habéis encontrado?
- En caso de que el ejercicio lo hayan hecho simultáneamente varios sub-grupo, ¿Ha habido diferencias entre ellos con respecto a los resultados obtenidos?
- ¿Qué características tienen los grupos que han obtenido mejores puntuaciones? ¿Y los que han obtenido peores puntuaciones?
- ¿Qué conclusiones podemos sacar de esta experiencia con respecto a la eficacia del trabajo en equipo frente al individual?
- ¿Cómo podemos mejorar la eficacia de un equipo de trabajo?

La clasificación correcta de los objetos según los expertos en supervivencia es: 4 - 6 - 12 - 7 - 11 - 10 - 8 - 5 - 15 - 3 - 13 - 9 - 14 - 2 - 1.

E. Quinta etapa: Final

Como todo proceso vital, los grupos tienen un comienzo, un desarrollo y un final. Es inevitable que los grupos se enfrenten en algún momento a su disolución, esta se puede dar ante la imposibilidad de superar algún conflicto o ante el haber cumplido los objetivos que lo crearon. Es posible que en ese momento el grupo requiera vivir un proceso de renovación, en ese caso se volverá a iniciar un nuevo proceso grupal.

El final de un grupo que ha recorrido todas las etapas hasta la madurez supone un momento de especial dificultad emocional para sus integrantes. Recordamos que al inicio un conjunto de personas desconocidas han tenido que establecer lazos afectivos y negociar una serie de normas de funcionamiento. Los sentimientos ante despedida son una mezcla de sensaciones y emociones por la separación y sobre la posibilidad de haber aprovechado mejor el tiempo.

Es posible que el técnico se encuentre con una pérdida en las habilidades del grupo debido cansancio acumulado por el trabajo realizado y el tiempo transcurrido. Incluso, es posible que se dé un aumento de la hostilidad y de los conflictos como forma poco habilidosa, desde el punto de vista emocional, de manejar la separación: “si estoy enfadado contigo, puedo separarme más fácilmente”.

En esta etapa la intervención del técnico debe dirigirse a:

- Evaluar todo el proceso grupal, enfatizando los logros alcanzados.
- Crear un clima afectivo de despedida positivo, evitando las rupturas bruscas.

- Acentuar los aspectos positivos de cada uno de los integrantes del grupo.
- Crear posibilidades hacia nuevas experiencias de grupo o de profundización en la misma tarea.

Algunas técnicas para preparar la despedida son:

Telaraña de afectos
Se forma un círculo, comienza el animador sosteniendo un ovillo de lana, lo lanza a uno de los integrantes, sin soltar uno de los extremos, a la vez que dice una cualidad positiva de esa persona. Quien recibe el ovillo procede de igual modo, hasta que se crea un "tela de araña" que evidencia la red de relaciones establecidas en el grupo. Se recoge el ovillo de forma inversa, el último lo lanza al penúltimo a la vez que repite la cualidad que le dijo.

El regalo de la alegría
Se pide a los integrantes del grupo que preparen un sobre en el que deben pegar una fotografía suya, tipo carnet, por ejemplo. Se colocan todos los sobres en una de las paredes de la sala, formando un gran panel. Se pide a los miembros del grupo que, a lo largo de las últimas reuniones, vayan dejando en los sobres de sus compañeros notas con mensajes de agradecimiento, comentarios positivos, recuerdos, etc, o pequeños regalos como caramelos, bombones, algún pequeño objeto que sea significativo en la historia del grupo o en la relación de ambas personas. En definitiva, mensajes y pequeños objetos que despierten sentimientos positivos en quien los recibe. El objetivo es que todos reciban al menos tres notas. Si se considera conveniente, se puede dedicar un momento de una sesión para quien lo desee leer algunos de sus mensajes.

Algunas técnicas para evaluar el proceso grupal son:

La cápsula del tiempo
Se pide a los integrantes del grupo que reúnan una serie de objetos (fotos, libros, poemas, mascotas, documentos...) que representen al grupo, de manera que se alguien los encontrase en el futuro pudiera deducir cómo era el grupo. Una vez recopilados todos los objetos se inicia un debate sobre lo que representan, sobre el papel que han tenido en la vida del grupo.

Las maletas
Se entregan a cada participante dos folios. Cada uno de ellos representa un tipo de maleta diferente. El primer folio es "la maleta que traía" y el segundo "la maleta que me llevo". En la primera hoja (lo que traía) deben escribir los temores, deseos, expectativas, etc., que tenía al inicio de la experiencia de grupo. En el segundo folio (lo que me llevo) deben escribir los aprendizajes, las experiencias, los afectos, es decir, todo el bagaje que se ha acumulado a lo largo de las reuniones del grupo. Una vez que los componentes han rellenado las hojas, se ponen en común y el animador propicia un debate sobre la experiencia vivida, las expectativas cumplidas, etc.

1.3. Análisis de la estructura y procesos de grupo

A. Niveles de funcionamiento

En el funcionamiento de un grupo suelen distinguirse dos niveles:

a. Nivel de tarea

Viene definido por el objetivo por el que se reúne el grupo. ¿Para qué existe el grupo?. El tipo de objetivos que se persiguen determina el tipo de grupo y su estructura formal: coordinador, tareas de las que se responsabiliza cada miembro, actividades que se realizan con frecuencia, normas. En algunos grupos todo esto está definido clara e intencionalmente (por ejemplo, una asociación con sus estatutos), en otros está

menos definido (por ejemplo, en una familia), sin embargo este nivel está presente siempre y es generalmente observable.

En este nivel el técnico debe guiar al grupo para que defina con claridad sus objetivos y establezca los procedimientos y los medios para alcanzarlos. Más adelante proponemos un conjunto de técnicas para el "trabajo grupal" para desarrollar el nivel de funcionamiento de tarea.

b. Nivel socio-afectivo

Los intercambios en un grupo no se realizan sólo en el plano racional de los objetivos y las tareas, sino también en el plano emocional, a nivel de las relaciones afectivas. Cada miembro del grupo establece una red de interacciones con el resto de miembros que influye en su comportamiento y en sus actitudes (agresividad, dependencia, solidaridad, etc.). A menudo, lo que ocurre a este nivel se vive sin reflexionar, de manera inconsciente. Todo ello determina la estructura informal del grupo, que es difícil de observar a simple vista. Para conocer aspectos concretos de este nivel debemos hacer visible la estructura invisible del grupo, para ello debemos ayudar al grupo a reflexionar con cuestionarios de auto-evaluación sobre la cohesión o el clima grupal.

En este nivel el técnico debe guiar al grupo para crear un clima de confianza mutua, fomentar relaciones interpersonales basadas en una comunicación de calidad, facilitar la cohesión entre los miembros y promover la conciencia de grupo. Más adelante proponemos un conjunto de técnicas para la "creación de grupo" dirigidas a desarrollar el nivel de funcionamiento socio-afectivo.

B. Clima grupal

Un equipo debe ofrecer a cada uno de sus miembros la posibilidad de ser acogido, valorado y respetado. Todo ello en un ambiente de tolerancia. De esta manera, se crea un clima de confianza y seguridad que fomenta el sentimiento de pertenencia. El clima grupal hace referencia a las percepciones que comparten los miembros sobre aspectos como la participación, el apoyo o la cooperación. La interacción entre los miembros del grupo y el liderazgo son dos de los principales responsables del clima grupal. Existen dos grandes tipos de clima grupal: el clima defensivo y el clima de apoyo.

El clima defensivo se caracteriza por el temor a ser rechazado, por los sentimientos de desconfianza mutua y por las dificultades para decir lo que realmente se piensa. Apenas existe vitalidad y todos esperan que alguien haga o diga algo. Las siguientes conductas de los miembros de un grupo generan un clima defensivo:

- **Evaluación:** juicios o valoraciones que implican la desaprobación del otro.
- **Control:** manipular a otros, imponer un punto de vista o actitud. Limitar el comportamiento de los demás. Tratar a los demás como objetos en beneficio propio.
- **Apatía:** mostrar poco o ningún interés en los otros.

El clima de apoyo se caracteriza por una participación activa, tanto del animador como de los integrantes del grupo. El liderazgo es compartido por todos, y cada uno de los miembros colabora en el desarrollo de las tareas necesarias para alcanzar la máxima productividad grupal. Las personas están más satisfechas en grupos en los que existe un clima de apoyo y colaboración. Los miembros del equipo se sienten relajados y se muestran competentes para afrontar las dificultades. Las siguientes conductas de los miembros de un grupo favorecen la creación de un clima apoyo:

- **Descripción:** comentarios objetivos sobre las situaciones o las personas, evitando valoraciones. Mensajes en primera persona.
- **Colaboración:** conductas de cooperación, no de competición, al trabajar con otros. Orientación hacia la búsqueda conjunta de soluciones ante posibles problemas.
- **Empatía:** mostrar respeto por los pensamientos, sentimientos y sistema de valores del otro.

El siguiente cuestionario puede ser un instrumento útil para ayudar al grupo a reflexionar sobre el clima existente y para buscar soluciones ante posibles dificultades. Cada miembro del grupo debe rellenar el cuestionario de forma individual. El técnico los recoge, hace una valoración de los aspectos más importantes y en una sesión posterior inicia un debate en el grupo orientado a la búsqueda de soluciones ante los posibles problemas que se hayan detectado.

Cuestionario para analizar el clima grupal					
	Nada		Mucho		
1. ¿Estás satisfecho del trabajo que se realiza en el grupo?	1	2	3	4	5
2. ¿Tienes la sensación de que en el grupo se pierde el tiempo?	1	2	3	4	5
3. ¿Puedes intervenir tantas veces como lo desees?	1	2	3	4	5
4. ¿Puedes decir abiertamente lo que piensas?	1	2	3	4	5
5. ¿Hay personas que intentan dominar a los demás?	1	2	3	4	5
6. ¿Hay personas que no se comprometen con la tarea del grupo?	1	2	3	4	5
7. Según tu opinión, ¿cuáles son las dos mejores cualidades de este grupo?					
8. Según tu opinión, ¿qué es lo que, en este momento, más dificulta las relaciones dentro de tu grupo?					
9. ¿Qué actividades podrían mejorar el entendimiento en el grupo?					
10. ¿Qué actitudes deben cambiar para que el grupo mejore?					

C. Cohesión grupal

La cohesión grupal es el grado en que los miembros de un equipo lo encuentran atractivo y desean permanecer en él. Es el pegamento que mantiene a los miembros del equipo juntos, la motivación que lleva a resolver sus problemas y conflictos, el afán en conseguir sus metas y la fuerza con que presiona un grupo a sus miembros para que se conformen a las exigencias del mismo. Cuanto más cohesionado esté un grupo, mas larga será por lo general su duración y más resistente será a las presiones externas. Mediante la cohesión un conjunto de individuos se transforma en un equipo. La cohesión está relacionada con la

homogeneidad del grupo, cuanto mas homogéneas sean las actitudes o las conductas de los miembros, mas cohesionada estará la estructura del grupo.

Lograr un grupo o un equipo cohesionado supone que haya abundante interacción entre sus miembros y que la comunicación fluya en todas las direcciones, tanto entre iguales (en el plano horizontal), como entre los responsables (plano vertical). El estilo de liderazgo y la posibilidad de participación efectiva de los miembros en el desarrollo del grupo aumentan el compromiso con las metas del equipo, favoreciendo la cohesión.

Un liderazgo efectivo, apropiado a la situación del equipo, distribuido entre varios miembros del grupo y que incida tanto en aspectos organizativos como interpersonales, son aspectos fundamentales para mantener al grupo unido.

La participación efectiva aumenta el compromiso de los miembros con el grupo. Se trata de organizar una estructura de trabajo que permita y asuma las aportaciones de todos los miembros, desde la perspectiva que el grupo sabe más que el individuo, a la vez que se favorece el compromiso individual para esforzarse en beneficio del equipo.

Algunas ideas para lograr la cohesión grupal son:

- Favorecer que los miembros se sientan a gusto en el equipo, especialmente en sus relaciones personales, y que vivan experiencias gratificantes.
- Conseguir que el equipo tome de conciencia de sus funciones, expectativas, objetivos, metas y logros.
- Permitir que todos los miembros tengan la posibilidad de contribuir a realizar los fines y actividades del equipo.
- Prevenir posibles conflictos personales y solucionar los que surjan.
- Formar en el trabajo en equipo mediante juegos y actividades estructuradas sobre organización, planificación, establecimiento de objetivos y normas.

La cohesión es beneficiosa para un equipo en la medida en que aumenta la satisfacción de sus miembros y la productividad del equipo, sin embargo, una cohesión excesiva es peligrosa por que aparece un fenómeno llamado pensamiento grupal. Se trata de grupos que no están dispuestos a cambiar su proceso de trabajo y de toma de decisiones, aunque sean perjudiciales. Los miembros del grupo consideran que no pueden equivocarse, todos apoyan la decisión tomada, aunque se demuestre que sea errónea y se rechaza la información contraria, con la finalidad de mantener la unidad del grupo. Podemos decir que los grupos pueden llegar a desorientarse si están demasiado cohesionados.

Son síntomas del pensamiento grupal:

- **Sobreestimación del grupo:** cuando los miembros de un grupo se consideran infalibles toman decisiones arriesgadas y poco sensatas que personas ajenas al grupo cuestionarían. Algunas veces el grupo llega a considerar que su visión de la realidad con respecto a lo que está bien o mal, lo que es correcto o incorrecto es incuestionable.
- **Falta de pensamiento crítico:** no se revisan los criterios con los que inicialmente se tomaron determinadas decisiones, incluso aunque se demuestre que no funcionan o que existen otra forma mejor de hacer las cosas.
- **Presión hacia la uniformidad:** Se percibe la ilusión de que el grupo comparte una misma y única forma de pensamiento. No se disiente, no se habla de las diferencias de criterio que pueda haber a la hora de enfocar cualquier tema, de tal manera que la ausencia de divergencias se toma como consenso. Los miembros del grupo ajustan su comportamiento y sus opiniones a lo que se cree que es el pensamiento de la mayoría.

La consecuencia del pensamiento grupal es el bajo rendimiento del grupo y la baja probabilidad de éxito, debido a continuas tomas de decisiones defectuosas derivadas de la deficiente información que maneja el grupo por que no se revisan y evalúan todas las alternativas, no se analizan los posibles riesgos y no se elaboran planes alternativos.

El siguiente cuestionario es una herramienta útil para analizar y evaluar la cohesión en un equipo

Cuestionario para analizar la cohesión en un equipo				
<i>Elige una única respuesta en cada una de las preguntas</i>				
1. ¿Sientes que formas parte de tu equipo?				
Realmente formo parte de mi equipo				
Me siento incluido en la mayoría de las situaciones				
Siento que no pertenezco al equipo				
No estoy seguro				
2. Si tuvieras la oportunidad de hacer las mismas actividades en otro grupo ¿Te cambiarías?				
Me gustaría cambiarme				
Preferiría cambiar que permanecer donde estoy				
Me gustaría mucho quedarme donde estoy				
No estoy seguro				
3. Compara tu grupo con otros similares en los siguientes aspectos:				
	Mejor que la mayoría	Igual que la mayoría	Peor que la mayoría	No estoy seguro
a. La manera en que nos organizamos				
b. La manera en que los miembros nos relacionamos				
c. La manera en que los miembros cooperamos con la tarea				

1.4. La comunicación en los grupos

La comunicación permite que un conjunto de personas se conviertan en un grupo y sean capaces de coordinar su trabajo. Un grupo no puede existir si no hay una comunicación fluida entre sus miembros. Mediante los diferentes canales y redes de comunicación se transmite la información necesaria para favorecer un funcionamiento eficaz. El proceso de comunicación dentro de un grupo o un equipo cumple cuatro funciones básicas: Supervisar, Motivar, Expresar emociones y Decidir.

- **Supervisar:** se asignan metas y tareas a los miembros de un equipo y se controla su grado de cumplimiento y su nivel de desempeño.
- **Motivar:** se proporciona retroalimentación sobre cómo se están desarrollando las tareas y qué se puede hacer para mejorar el rendimiento.
- **Expresar emociones:** se manifiesta satisfacción o frustración en relación con las relaciones sociales que se dan en el grupo.
- **Decidir:** se transmiten los datos necesarios para identificar y evaluar posibles opciones y tomar las decisiones adecuadas.

Todo proceso de comunicación en un grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones. Para que un grupo o un equipo funcionen adecuadamente es necesario supervisar el desempeño de sus miembros, animarles para que realicen las tareas, permitir que expresen sus emociones y que participen en la toma de decisiones.

A. Comunicación formal e informal. Redes de comunicación

Un factor esencial para el funcionamiento de un grupo es la comunicación en todas las direcciones y en todos los niveles. Los mensajes deben fluir a través diferentes canales de comunicación. El flujo de mensajes entre los miembros de un equipo puede seguir un camino vertical u horizontal, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe. A su vez, el flujo vertical puede seguir una dirección descendente o ascendente.

- **Flujo de comunicación vertical:**

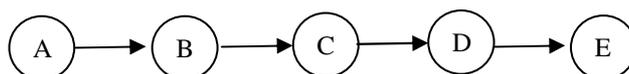
- **Descendente:** es la comunicación que fluye de un nivel superior de la organización o del equipo a un nivel inferior. Sus funciones principales son: coordinar, informar, motivar y dar instrucciones. Es el utilizado por los líderes del equipo para asignar metas y tareas. La información suele sufrir sesgos importantes hasta que llega al destino final.
- **Ascendente:** esta comunicación fluye de forma apuesta a la anterior, es decir, de los niveles inferiores a los superiores. Sus funciones principales son: comprobar la recepción del mensaje, evaluar, y sugerir. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los niveles superiores, para obtener ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización y para informarse sobre los progresos y la satisfacción de los miembros del equipo. Se da fundamentalmente en organizaciones participativas y democráticas. Su efectividad depende de sentimiento de libertad que exista en el grupo. Los instrumentos utilizados suelen ser: encuestas y cuestionarios de satisfacción, buzones de sugerencias y procedimientos para expresar quejas

- **Flujo de comunicación horizontal o lateral:** se da cuando dos o más miembros de una organización o de un equipo cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. La función principal es la de coordinación y apoyo entre el personal del mismo nivel. Este tipo de comunicación es muy positiva porque promueve la acción, agiliza el flujo de comunicación, mejora la comprensión y coordina esfuerzos. Se da, en mayor medida, en grupos informales y pequeños.

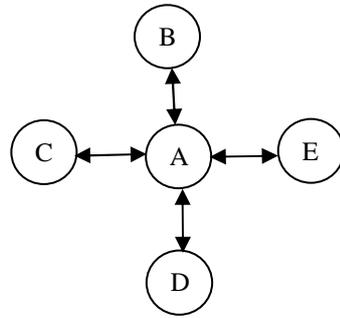
Las redes de comunicación son las estructuras creadas por una organización, un grupo o un equipo para hacer llegar la información a sus miembros. Las redes de la comunicación definen el camino por el que fluye la información de persona a persona. Existen redes formales e informales, por éstas últimas circulan sobre todo rumores. Las redes formales son generalmente más rígidas y verticales, siguiendo la cadena de mando. Por el contrario, las redes informales pueden tomar cualquier dirección y están más relacionadas con la satisfacción de las necesidades sociales de los miembros del grupo.

Existen 4 diferentes tipos de redes formales de comunicación: Cadena, Rueda, Estrella y Vías múltiples.

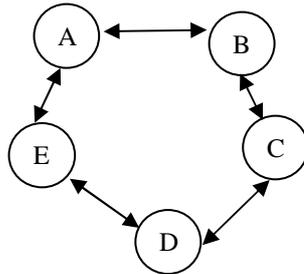
- **Cadena:** sigue rígidamente la cadena formal de mando. La comunicación tiene lugar entre las personas que se encuentran más próximas en los distintos niveles jerárquicos, es decir del jefe al mando intermedio y de este al trabajador y viceversa. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.



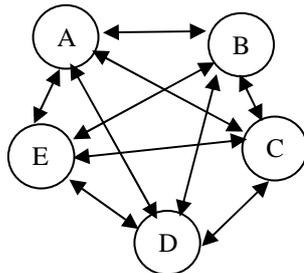
- **Estrella:** La información está centralizada en el líder quien se encarga de transmitirla al resto de miembros. La comunicación es rápida y la precisión de la información es muy alta. Resulta muy eficaz para tareas simples.



- **Rueda:** la comunicación circula libremente entre miembros próximos con independencia de su rango jerárquico. La comunicación es más lenta y se utiliza para resolver problemas complejos.



- **Vías múltiples:** La comunicación se da entre todos los miembros y en todas direcciones. La precisión de la información es moderada, sin embargo, la satisfacción de los miembros es muy alta. Todos se sienten parte integrante del equipo al comunicarse de forma activa unos con otros.



Las redes en cadena y en estrella tienden a la centralización de la información, ofreciendo una comunicación más eficaz. Las otras redes forman un sistema más descentralizado, pero menos eficaz desde el punto de vista de la transmisión de la información, sin embargo, aumentan el nivel de satisfacción de los miembros del equipo al sentirse partícipes de las informaciones transmitidas. Los líderes surgen con más frecuencia en redes centralizadas, mientras que los miembros de las redes descentralizadas están más satisfechos y emiten más mensajes.

En las posiciones centrales de las redes centralizadas de comunicación puede darse un fenómeno de saturación de la información. Esta sobrecarga se produce cuando el número de mensajes manejados por la persona que ocupa una posición central excede su capacidad de procesamiento de la información. La saturación produce menor eficiencia del equipo y menor satisfacción entre sus miembros.

Al margen de la estructura formal establecida por el equipo pueden surgir, de forma espontánea, redes de comunicación informal. Se crean a partir de las relaciones personales que se establecen entre los miembros del grupo. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas.

Los aspectos positivos de las redes de comunicación informal son:

- Crean un sentido de identidad y pertenencia al equipo.
- Son una válvula de escape para expresar emociones y sentimientos.
- Son una vía de comunicación rápida que utilizarse para difundir noticias y comprobar el impacto que producen.
- Son una fuente de retroalimentación para los líderes de los equipos.

Los aspectos negativos de las redes de comunicación informal son:

- La interpretación subjetiva. El emisor informa desde sus intereses personales.
- Las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente.
- Las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones en las que se pierden o interpretan datos.
- La extensión de rumores.

El rumor puede influir negativamente en el clima del grupo y generar conflictos, por ello deben evitarse mediante el establecimiento de buenos sistemas de información y comunicación. El rumor es percibido, en muchas ocasiones, como más fiable y creíble que las informaciones emitidas a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a situaciones importantes para la organización, donde existe ambigüedad y en condiciones que crean ansiedad.

La siguiente técnica grupal ayuda a entender cómo se forma un rumor y que consecuencias tiene

El Rumor	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar la distorsión de un mensaje. • Discutir cómo se dan a conocer las noticias y cómo se interpretan en función de intereses personales.
Desarrollo	<p>Se prepara, con antelación, un mensaje escrito que contenga datos, cifras y algún contenido que pueda ser malinterpretado. Se pide un mínimo de 6 voluntarios, que se numeran. Todos menos el primero salen de la sala. El resto de los miembros del grupo serán los observadores del proceso de distorsión que se da al mensaje, deben ir anotando las variaciones que se producen respecto de la versión inicial. Se lee el mensaje al Nº 1, que debe memorizarlo, luego se llama al Nº 2. El Nº 1 le comunica al Nº 2 lo que recuerde del mensaje que escuchó. Se sigue así sucesivamente, hasta que pasen todos los voluntarios. El último voluntario, en lugar de repetir el mensaje oralmente, lo escribe en la pizarra. Finalmente, se compara con el mensaje original y se inicia un debate para determinar qué tipo de información se ha perdido. La distorsión de la información se da por no tener claro el mensaje. Generalmente, se recuerda aquello llama más la atención, o que se cree más importante. La información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da.</p>
Materiales	Papel, Bolígrafo, Pizarra.

1.5. El equipo de trabajo.

A. Organización y reparto de tareas.

Un equipo es un tipo de grupo en el que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes. Consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con unos objetivos comunes, utilizan métodos compartidos de trabajo y son mutuamente responsables de su realización.

Un grupo es un fenómeno natural entre las personas, mientras que un equipo es un fenómeno organizativo consciente. Las características esenciales de un equipo son:

- **Objetivos comunes:** el equipo debe tener una razón para trabajar como conjunto.
- **Interdependencia:** cada integrante del equipo necesita de la experiencia, habilidad, conocimientos y colaboración de los demás para lograr los objetivos comunes.
- **Desempeño eficiente:** los miembros deben estar convencidos de la idea de que el trabajo colectivo consigue mejores resultados que los individuos que trabajan aisladamente.
- **Responsabilidad:** el equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y, sobre todo, sobre los logros obtenidos.

En el siguiente cuadro se muestran las características de los equipos eficaces frente a los ineficaces:

Eficacia grupal	
Equipos eficaces	Equipos ineficaces
<ul style="list-style-type: none"> – Comprenden y aceptan la tarea encomendada. Los objetivos han sido discutidos y están bien definidos. – No hay tensiones, los miembros se sienten cómodos, no aparecen síntomas de aburrimiento. – Se escucha lo que dice cada miembro, no se juzga. – Los miembros participan, se expresan libremente. Cuando se desvía el tema, alguien reconduce la discusión. – Los conflictos no se evitan, se estudian las causas y se buscan soluciones. – Las decisiones se toman por consenso, no es suficiente la mayoría. – Con frecuencia verifica su funcionamiento. – La crítica es frecuente y franca, tiene carácter constructivo y no son ataques personales. 	<ul style="list-style-type: none"> – La distribución de tareas cambian según las circunstancias. – Tarea poco clara. No se conocen bien los objetivos. Parece que los diferentes miembros tiene metas diferentes. – Se refleja indiferencia y aburrimiento. Hay falta de compromiso. Conversaciones aisladas, mutismo. – No se escucha, no se tienen en cuenta las ideas emitidas. – Sólo algunos miembros intentan dirigir la discusión. Sus intervenciones se alejan del tema y nadie los reconduce. – Los conflictos se reprimen tajantemente o degeneran en una lucha abierta. – Las decisiones se toman rápidamente, no hay solidaridad ni compromiso con ellas. – No estudia su funcionamiento, sino que lo critica después de la sesión. No queda claro a quién se le asignan las tareas. – Se evita la crítica. Cuando aparece, hay hostilidad personal.

Las metas y las tareas son la base sobre la cual se asienta la formación de un equipo. Las metas hacen referencia al objetivo que se quiere lograr, mientras que las tareas son las acciones que se realizan para alcanzar el objetivo.

Según Steiner las tareas de un equipo se pueden clasificar en:

- **Tareas aditivas:** consisten en una combinación de productos individuales. Un mayor número de integrantes en el equipo garantiza mayor productividad, porque los resultados dependen de que haya personas trabajando en la tarea. Lo importante, por tanto, es el desempeño individual.
- **Tareas conjuntivas:** cada uno de los miembros del equipo debe cumplir su parte. El equipo no es productivo y no alcanza sus metas si alguno de sus miembros no cumple con su tarea. Un mayor número de integrantes en el equipo genera mayor es la dificultad.
- **Tareas disyuntivas:** son aquellas en la cuales es necesario tomar una decisión. En este caso, un mayor número de integrantes en el equipo garantiza mayores las posibilidades de que uno de ellos pueda encontrar una solución.

Los criterios que deben seguirse para el reparto de tareas entre los componentes de un equipo son:

- **Equidad:** la carga de trabajo y la responsabilidad de las tareas debe repartirse de forma

proporcionada. Así se evitan posibles conflictos por sobrecarga de trabajo.

- **Alternancia:** permitir que los miembros roten por todos los puestos, tareas y responsabilidades que tenga asignados el equipo. De este modo el funcionamiento del equipo no se ve afectado por la ausencia de uno de sus miembros en la medida en que todos son capaces de realizar todo tipo de tareas.
- **Elección:** la libertad de elección, combinada con la equidad en la carga de trabajo, favorece la implicación de los miembros en el desarrollo del trabajo del equipo. Todos los miembros del equipo deberían tener la posibilidad de participar en las actividades que elijan y no ser relegados a puestos o tareas no apetecibles.

B. El trabajo individual y el trabajo en grupo

No todas las tareas son adecuadas para realizarse en equipo. Redactar un informe o preparar un presupuesto, por ejemplo, se hacen mejor de forma individual. El resultado o el producto del trabajo individual puede ser discutido y consensuado por el grupo, pero la tarea en sí de redactar o calcular debería realizarla una persona. Sin embargo, en otras ocasiones, el trabajo en equipo tiene claras ventajas sobre el trabajo individual en la medida en que un colectivo es más productivo que un individuo.

Ventajas del trabajo en equipo	Inconvenientes del trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> – El resultado es mejor cuando la solución exige gran variedad de competencias e informaciones. – El equipo actúa como una importante fuente de motivación interpersonal. – El equipo ofrece una visión más heterogénea y amplia, lo que es importante especialmente en procesos de solución de problemas. – Se consiguen nuevas soluciones e ideas creativas. – Los miembros, como han participado en el proceso, aceptan y apoyan las soluciones. – Los individuos se sienten más implicados con los objetivos cuando han participado en su establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> – La aproximación individual da mejores resultados que la de grupo cuando la decisión exige una comprensión única y global. – El trabajo en equipo requiere más tiempo que el individual. – Se da una fuerte tendencia a la conformidad por el temor a ser marginado en el grupo por expresar ideas opuestas. – Puede desarrollar normas contrarias a los objetivos de la empresa. – Puede reducir el esfuerzo individual.

LECTURA. *El vuelo de los gansos*

El próximo otoño, cuando veas a los gansos emigrar dirigiéndose a un lugar más cálido para pasar el invierno, observa que vuelan formando una V. Tal vez te interese saber que la ciencia ha descubierto por qué vuelan en esa forma. Se ha comprobado que, cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en V, la bandada completa aumenta su poder, por lo menos un 71% más que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los lugares de atrás y otro ganso toma su lugar. Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos salen de la formación y lo

siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera y sólo entonces los dos acompañantes vuelan a su bandada o se unen a otro grupo.

REFLEXIONA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 1

sección 2
**LIDERAZGO Y
DINAMIZACIÓN DE GRUPOS**

SECCIÓN 2. Liderazgo y dinamización de grupos	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
7. Plantear diferentes estrategias de actuación para aprovechar la función de liderazgo y los roles en la estructura y funcionamiento del grupo.	2.1. El papel del líder A. Cualidades del líder B. Influencia y poder
8. Diferenciar los diversos roles que pueden darse en un grupo y las relaciones entre ellos.	2.2. Modelos de liderazgo A. Modelo tradicional: Autoritario, Permisivo, Democrático B. Modelo situacional 2.3. Principales roles en un grupo A. Roles referidos a la tarea del grupo. B. Roles relacionados con el mantenimiento del grupo C. Roles individuales 2.4. Recursos para trabajar los roles en un grupo A. Observación y evaluación de los roles en un grupo B. Técnicas para trabajar el desempeño de roles

EXPERIMENTA sección 2 (Cuaderno del Alumno)**Comportamientos clave del líder****EXPLORA** sección 2**2.1. El papel del líder**

El líder es uno de los roles que se desempeñan en un grupo. Líder es aquel miembro del grupo que ejerce una influencia sobre los otros, bien porque ejerce un cargo (animador, educador, coordinador) o porque tiene ciertas aptitudes que en determinados momentos resuelven problemas grupales, o también por que es el que más participa o el que más prestigio tiene. Se puede considerar líder del grupo a aquél que más frecuentemente influye en la conducta y en el sentir del grupo.

En todos los grupos hay líderes, en algunos casos, son líderes espontáneos, en otros, asumen un papel dirigente por su capacidad técnica para promover la vida del grupo. Ser animador de un grupo infantil o de padres y madres, no es solamente aplicar una técnica determinada sino, también, ser capaz de establecer una relación adecuada con los miembros del grupo y hacer que todos colaboren en la consecución de las metas colectivas. El líder debe guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Debe establecer y mantener el espíritu de equipo necesario para conseguir los objetivos fijados.

A. Cualidades del líder

Una de las preguntas clave cuando se trata el tema de liderazgo es: "¿Cuáles son las capacidades que debe tener un líder?. Las actitudes de estas personas tienen que ver con la ausencia de dogmatismo. Son personas con una gran flexibilidad intelectual y apertura a los demás estableciendo verdaderas relaciones interpersonales entre el líder y sus colaboradores.

Las características y los rasgos comunes asociados con el papel de líder, se pueden agrupar en tres grandes conjuntos de habilidades. La combinación y el peso de estas habilidades varía a medida que el líder progresa en sus capacidades directivas.

- **Habilidades técnicas:** capacidad de utilizar los conocimientos adquiridos.
- **Habilidades humanas:** competencia para trabajar con personas y equipos.
- **Habilidades organizativas:** capacidad para comprender a la organización, tener visión sobre la organización y saberla transmitir.

En general, en cualquier estilo de mando influyen dos factores: el interés por los resultados y la tarea (Nivel de tarea de funcionamiento de un grupo) y el interés por las personas. (Nivel socioafectivo de funcionamiento de un grupo). La principal característica de cualquier líder debe ser mostrar, al mismo tiempo, un alto interés por las personas y un alto interés por los resultados.

Todo grupo debe cumplir los objetivos para los cuales fue formado, a la vez que logra su propia madurez grupal. El papel del líder es crear las condiciones para que el grupo alcance ambas metas. La clave está en su capacidad para motivar la participación de los miembros del equipo, creando un ambiente cooperativo. El funcionamiento eficaz un equipo y de un grupo está en la motivación de sus miembros. Los dos pasos iniciales para motivar son:

- **Lograr relaciones positivas entre las personas.** Las relaciones de calidad entre los miembros de un equipo se pueden conseguir con comportamientos tan simples como: Saludar a los compañeros de manera personalizada; Mantener conversaciones amistosas con la mayoría de los miembros del grupo; Tratar de aprender de los compañeros; Encontrar el aspecto positivo de la propuestas e ideas novedosas expuestas por otros miembros del equipo; Etc.
- **Cada persona debe ocupar un lugar en el equipo.** La habilidad fundamental de un animador de grupos consiste en buscar el sitio más adecuado para cada uno dentro del equipo. • Alguien que se siente valorado es una persona que se esforzará en cooperar. En un equipo donde cada miembro cuenta con una parcela de poder reconocida y respetada por todos, la autoestima aumenta.

Hay varias cosas que un animador puede realizar para fomentar la motivación de los integrantes de un equipo:

- **Hacer interesante el trabajo:** El animador debe hacer un análisis minucioso de las funciones y tareas que se desarrollan en el grupo. Y debe plantearse la siguiente cuestión: "¿Es posible enriquecerlas para hacerlas más interesantes?". Las tareas muy rutinarias provocan rápidamente apatía y aburrimiento.
- **Dar recompensas que sean valoradas:** Es muy importante que el responsable de un grupo conozca las recompensas que tiene a su disposición y que sepa además qué cosas valora cada uno de los integrantes del grupo. Trabajar en un determinado proyecto o manejar una máquina o herramienta nuevas puede ser una recompensa que mejore la motivación y el rendimiento.
- **Tratar a los miembros del grupo como personas:** Es de suma importancia que los miembros de un grupo sean tratados de forma personalizada. A todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- **Favorecer la participación y la colaboración:** Si los integrantes tienen la oportunidad de participar y colaborar en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones sobre aspectos que les afectan, se obtienen beneficios motivacionales muy altos y una gran implicación en el desarrollo de las tareas.
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** Una persona informada por sus supervisor sabrá lo que debe hacer para mejorar su propio desempeño. La falta de retroalimentación suele producir en los miembros de un equipo frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

En resumen, el líder influye en el grupo en la medida en que su conducta ofrece un modelo de manera de ser a los participantes, además, su personalidad puede determinar el clima grupal. Si el animador no escucha, es muy probable que los participantes no se escuchen unos a otros, si el animador está dispuesto a intervenir a la menor pausa del que habla, también lo harán así los demás. Por otro lado, si el

animador desconfía del grupo, si es pesimista o agresivo, el clima que se formará en el grupo no favorecerá la libre expresión y la buena comunicación entre sus miembros. Un líder respetuoso con los demás, que valora y apoya a cada uno de los miembros, que colabora en todas las tareas, ofrece al grupo un modelo y un clima en el que poder encontrarse y desarrollarse para lograr el objetivo grupal.

B. Influencia y poder

El liderazgo se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta. La capacidad de influencia, propia del liderazgo, tiene mucho que ver con el poder. Sin embargo, el poder, a diferencia del liderazgo, es el potencial de influencia que desarrolla el líder, es el recurso que capacita al líder para inducir a los seguidores para que cumplan con la tarea u objetivo. Los tipos de poder que puede manejar un líder son:

- **Poder legítimo:** Los integrantes del equipo reconocen que quien lo posee tiene derecho a influenciarles, y que ellos tienen la obligación de seguir las directrices de tal influencia. En organizaciones poco jerarquizadas es más difícil definir el poder legítimo. Para aplicar este tipo de poder de forma adecuada es necesario:
 - Ganarse el derecho de "ser la autoridad".
 - Cumplir las normas del grupo.
 - Ser honesto y justo en el trato con los demás miembros del grupo.
- **Poder de recompensa:** Es la capacidad de premiar a otras personas por alcanzar los objetivos. La recompensa tienen que tener sentido para la persona que se pretende influenciar. Para aplicar este tipo de poder de forma adecuada es necesario:
 - Dar recompensas que sean valoradas por los miembros del grupo.
 - Elogiar de forma generosa cuando alguien se lo merezca.
 - Recompensar de forma justa.
- **Poder coercitivo:** Crear miedo mediante el uso de amenazas o castigos (menosprecio público, pérdida de privilegios, etc). En general, no es aconsejable, salvo en situaciones extremas cuando los demás tipos no funcionan o han sido agotados. Para aplicar este tipo de poder de forma adecuada es necesario:
 - Sancionar sólo cuando sea estrictamente necesario.
 - Sancionar de forma justa.
 - Sancionar con suavidad.
- **Poder de experto:** Se basa en la idea del colaborador de que, quien posee el poder, tiene conocimientos y habilidades que él necesita y no tiene. Tiene información privilegiada que es muy importante en los procesos de toma de decisiones para las personas en las que influir. Este tipo de poder depende de la formación y de la experiencia, por lo que es muy importante en las organizaciones que trabajan en situaciones complejas o utilizan tecnología innovadora. Para aplicar este tipo de poder de forma adecuada es necesario:
 - Mantener actualizados los conocimientos, las habilidades y la información.
 - Compartir los conocimientos y la información para que los miembros del grupo puedan usarla.
 - Evitar actitudes de prepotencia y superioridad.
- **Poder de referencia:** Se basa en la identificación del colaborador con la persona que lo ejerce, ya que actúa como cree que dicha persona lo haría. Este tipo de poder está relacionado con aspectos como el prestigio y el carisma del líder. Para aplicar este tipo de poder de forma adecuada es necesario:
 - Conservar las cualidades que son atractivas para los miembros del grupo.
 - Ser creíble y digno de confianza.
 - Comunicar con efectividad los fines y los valores de la organización en la que está integrado el grupo.

2.2. Modelos de liderazgo

A. Modelo tradicional: Autoritario, Permisivo, Democrático

El enfoque más conocido sobre el liderazgo es el que clasifica a los líderes en tres estilos: Autoritario, Permisivo y Democrático. Esta clasificación se hace teniendo en cuenta:

- Cómo se determinan los objetivos del grupo
- Cómo se toman las decisiones en el grupo
- El tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder
- La calidad que se consigue en la realización de las tareas
- La participación que se garantiza a los miembros del grupo
- El origen y la dirección de los flujos de información
- La forma cómo se realiza el control
- Cómo se realizan las sanciones y las recompensas

En base a los criterios arriba mencionados características generales de cada uno de los tres estilos son:

- **Animador autoritario:** la tarea grupal se realiza a disgusto y con poca participación, las relaciones interpersonales son pobres. Las relaciones con el animador son sumisas y desconfiadas. El trabajo de su grupo será bastante simplificado y general. Habrá en casi todos los miembros una cierta insatisfacción.
- **Animador permisivo:** el grupo, al principio, tendrá dificultades. Se intercambiarán opiniones e informaciones sobre cómo hacer el trabajo. Algunos subgrupos más activos se pondrán a la tarea, pero sin un plan decidido y único de trabajo. El trabajo será confuso, aunque habrá algunas opiniones brillantes, pero tal vez falten conclusiones, Algunos miembros quedarán muy satisfechos y otros muy poco.
- **Animador democrático:** en los grupos democráticos se intenta que el liderazgo sea compartido por todos los miembros. Esto aumenta la cohesión grupal y la cooperación. Un grupo funciona mejor cuando el papel de líder va rotando entre todos los miembros según las necesidades y las tareas. El animador democrático consulta sobre su papel, potencia el contacto entre los miembros, organiza el reparto de tareas y la programación colectiva de las metas y las tareas. El trabajo grupal se realiza con más responsabilidad y cooperación de modo que todos los miembros se sienten satisfechos.

El siguiente cuadro describe de modo más detallado y compara las principales características de los tres estilos de ejercer el liderazgo:

Estilo Autoritario	Estilo Democrático	Estilo Permisivo
1. El líder es quien determina los objetivos del grupo	1. El líder orienta y anima para que los objetivos se discutan y decidan en grupo	1. Completa libertad para que la decisión sobre los objetivos sea grupal o individual, con un mínimo de participación del líder.
2. La metodología de trabajo y las tareas son determinadas por el líder, de manera que los futuros pasos son siempre inciertos hasta cierto punto	2. Se trazan los pasos generales para alcanzar metas del grupo, y cuando se necesita tomar una decisión sobre las tareas a realizar, el líder sugiere dos o más alternativas para que el grupo elija	2. Mínima participación en la discusión sobre la organización del trabajo
3. El líder señala la tarea específica para cada miembro y con quién o quiénes debe realizarla.	3. Los miembros están libres para trabajar con quien prefieran, y la división dependerá de la decisión del grupo.	3. Muy poca participación por parte del líder para determinar tareas y compañeros de trabajo
4. El líder tiende a actuar de una forma muy "personal" para alabar y criticar el trabajo de cada miembro. Se mantiene alejado de la participación activa de grupo, excepto cuando él hace una demostración	4. El líder se basa en hechos cuando alaba o critica y trata de incorporarse al grupo como uno más	4. Comentarios espontáneos y poco frecuentes respecto a actividades de miembros, salvo que se le pida, haciendo muy poco intento de evaluar y regular el curso de los eventos.

a.1. Cuestionario de autoevaluación sobre estilos de liderazgo y animación

Este cuestionario puede ser un instrumento útil para diagnosticar las habilidades como animador de grupos. Recordamos que todo grupo debe cumplir los objetivos a la vez que logra su propia madurez grupal. El papel del líder es crear las condiciones para que el grupo alcance ambas metas. La clave está en su capacidad para motivar la participación de los miembros del equipo, creando un ambiente democrático.

Cuestionario de autoevaluación sobre estilos de liderazgo y animación		
Lee los siguientes enunciados. Muestra tu acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones eligiendo la casilla correspondiente.		
	Acuerdo	Desacuerdo
1. Un animador que mantiene relaciones amistosas con los miembros de un grupo le cuesta imponer disciplina.	A	D
2. Los participantes obedecen mejor a los animadores amistosos que a los que no lo son.	A	D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del animador. El animador debe mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con los miembros del grupo	A	D
4. Un animador debe hacer sentir siempre a los participantes que él es el que manda.	A	D
5. Un animador debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6. Un animador no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre los participantes	A	D
7. Castigar la desobediencia a las normas es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina en un grupo.	A	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización en la que se inserta el grupo.	A	D
9. Cuando un participante no está de acuerdo con la solución a un problema propuesta por el animador, lo mejor es pedir que sugiera una alternativa y tratarla en el grupo.	A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el animador lo haga solo.	A	D
11. Un animador debe mantener a los participantes informados sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12. El animador debe establecer los objetivos, y que sean los participantes los que se repartan las tareas y determinen la forma de llevarlas a cabo.	A	D
13. Piensas que octubre es el mejor mes para hacer ciertas actividades. La mayoría de los participantes prefiere noviembre. Finalmente decides que será octubre.	A	D
14. Piensas que octubre es el mejor mes para hacer ciertas actividades. Un participante dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el animador debe alentar a los participantes a que se pongan en contacto con él.	A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17. Si dos participantes están en desacuerdo sobre la forma de realizar una tarea, lo mejor que puede hacer el animador es llamar a los dos aparte y buscar una solución entre los tres.	A	D
18. Los participantes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el animador no debe permitir a los participantes que manifiesten sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
20. Un animador debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos personales.	A	D
21. Si dos participantes están en desacuerdo sobre la forma de realizar una tarea, el animador debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado	A	D
22. Un buen animador es aquél que puede sancionar fácilmente a un participante cuando lo crea necesario.	A	D
23. Lo mejor que puede hacer un animador al asignar tareas es solicitar a los participantes que le ayuden a determinar los objetivos.	A	D
24. Un animador no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con otros miembros del grupo, ya que considera que los participantes tienen buen juicio.	A	D
25. Un participante debe ser leal con el animador de su grupo	A	D
26. Cuando un participante critica al animador, lo mejor es discutir dichas diferencias de forma exhaustiva.	A	D
27. El animador es capaz de obtener datos sobre el funcionamiento del grupo para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	D
28. Cuando se fijan objetivos, un animador no debe confiar mucho en las recomendaciones de los miembros del grupo.	A	D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el animador debe fijarlos preferentemente mediante una discusión amplia con los miembros del grupo.	A	D
30. Son los propios participantes los que deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A	D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A	D
32. Para solucionar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños coordinados por el animador, a las asambleas.	A	D
33. El buen animador se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a evaluar los métodos y procedimientos que emplean los miembros del grupo.	A	D

Para saber qué estilo y en qué proporción es el predominante en tu forma de animar un grupo rodea con un círculo el número correspondiente a las preguntas que hayas respondido "Acuerdo" (A) y suma el número de círculos de cada columna. Aquella columna que mayor número de respuesta tenga será el estilo predominante

"Estilo Autoritario"	"Estilo Democrático"	"Estilo Permisivo"
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
Total:	Total:	Total:

B. Modelo situacional

Según este modelo no existe un modo óptimo de ejercer el liderazgo, sino que el mejor estilo de dirección depende de la situación en la que se encuentra la tarea y los miembros del equipo. Los líderes eficaces deben adaptar su estilo de liderazgo para que satisfaga las demandas de la situación. Es necesario conocer qué estilo debemos emplear en cada situación.

El liderazgo situacional describe cómo se comportan las personas y analizan el estilo eficaz para tratar distintas situaciones, todo ello en función del desarrollo y madurez de los miembros del equipo. El modelo describe cuatro estilos, y cada uno representa una combinación de dos tipos de conducta del líder: la conducta orientada a las tareas y la orientada a las relaciones. Este enfoque se basa en la combinación de tres factores estrechamente relacionados.

- **El factor tarea** o conducta orientada a las tareas se refiere a los comportamientos del líder para comunicar lo que debe hacerse. Hasta qué punto el responsable de un equipo entabla una comunicación unidireccional explicando a los miembros del grupo qué tienen que hacer, cuándo, dónde y cómo se tiene que cumplir con la tarea. Significa dar estructura, claridad e indicaciones.
- **El factor relación** o conducta orientada a las relaciones consiste en la comunicación bidireccional que el líder establece con los miembros del equipo formulando preguntas abiertas, escuchando, facilitando la discusión, dando ánimo y refuerzo positivo. Incluye, por tanto, la comunicación interpersonal y el apoyo emocional.
- **El factor madurez** se refiere al grado de aptitud y voluntad de los miembros del equipo. Es la capacidad (saber y poder hacer) y la motivación (querer hacer) para orientar el comportamiento hacia una meta. Se trata de la madurez para desarrollar una tarea y no de la madurez psicológica de la persona. El grado de madurez indica el estilo de liderazgo que puede influir con mayor posibilidad de eficacia.

El grado de madurez de los miembros de un equipo puede clasificarse en cuatro niveles:

- **Nivel M-1:** Baja madurez técnica y baja motivación. En este nivel las personas no son competentes para hacer un determinado trabajo (conseguir un objetivo concreto) y no están motivados para el logro del mismo.
- **Nivel M-2:** Baja madurez técnica y alta motivación. No son competentes (conseguir un objetivo concreto), pero si están motivados para el logro del mismo.
- **Nivel M-3:** Alta madurez técnica y baja motivación. Son personas competentes para realizar un trabajo (conseguir un objetivo concreto), pero no están motivados para el logro del mismo.
- **Nivel M-4:** Alta madurez técnica y alta motivación. Son competentes para hacer el trabajo (conseguir un objetivo concreto) y están motivados para el logro del mismo.

El progresivo aumento de madurez en los miembros de un equipo debe siempre ser premiado con refuerzos positivos y apoyo emocional. Al mismo tiempo, cuando se llega a niveles elevados de madurez, el líder debe disminuir la cantidad de control y relación. Y al contrario, cuando el rendimiento y la motivación bajan, el líder debe evaluar de nuevo el nivel de madurez y actuar en el nivel en que se encuentren de nuevo.

Cuando hemos identificado el nivel de madurez de los miembros de un equipo deberemos aplicar el estilo de influencia adecuado a cada nivel. Los cuatro estilos de influencia del liderazgo situacional se identifican como E-1. Dirigir, E-2. Persuadir, E-3. Participar y E-4. Delegar. Estos cuatro modos de ejercer el liderazgo, encierran cuatro posibilidades para combinar la cantidad de tarea (conducta directiva) y la cantidad de relación (conducta de apoyo) que debe darse en función de los niveles de madurez:

- **E-1. DIRIGIR:** Conducta de elevada tarea y escasa relación. Adecuado para el nivel de madurez M-1. Este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los miembros del equipo y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde deben realizarla.

- **E-2. PERSUADIR:** Conducta de elevada tarea y elevada relación. Adecuado para el nivel de madurez M-2 Este estilo se caracteriza por la comunicación bilateral y el apoyo socioemocional consistente en persuadir a los miembros del equipo sobre el trabajo u objetivo que debe realizarse.
- **E-3. PARTICIPAR:** Conducta de elevada relación y escasa tarea. Adecuado para el nivel de madurez M-3. El líder y los miembros del equipo participan en las decisiones sobre la tarea, mediante la comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los miembros del equipo tienen la habilidad y el conocimiento para realizar el trabajo.
- **E-4. DELEGAR:** Conducta de escasa tarea y escasa relación. Adecuado para el nivel de madurez M-4 Este estilo implica que los miembros del equipo tienen iniciativa. El líder delega porque los integrantes del grupo tienen un alto nivel de madurez, es decir desean y son capaces de responsabilizarse de la tarea dirigiendo su propio comportamiento hacia la consecución de las metas.

		M-1	M-2	M-3	M-4
Nivel de Madurez		Baja madurez técnica y baja motivación.	Baja madurez técnica y alta motivación.	Alta madurez técnica y baja motivación	Alta madurez técnica y alta motivación.
		Son competentes para hacer un determinado trabajo (conseguir un objetivo concreto) y no están motivados para el logro del mismo.	No son competentes (conseguir un objetivo concreto), pero si están motivados para el logro del mismo.	Son competentes para realizar un trabajo (conseguir un objetivo concreto), pero no están motivados para el logro del mismo.	Son competentes para hacer el trabajo (conseguir un objetivo concreto) y están motivados para el logro del mismo.
Estilos de Influencia		E-1	E-2	E-3	E-4
		DIRIGIR	PERSUADIR	PARTICIPAR	DELEGAR
		Conducta de elevada tarea y escasa relación	Conducta de elevada tarea y elevada relación	Conducta de elevada relación y escasa tarea.	Conducta de escasa tarea y escasa relación.
		El líder: Dice Exige Ordena Controla	El líder: Convence Explica Aclara Supervisa	El líder: Colabora Informa Facilita Asesora	El líder: Aconseja Orienta Sugiere

b.1. Cuestionario de evaluación del nivel de madurez

Este cuestionario es una herramienta básica para diagnosticar el nivel de madurez. Se baja en un conjunto de preguntas abiertas que animan a la persona a hablar sobre sus habilidades, su comprensión y sus sentimientos en torno a la tarea asignada. Las preguntas abiertas formuladas en el momento de asignar una tarea constituyen el enfoque más rápido para evaluar el nivel de madurez.

Evaluación del nivel de madurez	
Evaluador:	
Evaluado:	
Fecha:	
Proyecto/Tarea:	
evaluar la competencia (capacidad-	Pregunta
	¿Qué habilidades has desarrollado durante tu formación que te ayudarán a realizar esta tarea?
	¿Has recibido
Respuesta	

Preguntas para evaluar la motivación (voluntad - compromiso)	formación específica para realizar la tarea?	
	¿Cómo ves tu rol en el desarrollo de la tarea?	
	¿Cuáles son tus recursos claves para el desarrollo del proyecto?	
	¿Cómo harías para realizar esta tarea?	
	¿Cómo has realizado esta tarea en el pasado?	
	Capacidad para realizar la tarea	Alta
		Baja
	Observaciones	
	Pregunta	Respuesta
	¿Qué es lo que más te satisface de esta tarea? ¿Por qué?	
	¿Qué impacto tendrá el cumplimiento satisfactorio de esta tarea para ti como persona?	
	¿Qué dudas que tienes respecto a esta tarea?	
	¿Qué considera como riesgo potencial para cumplir esta tarea?	
	¿Qué tipo de apoyo necesitas de tu supervisor?	
¿Te sientes cómodo realizando esta tarea?		
Motivación para realizar la tarea	Alta	
	Baja	
Observaciones		
Nivel de madurez asignado		

M-1	Baja madurez técnica y baja motivación. No es competente para hacer la tarea y no está motivado para el logro de las metas
M-2	Baja madurez técnica y alta motivación. No es competente para hacer la tarea, pero si está motivado para el logro de las metas
M-3	Alta madurez técnica y baja motivación. Es competente para realizar la tarea, pero no está motivado para el logro de las metas.
M-4	Alta madurez técnica y alta motivación. Es competente para hacer la tarea y está motivado para el logro de las metas.

b.2. Cuestionario de autoevaluación de estilos de liderazgo situacional

Este cuestionario plantea 12 situaciones que un responsable de equipo puede afrontar en el desarrollo de su tarea. Para cada una de ellas hay cuatro alternativas posibles de actuación. Se trata de elegir una de ellas. Al final se explica cómo obtener los resultados que indican cuál es tu estilo de influencia predominante, y cuál es tu amplitud de criterio (cuantos de los cuatro estilos sueles utilizar con más frecuencia) para utilizar diversos estilos, de acuerdo a cada situación.

Cuestionario de autoevaluación de estilos de liderazgo situacional	
Instrucciones: Imagina que en el desarrollo de tu tarea como responsable de un equipo de educadores te encuentras con cada una de las doce situaciones que se presentan a continuación. Cada situación tiene cuatro alternativas de posibles acciones que puedes llevar a cabo. Lee cada situación y sus acciones con atención. Piensa en lo que harías en esas circunstancias. Después, rodea con un círculo la alternativa que mejor describe su comportamiento habitual ante situaciones similares. No respondas de acuerdo a lo que se debería hacer, sino lo que sueles hacer. Elige una sola alternativa en cada situación.	
Situación 1	Posibles acciones
Últimamente los miembros de tu equipo no responden a tu trato amistoso y a su preocupación por su bienestar. El rendimiento desciende rápidamente.	<p>A. Insistir en el respeto a los procesos establecidos y sobre la necesidad de realizar las tareas.</p> <p>B. Discutir el asunto, pero sin presionar.</p> <p>C. Hablar con los miembros del equipo y después fijarles unos objetivos.</p> <p>D. No intervenir.</p>
Situación 2	Actuaciones posibles
El rendimiento observable del equipo va en aumento. Te has asegurado que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los resultados que se espera de ellos	<p>A. Crear una relación cordial, pero asegurándome que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y niveles de rendimiento.</p> <p>B. No hacer nada especial.</p> <p>C. Hacer todo lo posible para que el grupo sea consciente de su importancia y de su compromiso.</p> <p>D. Insistir en la importancia de los plazos límites para los trabajos y tareas.</p>
Situación 3	Actuaciones posibles
Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Les ha dejado libertad. El resultado del grupo y las relaciones individuales son buenas.	<p>A. Trabajar con el grupo y comprometerse juntos a resolver el problema.</p> <p>B. Dejar que el grupo solucione su problema.</p> <p>C. Actuar rápido y firmemente para corregir y orientar de nuevo al grupo hacia el trabajo.</p> <p>D. Animar al grupo a que trabaje sobre el problema y apoyar su esfuerzo.</p>
Situación 4	Actuaciones posibles
Estás considerando la posibilidad de un cambio. Los miembros del equipo tienen un buen nivel de rendimiento.	<p>a) A. Permitir al grupo que se implique en la implantación del cambio sin ser demasiado autoritario.</p> <p>b) B. Comunicar el cambio y ponerlo en marcha ejerciendo</p>

Entienden la necesidad de este cambio.	una vigilancia muy estrecha. c) C. Permitir que el grupo formule sus propias orientaciones. d) D. Tener en cuenta algunas recomendaciones del grupo pero dirigiendo personalmente el cambio.
Situación 5	Actuaciones posibles
El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Sus miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Necesitan continuamente que les recuerden que hay que hacer el trabajo en los plazos estipulados.	<ul style="list-style-type: none"> • A. Permitir al grupo que formule sus propias orientaciones. • B. Tener en cuenta las recomendaciones del grupo pero vigilar que se alcancen los objetivos. • C. Volver a definir los papeles y las responsabilidades de cada uno y realizar una supervisión estricta • D. Permitir al grupo que se implique en la nueva definición de los papeles y de las responsabilidades sin ser demasiado autoritario.
Situación 6	Actuaciones posibles
Has llegado a una organización que funciona de manera eficaz. Su antecesor controlaba muy de cerca la situación. Usted desea mantener esta productividad pero desearía empezar a crear un ambiente más humano.	<ul style="list-style-type: none"> • A. Hacer todo lo posible para que este grupo sea consciente de su importancia y de su compromiso. • B. Poner el acento sobre los puntos importantes y, especialmente, sobre plazos límites para trabajos y tareas. • C. Voluntariamente no intervenir. • D. Hacer que el grupo participe en las decisiones pero vigilar que se alcancen los objetivos.
Situación 7	Actuaciones posibles
Estás considerando la posibilidad de un cambio en la estructura y el funcionamiento del equipo, algo que será nuevo para todo el grupo. Algunos miembros han hecho sugerencias sobre este tema. La productividad del grupo es buena y ha demostrado su adaptación a situaciones nuevas.	<ul style="list-style-type: none"> – A. Definir el cambio y ejercer una supervisión estricta. – B. Participar con el grupo en el cambio, pero dejar que los miembros organicen la puesta en marcha. – C. Mostrarme dispuesto a realizar el cambio tal y como ha sido recomendado, pero manteniendo el control en cuanto a la puesta en marcha. – D. Evitar el conflicto, dejando las cosas como están.
Situación 8	Actuaciones posibles
El rendimiento del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. Pero tienes la impresión de que estás dirigiendo poco al grupo.	<ul style="list-style-type: none"> – A. Dejar hacer al grupo. – B. Discutir la situación con el grupo y después iniciar tu mismo los cambios necesarios. – C. Tomar las medidas necesarias para llevar a los miembros del equipo a trabajar de una manera determinada. – D. Aceptar la discusión con el grupo sobre la situación, sin ser demasiado directivo.
Situación 9	Actuaciones posibles
Te han encargado dirigir un "grupo de trabajo sobre calidad" que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones con respecto a la realización de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Las reuniones se han convertido en encuentros informales. El grupo tiene el potencial necesario para sacar el trabajo adelante.	<ul style="list-style-type: none"> – A. Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas. – B. Tener en cuenta las recomendaciones del grupo pero vigilar que se alcancen los objetivos. – C. Volver a definir los objetivos y supervisar atentamente que se cumplan. – D. Permitir al grupo que se implique en la fijación de los objetivos, pero sin presionar.
Situación 10	Actuaciones posibles

Los miembros del equipo son capaces de asumir sus responsabilidades, pero no están respondiendo a la reciente redefinición de las reglas y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - A. Dejar que el grupo se implique en la nueva redefinición de las reglas y procesos, pero sin llevar su control. - B. Definir de nuevo las reglas y los procesos y supervisar cuidadosamente. - C. Evitar el conflicto, dejando que la situación se desarrolle sin intervención. - D. Tener en cuenta las recomendaciones del grupo pero estar atento a que se apliquen las nuevas reglas.
Situación 11	Actuaciones posibles
Tienes información que indica que hay ciertas dificultades entre los miembros del equipo. El grupo ha obtenido unos resultados excelentes, sus miembros han alcanzado los objetivos. Han trabajado en perfecta armonía el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.	<ul style="list-style-type: none"> - A. Probar una solución propuesta por ti mismo y examinar la necesidad de nuevos métodos de trabajo. - B. Dejar que los miembros del grupo resuelvan su problema por sí mismos. - C. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir el trabajo del grupo. - D. Participar en la discusión del problema apoyando a los miembros del equipo.
Situación 12	Actuaciones posibles
Te acaban de promocionar a un nuevo puesto. El anterior responsable no se implicaba en los asuntos del grupo. El grupo ha realizado correctamente sus tareas. Las relaciones entre los miembros del grupo son buenas.	<ul style="list-style-type: none"> - A. Tomar medidas para conseguir que los miembros del equipo trabajen de una manera determinada. - B. Implicar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y reforzar las buenas propuestas. - C. Discutir el rendimiento con el grupo y luego examinar la necesidad de introducir nuevas formas de hacer las cosas. - D. Seguir dejando que el grupo se dirija solo. -

Para obtener los resultados que indican cuál es tu estilo de liderazgo situacional predominante, rodea con un círculo la letra escogida para cada una de las doce situaciones. Suma el número de círculos, correspondientes a cada una de las cuatro columnas, y escribe los resultados de los subtotales en las celdas correspondientes.

Situaciones	Estilos de Influencia - Amplitud del Liderazgo			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Columna	I	II	III	IV
Subtotales				

AMPLITUD DEL LIDERAZGO

Escribe los resultados de los subtotales obtenidos en las columnas (I), (II), (III) y (IV), en la siguiente tabla.

Columna	Resultados	Estilos de Influencia
I		Dirigir
II		Persuadir
III		Participar
IV		Delegar

Los resultados indican cuál es tu estilo de influencia predominante, y cuál es tu amplitud de criterio para utilizar diversos estilos, de acuerdo a cada situación.

2.3. Principales roles en un grupo

Antes de empezar conviene aclarar y distinguir tres conceptos: Posición, Status y Rol.

La **posición** de una persona en el grupo es su ubicación en la estructura del grupo. Se trata del "puesto" que ocupa un miembro del grupo en relación con aspectos como poder, liderazgo, atracción y rechazo entre los otros miembros.

Status se refiere al valor concedido a una posición por los miembros del grupo. El status influye en la conducta del individuo, su relación con los demás o en el desempeño que este tenga dentro del grupo. La persona que posee mayor status comienza y mantiene unas mejores relaciones que la de bajo status. Además, en la mayoría de los grupos los miembros se comunican con otros de su mismo nivel de status.

Cada posición en la estructura del grupo tiene un **Rol** asociado, que consiste en la conducta que se espera de quien ocupa dicha posición. El término rol puede aplicarse en distintos modos, así estaría el rol esperado y el rol ejercido. El primero es el conjunto de conductas que el ocupante de la posición cree que debe llevar a la práctica. Puede corresponder o no al rol esperado, dado que este depende de las percepciones de los demás. El rol ejercido es el conjunto de conductas que el ocupante lleva a cabo de hecho. También el rol ejercido puede ser diferente al rol esperado. En este sentido, si el rol ejercido por un miembro del grupo difiere demasiado del rol esperado por el resto de miembros, el rol se modificará o la persona abandonará el ejercicio de ese papel. Se distinguen tres grandes grupos de roles grupales:

- Roles referidos a la tarea del grupo.
- Roles relacionados con el mantenimiento del grupo
- Role individuales

A. Roles referidos a la tarea del grupo.

Estos roles se centran en las actividades que plantea el grupo a fin de solucionar los problemas básicos relacionados con sus objetivos. Son comportamientos que ayudan directamente al grupo en su trabajo. Se trata de las conductas que ayudan al grupo a realizar sus tareas. Cada integrante del grupo puede ejercer más de un rol dentro del grupo.

- **Iniciador:** Se refiere a la persona que da ideas a fin de que el grupo vaya mejorando su visión con respecto a la solución de sus problemas de acuerdo con los objetivos planteados. Es el pensador creativo en un grupo. Algunos de sus comentarios pueden ser: "¿Qué os parece si enfocamos este trabajo de forma diferente?", "Hay otra manera de ver la situación que podríamos tener en cuenta".
- **Buscador de información:** Se refiere a la persona que pide una mejor explicación de las sugerencias hechas. Pregunta y solicita información que permite al grupo evaluar la validez de las

ideas propuestas. Algunos de sus comentarios pueden ser: "¿Alguien tiene algún dato que apoye esta idea?", "Me gustaría saber lo que pasó cuando se intentó hacer esta actividad el año pasado"

- **Proveedor de información:** Se refiere a la persona que ofrece datos interesantes para la tarea. Esto es muy importante por que la calidad de una decisión está relacionada con la cantidad y la calidad de la información que se posee. Es un rol que se suele compartir entre varios miembros. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Pregunté a un especialista en el tema y me dijo..."
- **Buscador de opiniones:** Se refiere a la persona que hace participar a los miembros del grupo para que muestren su acuerdo/desacuerdo con las ideas planteadas anteriormente. Las opiniones son conclusiones realizadas a partir de las informaciones obtenidas. Algunos de sus comentarios pueden ser: "¿Alguien puede aclarar lo que significa esto?", "¿Cómo interpretas esta situación?"
- **Proveedor de opiniones:** Analiza la información que posee el grupo. Da su opinión sobre los temas que debate el grupo. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Pienso que debemos elegir la segunda opción por que se adapta mejor a nuestras necesidades",
- **Coordinador:** Ordena las diferentes ideas, informaciones y opiniones expuestas por los miembros del grupo. Algunos de sus comentarios pueden ser: "La opinión de Juan coincide con los datos que expuso María. ¿Qué os parece si lo tenemos en cuenta y...?"
- **Orientador:** Centra al grupo en sus objetivos y tareas. Proporciona resúmenes de lo tratado de modo que ayuda al grupo a saber qué se ha hecho y a qué conclusiones se ha llegado. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Nos estamos yendo del tema, volvamos por favor a lo que estábamos tratando", "¿En qué punto estamos?"
- **Impulsor:** Da animo al grupo para que realicen las tareas planteadas aportando su energía y su optimismo.
- **Registrador:** Es el secretario del grupo es el que se encarga de escribir las sugerencias y todo lo que es relevante durante las reuniones que sostiene el grupo. Es un rol asignado, en algunas ocasiones. Requiere un esfuerzo para participar y registrar lo que ocurre sin entorpecer el desarrollo de las reuniones.
- **Evaluador:** Es el pensador crítico del grupo. Realiza críticas constructivas, plantea las ventajas y desventajas de las propuestas, ayuda al grupo a analizar sus logros de acuerdo unos criterios establecidos. Analiza también las actitudes de cada uno de los integrantes del grupo, lo positivo y lo negativo. Supervisa el proceso de toma de decisiones para que se llegue a un consenso. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Tenemos 500 € de presupuesto, y ya hemos gastado la mitad ¿Estamos controlando adecuadamente el gasto? "Si he entendido bien debemos centrarnos en el problema X, ¿Es esa nuestra prioridad?"

B. Roles relacionados con el mantenimiento del grupo

Estos roles centrados en el nivel socio-afectivo del funcionamiento de un grupo. Son comportamientos que ayudan al desarrollo de las relaciones interpersonales en el seno del grupo, a la vez que favorecen la cohesión grupal y la productividad.

- **Reforzador:** Su función consiste en valorar y aceptar las sugerencias de los demás. Se caracteriza por ser acogedor y ofrecer reconocimiento a los otros miembros del grupo. Es un rol muy importante por que ayuda a desarrollar la cohesión grupal. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Me gusta mucho esa idea", "La sugerencia de Marta me parece muy interesante, ¿qué os parece si la tenemos en cuenta?",
- **Armonizador:** Es el mediador cuando se producen conflictos dentro del grupo. Media en los desacuerdos reduciendo la tensión. Esta persona también podría adoptar el rol de "Liberador de tensión". Algunos de sus comentarios pueden ser: "Creo que no hay tantas diferencias entre lo que exponéis cada uno de vosotros", "Carlos, ¿Tú estás diciendo...?", "Javi me parece que lo que quieres decir es... ¿Es así?"

- **Liberador de tensión:** Su meta es relajar a los miembros del grupo. Emplea para ello el sentido del humor, realizando algún tipo de comentario divertido que provoca sensaciones positivas en el grupo. Es un rol que requiere ser muy sensible a las necesidades del grupo. No se ejerce el rol de forma adecuada si las bromas son hirientes y se basan en desprestigiar a alguno de los participantes.
- **Moderador:** Mantiene la red de relaciones y los canales de comunicación entre los miembros del grupo. Suele ser el encargado de incorporar a los participantes silenciosos en la discusión. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Alguien puede aportar alguna idea más?", "Hay compañeros que todavía no han tenido la oportunidad de explicar su punto de vista, Juan ¿Qué opinas de los que se ha dicho hasta el momento?"
- **Empático:** Vigila el estado emocional y las relaciones dentro del grupo. Tiene gran capacidad de empatía para detectar los sentimientos del grupo. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Creo que estamos muy tensos, necesitamos tomarnos un descanso en breve", "Estoy un poco confundido, creo que todos lo estamos un poco, ¿Os parece que nos tomemos un descanso?"
- **Seguidor:** Realiza el seguimiento del proceso del grupo, escucha las ideas de los demás, y sirve como referencia en las tomas de decisiones del grupo. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Estoy de acuerdo", "Entiendo lo que quieres decir", "Si es lo que desea la mayoría, me apunto"

C. Roles individuales

Estos roles se podría llamar "destructores" porque se centran en el individuo, olvidando los objetivos grupales de modo que se provocan inestabilidad dentro del grupo y son fuente de conflictos.

- **Agresor:** Se caracteriza por generar casi siempre conflictos dentro del grupo, desaprobando valores de algunos de sus miembros. Generalmente actúa con prepotencia. Su meta es mejorar su status a costa de reducir el status de otros. Suelen tener percepciones negativas sobre la cohesión grupal y sobre el grado de consenso. Algunos de sus comentarios pueden ser: "¡Así no se hacen las cosas!, yo le voy a enseñar cómo debe hacer esto"
- **Bloqueador:** Está en constante desacuerdo con las ideas o tareas planteadas dentro del grupo. Impide que el grupo vaya alcanzando sus metas. Vuelve a plantear temas que el grupo ya ha discutido y sobre los que se tomó una decisión. Las estrategias para bloquear al grupo pueden ser: explosiones emocionales, objeciones constantes al procedimiento de trabajo, revisión palabra por palabra de los acuerdos establecidos. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Esa idea es absurda, a quién se le ha ocurrido algo semejante", "Si se hacen así las cosas yo no puedo seguir en este grupo"
- **Confesor:** Utiliza el grupo como terapia, expone sus problemas personales en el grupo sin que estén relacionados con sus objetivos o tareas. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Esto que os voy a contar no tiene que ver con el tema, pero tengo un problema con Clara. Ayer ella y yo discutimos acaloradamente sobre..."
- **Desertor:** Se caracteriza por la falta de compromiso para con el grupo. Se aísla del funcionamiento del grupo, no aporta ideas para el fortalecimiento del grupo. Parece distante y actúa con indiferencia.
- **Dominador:** Se cree superior a los demás, trata influir en el grupo para que se hagan las cosas que él desea hacer. Quiere tener la razón a toda costa, no reconoce problemas dentro del grupo, y tampoco cuestiona o evalúa su desempeño dentro de éste. Monopoliza el tema de discusión con bastante frecuencia, incluso interrumpe y quita la palabra a los demás. Algunos de sus comentarios pueden ser: "Ya que te equivocaste, atiende, por que lo que tienes que hacer la próxima vez es..."
- **Buscador de reconocimiento:** Llama la atención constantemente sobre sí mismo. Le gusta presumir de sus logros pasados y presentes. Algunos de sus comentarios pueden ser: "¿No crees que soy maravilloso?", "¡No te puedes imaginar lo que me ocurrió ayer!, te lo voy a contar para que veas cómo resolví la situación".

2.3. Recursos para trabajar los roles en un grupo

En un grupo pueden aparecer roles formales como el de secretario o vocal y roles informales: el gracioso, el original, el organizador, el creativo, el trabajador... A veces los roles pueden obstaculizar la madurez grupal o el logro de objetivos, por ello debemos:

4. Investigar los roles que se dan en el grupo y quién los desempeña.
5. Potenciar la diversidad de roles en el grupo, sobre todo aquellos que van en la línea de la madurez grupal y del logro de las metas.

A. Observación y evaluación de los roles en un grupo

A continuación se muestran tres tipos diferentes de cuestionarios para observar, evaluar y autoevaluar el desempeño de roles. Se pueden dedicar algunas sesiones de trabajo en grupo para reflexionar, con la ayuda de la información obtenida mediante la observación, sobre los papeles que ejercen diferentes miembros del grupo y de cómo ayudan o dificultan el proceso de desarrollo grupal.

A partir de las conclusiones obtenidas, una vez realiza la puesta en común y el debate sobre el tema, se puede trazar un plan de acción para mejorar los puntos débiles que se hayan detectado. Estas sesiones de reflexión se pueden completar con la práctica de algunas de las técnicas descritas para mejorar el desempeño de roles en un grupo.

a. Observación de los roles desempeñados en un grupo

Observación de los roles desempeñados en un grupo												
Escribe el nombre de cada uno de los participantes a observar durante el desarrollo de una tarea grupal. Señala con un trazo cada vez que uno de los miembros muestre alguno de los roles												
Participantes												
Roles												
Referidos a la tarea del grupo	Iniciador. Da ideas a fin de que el grupo vaya mejorando su visión con respecto a la solución de sus problemas de acuerdo con los objetivos planteados.											
	Buscador de información. Pide una mejor explicación de las sugerencias hechas.											
	Proveedor de información. Ofrece datos interesantes para la tarea.											
	Buscador de opiniones. Hace participar a los miembros del grupo para que muestren su acuerdo/desacuerdo con las ideas planteadas anteriormente.											
	Proveedor de opiniones. Analiza la información que posee el											

	grupo.																		
	Coordinador. Ordena las diferentes ideas, informaciones y opiniones expuestas por los miembros del grupo.																		
	Orientador. Centra al grupo en sus objetivos y tareas.																		
	Impulsor. Da animo al grupo para que realicen las tareas planteadas aportando su energía y su optimismo.																		
	Evaluador. Realiza críticas constructivas, plantea las ventajas y desventajas de las propuestas, ayuda al grupo a analizar sus logros de acuerdo unos criterios establecidos.																		
Relacionados con el mantenimiento del grupo	Reforzador. Valorar y aceptar las sugerencias de los demás.																		
	Armonizador. Media en los desacuerdos reduciendo la tensión.																		
	Liberador de tensión. Relajar a los miembros del grupo con su sentido del humor.																		
	Moderador. Mantiene la red de relaciones y los canales de comunicación entre los miembros del grupo.																		
	Empático. Vigila el estado emocional y las relaciones dentro del grupo.																		
	Seguidor. Realiza el seguimiento del proceso del grupo, escucha las ideas de los demás, y sirve como referencia en las tomas de decisiones del grupo																		
Individuales	Agresor: Generalmente actúa con prepotencia. Su meta es mejorar su status a costa de reducir el status de otros, Suelen tener percepciones negativas sobre la cohesión grupal y sobre el grado de consenso.																		
	Bloqueador. Está en constante desacuerdo con las ideas o tareas planteadas dentro del grupo. Impide que el grupo vaya alcanzando sus metas. Vuelve a plantear temas que el grupo ya ha discutido y sobre los que se tomó una decisión.																		

<p>Confesor. Utiliza el grupo como terapia, expone sus problemas personales en el grupo sin que estén relacionados con sus objetivos o tareas.</p>																			
<p>Desertor. Se caracteriza por la falta de compromiso para con el grupo. Se aísla del funcionamiento del grupo, no aporta ideas para el fortalecimiento del grupo. Parece distante y actúa con indiferencia.</p>																			
<p>Dominador. Se cree superior a los demás, trata influir en el grupo para que se hagan las cosas que él desea hacer. Monopoliza el tema de discusión con bastante frecuencia, incluso interrumpe y quita la palabra a los demás.</p>																			
<p>Buscador de reconocimiento. Llama la atención constantemente sobre sí mismo. Le gusta presumir de sus logros pasados y presentes.</p>																			

b. Evaluación de los roles desempeñados en un grupo por un participante

<p>Evaluación de los roles desempeñados en un grupo por un participante</p>																					
<p>Durante un periodo de tiempo observa la actuación en el grupo de un participante. Señala la frecuencia con la que desempeña alguno de los roles típicos. Informa sobre tu evaluación y contrasta tu valoración con la que haga el participante y la visión que tenga el resto del grupo</p>																					
<p>Participante:</p> <p>Observador:</p> <p>Fecha:</p> <p>Situación en la que se realizó la observación:</p>																					
Roles	Frecuencia																				
<p>Iniciador. Da ideas a fin de que el grupo vaya mejorando su visión con respecto a la solución de sus problemas de acuerdo con los objetivos planteados.</p>	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																				
<p>Buscador de información. Pide una mejor explicación de las sugerencias hechas.</p>	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																				
<p>Proveedor de información. Ofrece datos interesantes para la tarea.</p>	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																				



<p>Bloqueador. Está en constante desacuerdo con las ideas o tareas planteadas dentro del grupo. Impide que el grupo vaya alcanzando sus metas. Vuelve a plantear temas que el grupo ya ha discutido y sobre los que se tomó una decisión.</p>																			
<p>Confesor. Utiliza el grupo como terapia, expone sus problemas personales en el grupo sin que estén relacionados con sus objetivos o tareas.</p>																			
<p>Desertor. Se caracteriza por la falta de compromiso para con el grupo. Se aísla del funcionamiento del grupo, no aporta ideas para el fortalecimiento del grupo. Parece distante y actúa con indiferencia.</p>																			
<p>Dominador. Se cree superior a los demás, trata influir en el grupo para que se hagan las cosas que él desea hacer. Monopoliza el tema de discusión con bastante frecuencia, incluso interrumpe y quita la palabra a los demás.</p>																			
<p>Buscador de reconocimiento. Llama la atención constantemente sobre sí mismo. Le gusta presumir de sus logros pasados y presentes.</p>																			

c. Autoevaluación de los roles desempeñados en un grupo

<p>Autoevaluación de los roles desempeñados en un grupo</p>				
<p>Toma unos minutos para reflexionar sobre tu comportamiento en el grupo y los roles que sueles desempeñar. Señala aquellos que generalmente desempeñas, los que te gustaría desempeñar y los papeles que no te gustan. Una vez que hayas rellenado el cuestionario busca a un compañero de grupo y contrasta con él tu percepción sobre cómo actúas en el grupo.</p>				
		<p>Desempeñados generalmente</p>	<p>Me gustaría desempeñarlos</p>	<p>No me gustan</p>
<p>Referidos a la tarea del grupo</p>	<p>Iniciador. Da ideas a fin de que el grupo vaya mejorando su visión con respecto a la solución de sus problemas de acuerdo con los objetivos planteados.</p>			
	<p>Buscador de información. Pide una mejor explicación de las sugerencias hechas.</p>			
	<p>Proveedor de información. Ofrece datos interesantes para la tarea.</p>			

	Buscador de opiniones. Hace participar a los miembros del grupo para que muestren su acuerdo/desacuerdo con las ideas planteadas anteriormente.			
	Proveedor de opiniones. Analiza la información que posee el grupo.			
	Coordinador. Ordena las diferentes ideas, informaciones y opiniones expuestas por los miembros del grupo.			
	Orientador. Centra al grupo en sus objetivos y tareas.			
	Impulsor. Da animo al grupo para que realicen las tareas planteadas aportando su energía y su optimismo.			
	Evaluador. Realiza críticas constructivas, plantea las ventajas y desventajas de las propuestas, ayuda al grupo a analizar sus logros de acuerdo unos criterios establecidos.			
Relacionados con el mantenimiento del grupo	Reforzador. Valorar y aceptar las sugerencias de los demás.			
	Armonizador. Media en los desacuerdos reduciendo la tensión.			
	Liberador de tensión. Relajar a los miembros del grupo con su sentido del humor.			
	Moderador. Mantiene la red de relaciones y los canales de comunicación entre los miembros del grupo.			
	Empático. Vigila el estado emocional y las relaciones dentro del grupo.			
	Seguidor. Realiza el seguimiento del proceso del grupo, escucha las ideas de los demás, y sirve como referencia en las tomas de decisiones del			

	grupo			
Individuales	Agresor: Generalmente actúa con prepotencia. Su meta es mejorar su status a costa de reducir el status de otros, Suelen tener percepciones negativas sobre la cohesión grupal y sobre el grado de consenso.			
	Bloqueador. Está en constante desacuerdo con las ideas o tareas planteadas dentro del grupo. Impide que el grupo vaya alcanzando sus metas. Vuelve a plantear temas que el grupo ya ha discutido y sobre los que se tomó una decisión.			
	Confesor. Utiliza el grupo como terapia, expone sus problemas personales en el grupo sin que estén relacionados con sus objetivos o tareas.			
	Desertor. Se caracteriza por la falta de compromiso para con el grupo. Se aísla del funcionamiento del grupo, no aporta ideas para el fortalecimiento del grupo. Parece distante y actúa con indiferencia.			
	Dominador. Se cree superior a los demás, trata influir en el grupo para que se hagan las cosas que él desea hacer. Monopoliza el tema de discusión con bastante frecuencia, incluso interrumpe y quita la palabra a los demás.			
	Buscador de reconocimiento. Llama la atención constantemente sobre sí mismo. Le gusta presumir de sus logros pasados y presentes.			

B. Técnicas para trabajar el desempeño de roles

¿Quién soy?	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Permitir que los participantes se conozcan rápidamente y expongan sus roles de una manera relativamente poco amenazadora.
Descripción	Los participantes reciben el material y tienen diez minutos para escribir cinco respuestas diferentes a la pregunta "¿Quién soy?". El animador pide que sean legibles, ya que los demás participantes deben leer las respuestas fácilmente desde lejos. Una vez elaborada la respuesta se fijan la hoja en su ropa, a la altura del pecho. Todos caminan alrededor de la sala. Deben establecer contacto visual con cada persona que se encuentren, leyendo su hoja sin hablar. Deben estar con cada persona unos minutos, para que tengan en total de diez o quince encuentros. Después de esta fase de silencio, se pide a los participantes que pasen con las dos o tres personas que hayan encontrado más afinidad. Ahora pueden hablar entre sí. Se les anima a hacer preguntas. Finalmente, el animador guía un proceso para que el

	grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.
Materiales	Un folio, con la pregunta "¿Quién soy?" en la parte superior de la hoja y un Lápiz para cada participante. Cinta adhesiva.

¿Cómo soy?	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir cómo afecta el desempeño de determinados roles en el desarrollo de una actividad grupal. • Experimentar la dificultad del desempeño de un rol.
Descripción	El animador escoge a cuatro miembros del grupo, sin que el resto se den cuenta y entrega a cada uno de ellos una tarjeta con las características del rol que deben ejercer (Ver Materiales Anexo 1). Situados todos los miembros del grupo en círculo el animador propone un tema de debate sobre un tema de actualidad, de modo que todos tengan alguna opinión/información al respecto. Los cuatro miembros del grupo escogidos deben participar en el debate ejerciendo el rol que se les ha asignado. Pasados unos 15 minutos desde el inicio del debate el animador inicia un puesta en común: ¿Qué roles se han desempeñado? ¿Por quién? ¿Cómo han afectado de forma positiva o negativa al grupo? ¿Qué se puede hacer para mejorarlos? ¿Qué dificultades han tenido en el desempeño de los roles?
Materiales	Sillas, papel y bolígrafo para tomar notas. Tarjetas con las características del rol a desempeñar.

• **Anexo 1: Características del rol a desempeñar**

Tu tarea consiste en participar en el debate ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: BUSCADOR DE OPINIONES

Haces participar a los miembros del grupo para que muestren su acuerdo/desacuerdo con las ideas planteadas anteriormente. Las opiniones son conclusiones realizadas a partir de las informaciones obtenidas. Algunos de tus comentarios pueden ser: "¿Alguien puede aclarar lo que significa esto?", "¿Cómo interpretas esta situación?"

Tu tarea consiste en participar en el debate ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: COORDINADOR

Ordenas las diferentes ideas, informaciones y opiniones expuestas por los miembros del grupo. Algunos de tus comentarios pueden ser: "La opinión de Juan coincide con los datos que expuso María. ¿Qué os parece si lo tenemos en cuenta y...?"

Tu tarea consiste en participar en el debate ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: DOMINADOR

Te crees superior a los demás, tratas influir en el grupo para que se hagan las cosas que tú deseas hacer. Quieres tener la razón a toda costa, no reconoces problemas dentro del grupo, y tampoco cuestionas o evalúas tu desempeño dentro de éste. Monopolizas el tema de discusión con bastante frecuencia, incluso interrumpes y quitas la palabra a los demás. Algunos de tus comentarios pueden ser: "Estás completamente equivocado..."

Tu tarea consiste en participar en el debate ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: BLOQUEADOR

Estás en constante desacuerdo con las ideas o tareas planteadas dentro del grupo. Impides que el grupo vaya alcanzando sus metas. Vuelves a plantear temas que el grupo ya ha discutido y sobre los que se tomó una decisión. Las estrategias para bloquear al grupo pueden ser: explosiones emocionales, objeciones constantes al procedimiento de trabajo, revisión palabra por palabra de los acuerdos establecidos. Algunos de tus comentarios pueden ser: "Esa idea es absurda, a quién se le ha ocurrido algo semejante", "Si se hacen así las cosas yo no puedo seguir en este grupo"

Elección de una mascota	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir las responsabilidades que corresponden a un miembro activo de un grupo. • Explorar cómo surge el liderazgo en un grupo que no tiene un líder asignado.
Descripción	<p>El animador forma varios subgrupos de seis miembros cada uno. A cada participante le entrega una tarjeta con el rol que debe desempeñar (Ver Materiales Anexo 1). Los subgrupos se reúnen en zonas diferentes de la sala y se les explica que tienen 15 minutos para elegir a la mascota que represente al equipo local de fútbol. Pasado el tiempo, indica que aún deben seguir ejerciendo sus roles, pero que ahora deben elegir al presidente del grupo. Cuando lo hayan elegido, el animador inicia un debate sobre la experiencia que acaban de vivir, planteando las siguientes cuestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podéis adivinar qué rol desempeño cada uno? • ¿Qué dificultades han tenido en el desempeño de los roles? • ¿Hay roles que se podían haber desempañado mejor? • ¿Qué se puede hacer para mejorarlos? • ¿Qué han hecho las personas que sabían previamente lo de la elección del presidente para ser elegidas?, ¿Habéis escogido a uno de ellos? ¿Por qué? ¿Qué debe hacer el líder de un grupo? <p>¿Hay algún modo de mejorar la efectividad del trabajo de los grupos?</p>
Materiales	Sillas, papel y bolígrafo para tomar notas. Tarjetas con las características del rol a desempeñar.

• **Anexo 1: Características del rol a desempeñar**

Tu tarea consiste en participar en la elección de una mascota para el equipo de fútbol local ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: INICIADOR

Das ideas a fin de que el grupo vaya mejorando su visión con respecto a la solución de sus problemas de acuerdo con los objetivos planteados. Algunos de tus comentarios pueden ser: "¿Qué os parece si enfocamos este trabajo de esta manera?", "¿Hay otra forma de ver la situación que podríamos tener en cuenta?".

Tu tarea consiste en participar en la elección de una mascota para el equipo de fútbol local ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: ORIENTADOR

Centras al grupo en sus objetivos y tareas. Proporcionas resúmenes de lo tratado de modo que

ayudas al grupo a saber qué se ha hecho y a qué conclusiones se ha llegado. Algunos de tus comentarios pueden ser: "Nos estamos yendo del tema, volvamos por favor a lo que estábamos tratando", "¿En qué punto estamos?"

Tu tarea consiste en participar en la elección de una mascota para el equipo de fútbol local ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: REFORZADOR

Tu función consiste en valorar y aceptar las sugerencias de los demás. Te caracterizas por ser acogedor y ofrecer reconocimiento a los otros miembros del grupo. Algunos de tus comentarios pueden ser: "Me gusta mucho esa idea", "La sugerencia de Marta me parece muy interesante, ¿qué os parece si la tenemos en cuenta?"

Tu tarea consiste en participar en la elección de una mascota para el equipo de fútbol local ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: SEGUIDOR

Realizas el seguimiento del proceso del grupo, escuchas las ideas de los demás, y sirves como referencia en las tomas de decisiones del grupo. Algunos de tus comentarios pueden ser: "Estoy de acuerdo", "Entiendo lo que quieres decir", "Si es lo que desea la mayoría, me apunto"

Tu tarea consiste en participar en la elección de una mascota para el equipo de fútbol local ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: EL QUE QUIERAS O NINGUNO

Elige el rol que deseas desempeñar o no ejerzas ninguno en especial

Tu tarea consiste en participar en la elección de una mascota para el equipo de fútbol local ejerciendo el rol que se te ha asignado. En un grupo normal los participantes ejercen varios roles y cambian de uno a otro según las circunstancias del momento, sin embargo, aquí debes tratar de mantenerte en tu rol durante toda la actividad. El rol que debes desempeñar es el siguiente:

ROL: EL QUE QUIERAS (Futuro presidente del grupo)

Los demás no saben que al acabar el proceso de elección de la mascota el grupo deberá elegir un presidente que le represente. Debes comportarte, durante el desarrollo de la actividad, de tal modo que los demás te escojan a ti.

REFLEXIONA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

sección 3
**TÉCNICAS DE
DINAMIZACIÓN GRUPAL**

SECCIÓN 3. Técnicas de dinamización grupal	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
9. Identificar la estructura y dinámica de un grupo, aplicando las técnicas e instrumentos más adecuados.	3.1. Dinámica de grupos y técnicas grupales. A. Aplicación de la dinámica de grupos en educación
10. Seleccionar y aplicar técnicas las diferentes técnicas de dinamización y funcionamiento de grupos.	3.2. Normas de utilización de técnicas grupales A. Criterios para la elección de las técnicas adecuadas. B. Aplicación de las técnicas 3.3. Clasificación de técnicas grupales A. Técnicas para la creación de grupo a. Técnicas de presentación y conocimiento b. Técnicas de afirmación c. Técnicas de confianza d. Técnicas de expresión y comunicación e. Técnicas de distensión B. Técnicas para el trabajo grupal a. Técnicas de organización y planificación b. Técnicas de producción c. Técnicas que facilitan el análisis o la discusión de temas c1. Técnicas en las que intervienen expertos c2. Técnicas de debate c3. Técnicas de investigación y análisis

EXPERIMENTA sección 3 (ver Cuaderno del Alumno)**Evaluación de tu experiencia de trabajo en grupo****EXPLORA** sección 3**3.1. Dinámica de grupos y técnicas grupales.**

En un sentido amplio, dinámica de grupos sería todo lo que sucede cuando un conjunto de personas se reúnen para alcanzar un objetivo común. Surge la amistad entre dos miembros, otras dos hacen lo que dice una de ellas que comienza a dar instrucciones, de repente todos se unen por que aparece un enemigo común. Se trata, por tanto, de todo lo que ocurre en un grupo, sean sus miembros conscientes de ello o no, de las fuerzas que actúan en cualquier grupo y que determinan el desarrollo del mismo y, en parte, la conducta de sus miembros.

El término dinámica de grupos también se usa para describir un campo de estudio científico, una rama de las ciencias sociales que se ocupa de investigar el funcionamiento de los grupos humanos. Este saber científico toma instrumentos y conceptos de otras disciplinas como son la psicología, la sociología, la antropología y la pedagogía. Su objeto de estudio son los fenómenos que ocurren en cualquier grupo relacionados con aspectos como los roles, el liderazgo, las normas grupales. Se ocupa de la conducta global de los grupos y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros bajo la influencia del grupo. Analiza la estructura de los grupos, los tipos de interacción que se dan entre sus miembros, las normas por las que se rigen, las metas que se proponen y los problemas que surgen en el funcionamiento del grupo. También estudia cómo se pueden dirigir los grupos y las técnicas que permiten aumentar su eficacia.

Por último, dinámica de grupos, se usa con cierta frecuencia, y de manera errónea, para denominar a las técnicas grupales que se emplean para favorecer el funcionamiento y el desarrollo de un grupo. Bajo el término "dinámica" se trata de expresar el conjunto procedimientos de trabajo con grupos. Es posible que oigamos a algunos profesionales decir: "hoy haremos una dinámica", cuando proponen, por ejemplo, simular una situación de toma de decisiones como si fueran un grupo perdido en el desierto con limitados recursos

para sobrevivir. Decir que se ha hecho una "dinámica" es poco correcto, es preferible usar la expresión técnicas de trabajo basadas en la dinámica de grupos o hablar de técnicas de grupo o técnicas grupales.

Se suele considerar a Kurt Lewin como el fundador del estudio del funcionamiento de los grupos y por tanto de la dinámica de grupos. Lewin aplicó, en los años 30 del siglo XX, la teoría de campo, del ámbito de la física, a las fuerzas sociales presentes en los grupos. Los principales postulados de la teoría de la dinámica de los grupos pueden resumirse en los siguientes puntos:

- El grupo no es la mera suma de sus miembros, sino una estructura que surge de la interacción de los individuos.
- Cualquier situación grupal es un todo dinámico y cambiante.
- Las fuerzas de atracción y repulsión presentes en la interacción social entre los miembros de un grupo modifican constantemente las relaciones mutuas y hacen que el grupo pase por diferentes etapas.

Las técnicas de dinámica de grupos son un conjunto de procedimientos, utilizados en situaciones grupales con el propósito de apoyar al animador de un grupo para que mejore la calidad de los procesos grupales. Son procedimientos de intervención basados en la dinámica de grupos que favorecen la organización y el funcionamiento de un grupo, incidiendo tanto en la productividad grupal (nivel de tarea) como en la satisfacción grupal (nivel socio-afectivo). Son herramientas que favorecen la consecución de los objetivos del grupo, forman para la participación, enseñan a escuchar activamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, ideas y soluciones a los problemas.

A. Aplicación de la dinámica de grupos en educación

La utilidad práctica de la dinámica de grupos se encuentra en que permite conocer la conducta de los grupos y, en consecuencia, permite encauzarla del modo que se juzgue más conveniente, en la medida en que aporta instrumentos sobre cómo se pueden dirigir los grupos y técnicas que permiten aumentar su eficacia.

La intervención socio-educativa suele realizarse en grupos o equipos de trabajo: educadores, animadores, menores, padres y madres. Por ello, la dinámica de grupos es muy útil en este campo, ya que la intervención de un educador infantil implica relacionarse con un grupo de alumnos, con un grupo de padres, con un equipo de educadores y con un equipo de profesionales socio-sanitarios. La aplicación de la teoría y la práctica de la dinámica de grupos permite poner en marcha una metodología activa y participativa basada en la interacción y la cooperación. Un animador debe ser dinámico y facilitar experiencias que desarrollen la creatividad y las relaciones sociales.

La dinámica de grupo se puede utilizar como una herramienta útil en la tarea de motivar en el proceso socio-educativo. La motivación se ha dividido, tradicionalmente, en intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca se centra en la tarea misma y en la satisfacción personal que representa afrontarla con éxito. La motivación extrínseca depende más del beneficio que se obtenga como consecuencia de haber logrado un objetivo. Para motivar intrínsecamente hay que lograr que los miembros de un grupo o equipo de trabajo:

- Valoren más al hecho de disfrutar con una tarea que el hecho de tener éxito o fracasar.
- Centren su atención en la experiencia que se están viviendo más que en las recompensas externas.
- Tengan autonomía y control sobre los objetivos y las tareas que realizan.
- Participe en tareas relevantes y significativas

Todo lo expuesto anteriormente, puede lograrse mediante la aplicación de la dinámica de grupos ya que permite poner en marcha un modelo de intervención socio-educativa centrado en los participantes y en el desarrollo de habilidades como la capacidad de observar, crear, o reflexionar. La dinámica de grupos facilita las relaciones personales entre los miembros de un equipo, reparte responsabilidades y posibilita la participación de todos y cada uno de los miembros. Todo animador debe ser un dinamizador de la participación. Debe propiciar espacios y tiempos formales (reuniones) e informales (celebraciones lúdicas, excursiones o situaciones extra-laborales) para posibilitar la interacción. Una educadora o animadora infantil puede aplicar la dinámica de grupos con:

- **Padres y madres:** Una educadora infantil puede ser responsable de un grupo de padres y madres que participan en una escuela de padres. El cambio de conducta de una persona no se logra únicamente mediante el aumento de conocimientos, por que no se puede enseñar ninguna habilidad hablando de ella solamente. En este sentido, las técnicas grupales proporcionan un método de aprendizaje en el que el saber y la teoría van unidos con la experiencia y la práctica. La utilidad de la dinámica de grupos está en que trata de conseguir que las personas se desarrollen y establezcan nuevas formas de relacionarse, estimulando el aprendizaje social.
- **Niños y niñas:** Toda intervención educativa se realiza en grupo, por tanto un animador infantil trabaja con grupos de niños que persiguen un objetivo y establecen una red de relaciones.
- **Otros profesionales:** Una animador debe trabajar en equipo colaborando con otros animadores y con otros profesionales socio-educativos. La reunión suele ser el instrumento mediante el cual se organizan y evalúan las tareas en el seno de un equipo de trabajo.

La educadora o el educador infantil forman parte de un equipo de profesionales. La labor de un equipo educativo no consiste en la superposición de tareas, ni en la suma del trabajo de sus miembros. Supone asumir una responsabilidad colectiva, lo que a su vez implica una actuación coordinada para llevar a buen término sus tareas y funciones. Del mismo modo que los niños y las niñas aprenden en interacción con otros, también los profesionales desarrollan sus competencias laborales y personales en la interacción con otros compañeros, compartiendo información, conocimientos y recursos.

Un educador debe participar en colaboración con otros compañeros en la elaboración y revisión de documentos y debe coordinarse con las instituciones del entorno. Un trabajo en equipo implica definir objetivos comunes, participar en comisiones o reuniones, asumir decisiones de forma democrática, repartir tareas, compartir responsabilidades y, finalmente, evaluar el funcionamiento interno del equipo.

3.2. Normas para la aplicación de técnicas dinámica de grupos

A. Criterios para la elección de las técnicas adecuadas.

La selección de técnicas es uno de los procesos que realizamos para animar un grupo. Consiste en la elaboración del esquema de intervención para una sesión o conjunto de sesiones teniendo en cuenta las características del grupo. Esta selección de técnicas es una tarea necesaria e importante ya que una técnica adecuada promueve la actividad de los participantes y facilita el logro de los objetivos del grupo. El problema de la selección de técnicas no reside en encontrar una técnica que se ajuste a cualquier situación, ya que tal técnica no existe. La dificultad es seleccionar o combinar las más adecuadas para cada caso. Por tanto, debemos analizar la situación del grupo, adaptando las técnicas a las circunstancias. Para seleccionar la técnica más conveniente en cada caso debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- **Los objetivos a lograr:** este es el primer factor a considerar ya que es de suma importancia tener presente qué queremos lograr al utilizar determinada técnica. Su aplicación debe estar justificada en relación con el plan de trabajo del grupo. No es recomendable usar técnicas para “llenar” tiempos muertos. Cualquier fichero de técnicas grupales debe describir claramente los objetivos que se pueden lograr en un grupo con la aplicación de una determinada técnica. Como ya hemos visto hay técnicas diseñadas para promover el intercambio de ideas y opiniones, para desarrollar habilidades de trabajo en equipo, para favorecer el aprendizaje de conocimientos específicos, para desarrollar la creatividad, etc. Por tanto, debemos elegir la técnica teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden lograr con un determinado grupo. Es posible que podamos utilizar una técnica para alcanzar un objetivo diferente al que tiene fijado, sin embargo, sólo utilizaremos esta opción si conocemos muy bien el procedimiento y si tenemos bastante experiencia previa en su aplicación.
- **La madurez del grupo:** ya hemos visto que los grupos pasan por diversas fases desde su formación hasta que alcanzan la madurez, por tanto, es de enorme importancia, para elegir la técnica más adecuada, determinar en qué fase de desarrollo se encuentra el grupo, cuál es su grado de cohesión y qué experiencia de participación grupal tienen sus miembros. Si no tenemos en cuenta el factor de la madurez grupal cuando estamos eligiendo la técnica a utilizar, corremos el riesgo de perder el control del grupo. Cuando utilizamos alguna técnica de contenido sensible o difícil de manejar pueden surgir reacciones inesperadas, sobre todo de tipo emocional. Debemos, también, tener en cuenta, que cuando utilizamos alguna técnica sin conocer el entrenamiento previo

que ha tenido el grupo puede que no cause el efecto esperado.

- **El tamaño del grupo:** existen técnicas adecuadas para grupos grandes (30 ó más participantes), como por ejemplo la mesa redonda o el panel. Otras son más adecuadas para favorecer la participación en grupos pequeños como la técnica Philips 6.6. La participación más efectiva se da en los grupos pequeños, en este sentido el ideal es poder trabajar con grupos que no superen los 15 miembros. Si se supera esta cifra será necesario, en algunas ocasiones, subdividir el grupo. En este caso, debemos tener en cuenta el criterio de homogeneidad-heterogeneidad, de tal manera que si buscamos grupos heterogéneos habrá que formar subgrupos al azar. En el caso contrario debemos buscar las cualidades homogéneas que deba tener cada subgrupo.
- **El espacio disponible:** el animador debe organizar el espacio, de manera que dé la sensación de ser una zona de reunión de grupo. La proximidad entre el educador y los participantes anima la interacción entre los miembros del grupo y genera confianza entre ellos. El espacio de reunión debe ajustarse al tamaño del grupo, ni tan grande que tengamos la sensación de estar en una nave industrial, ni tan pequeño que la sensación sea la de una lata de sardinas. Además, los miembros deben colocarse en semicírculo, de manera que todos se vean. Lo más adecuado es contar con un mobiliario funcional que permita diferentes tipos de agrupamiento en función de las necesidades del momento. El espacio disponible limita o aumenta la posibilidad de elegir técnicas. Desde luego, no podremos utilizar técnicas que exigen grandes movimientos, materiales voluminosos o ambientes de trabajo separados si no disponemos de una gran sala de trabajo.
- **Características de los miembros:** Los grupos varían de acuerdo con las características de sus miembros: edades, nivel de formación, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc. Por tanto, para determinar la heterogeneidad del grupo y el grado de madurez para relacionarse es muy importante conocer aspectos como los intereses de los miembros de un grupo, las expectativas que tienen, su predisposición a la participación y a la colaboración, sus experiencias grupales previas. Así, por ejemplo, existen técnicas más "tranquilas" para grupos de mayor edad y otras "más movidas" para pequeños. Unas técnicas son más adecuadas, por su simplicidad (por ejemplo, Philips 6.6) para grupos con poca experiencia grupal y otras es posible que sólo funcione con grupos muy comprometidos (por ejemplo, la técnica de seminario).
- **Habilidades del animador del grupo:** El uso de las técnicas para dinamizar grupos requiere entrenamiento y experiencia en su aplicación. Es muy importante dominar el desarrollo de la técnica y aplicarla con prudencia siguiendo las normas establecidas en su procedimiento, por ello, cualquier persona que pretenda animar un grupo aplicando técnicas grupales debe haber participado en la técnica que pretende utilizar. Cuando se tenga experiencia será posible introducir cambios para adaptarlas a determinadas situaciones. Existen técnicas muy complejas cuya aplicación exitosa por parte del animador requiere de una explicación teórica previa, dividir al grupo en subgrupos, manejar varias fases y controlar el tiempo. Por tanto, es recomendable que animadores no experimentados comiencen con actividades más sencillas. Otro aspecto a tener en cuenta es el impacto emocional que puede producir una determinada técnica y que el animador tenga la capacidad profesional y personal para manejarlo, por tanto, es recomendable que los animadores con menos experiencia utilicen técnicas con un bajo impacto emocional.

Para tomar la decisión final de qué técnica es útil, es necesario observarlas cuando se están desarrollando y, de ser posible, vivenciarlas. Es aconsejable que nunca seleccionemos una técnica con la que no nos sintamos cómodos, no la comprendamos totalmente, no tengamos claro su procedimiento y sobre todo no tengamos identificado el resultado que obtendremos. Puede suceder que ninguna técnica satisfaga nuestras necesidades. En este caso, tenemos dos alternativas: modificar una que ya exista o diseñar una nueva. Muchas de las técnicas que existen están diseñadas de manera que su modificación sea fácil. Además, la adaptación de una técnica puede hacer que se acople mejor al grupo y tiene la ventaja de que el animador la puede manejar mejor.

Finalmente, para verificar la idoneidad de una técnica resulta útil formularse una serie de preguntas que esclarezcan posibles dudas. La siguiente lista de control es un instrumento que plantea un conjunto de preguntas específicas. Si la mayoría de las preguntas recibe como respuesta "bastante" o "totalmente" podemos tener cierta seguridad en que hemos elegido la técnica adecuada.

Lista de control para seleccionar técnicas de grupo				
Técnica a evaluar:				
<i>¿ La técnica seleccionada...</i>	Nada 0	Poco 1	Bastante 2	Totalmente 3
<i>... está diseñada para lograr los objetivos específicos de la sesión?</i>				
<i>...se amolda al contenido que se va a trabajar en la sesión?</i>				
<i>...es diferente e innovadora con respecto a otras que se han aplicado en el grupo?</i>				
<i>...es compatible con otras actividades/técnicas que se han hecho o se van a hacer?</i>				
<i>...es adecuada a las características de los participantes?</i>				
<i>...participan todos activamente?</i>				
<i>... es motivante?</i>				
<i>...contará con todos los materiales que necesita?</i>				
<i>...podrá desarrollarse en el tiempo destinado para la sesión?</i>				
<i>...es adecuada a la capacitación del animador?</i>				
SUB-TOTAL:	__ x 0 = __	__ x 1 = __	__ x 2 = __	__ x 3 = __
Resultados – 25 a 30 puntos: Excelente – 16 a 24 puntos: Buena – 10 a 15 puntos: Regular – Menos de 10 puntos: Mala	TOTAL:			

B. Aplicación de técnicas grupales

La aplicación de técnicas grupales necesita del conocimiento previo de los fundamentos teóricos de la dinámica de grupos. Las técnicas no son "recetas" que se pueden aplicar mecánicamente, si no que requieren una formación teórica básica y una capacitación adecuada. Las técnicas para grupos se basan en una buena disposición para el trabajo cooperativo. Todas ellas tienen como fines implícitos: desarrollar el sentimiento de "nosotros"; desarrollar capacidades de intercambio, responsabilidad, autonomía y creatividad y crear una actitud positiva ante las relaciones humanas.

El uso de las técnicas grupales requiere, también, de la creación de un ambiente de trabajo positivo y democrático. Este tipo de procedimientos no pueden funcionar en un ambiente autoritario, hostil o agresivo. Debe existir una actitud de cooperación de todos los miembros, y aun más del animador, como paso previo e indispensable para la existencia del grupo. El animador debe asegurar la participación activa de todos los miembros del grupo, objetivo que depende fundamentalmente del clima que haya creado en el grupo. Los participantes deben sentir que están trabajando en "su" grupo. El grupo no es del animador, ni de la institución, sino de todos los miembros que lo forman.

Antes de utilizar una técnica debe conocerse suficientemente su estructura, su proceso, sus posibilidades y sus limitaciones. Esto se logra mediante el estudio y el ensayo de la técnica antes de llevarla a la práctica. Debe seguirse, en la medida de lo posible, el procedimiento indicado en el desarrollo. Sólo cuando el animador del grupo posea una experiencia suficiente podrá intentar adaptaciones o cambios justificados por las circunstancias.

Un animador de grupos se debe caracterizar por que ayuda a los miembros de un grupo a que se organicen y se relacionen entre ellos de la forma más conveniente, sin imposiciones de ningún tipo. Una adecuada aplicación de las técnicas de grupos implica conducir a los participantes por tres fases:

- Vivencia: vivir una experiencia
- Reflexión: comentar la experiencia vivida desde todos los puntos de vista posibles
- Puesta en práctica: generalizar los nuevos aprendizajes a otros contextos

a. Vivencia

Se trata de la realización de los pasos indicados en el desarrollo de la técnica. Todo lo que ocurra, esperado o no, aporta la información necesaria para hacer la reflexión posterior. El animador debe procurar que se realicen todos los pasos tal como se describen y permitir que los comportamientos se den libremente. Es un error pedir insistentemente a los participantes que perciban todo lo que pase, ya que pueden dar más importancia a su papel de observadores que al de participantes implicados, pudiendo fracasar así la técnica. Además, el grupo puede inhibir sus comportamientos espontáneos por sentirse observado. Otro aspecto importante es no dar información en exceso o crear una clima de presión y competencia que resulte contraproducente.

b. Reflexión

Después de vivir la experiencia propuesta, los miembros del grupo se encuentran listos para analizar lo que percibieron durante la realización de la técnica. La intención de esta fase es hacer que el grupo aproveche la experiencia vivida por cada uno de los participantes. Para lograrlo podemos pedir que rellenen individualmente cuestionarios con preguntas sobre la experiencia o dividir al grupo en subgrupos, tríos o parejas para que trabajen sobre un listado de cuestiones. Una vez obtenidos los datos el animador guía a los participantes para que compartan sus reflexiones con los demás.

c. Puesta en práctica

La tercera fase consiste en que el grupo generalice el conocimiento adquirido a través de la experiencia a situaciones de la vida real. Se trata de obtener algo importante del proceso vivido que se pueda aplicar en situaciones cotidianas, de la vida del grupo o de la vida personal de cada uno. Para ello, es útil evaluar lo que se aprendió, mediante cuestionarios o debates, e imaginar cómo se puede poner en práctica en situaciones reales.

3.3. Clasificación de técnicas grupales

Podemos clasificar las técnicas grupales en dos grandes bloques. Por un lado, están todas aquellas técnicas que favorecen el desarrollo de la dimensión socio-afectiva de un grupo. Son técnicas para la creación de grupo que inciden en las relaciones interpersonales que se establecen en todo grupo. Por otro lado, están las técnicas que favorecen el desarrollo de la dimensión de tarea. Son técnicas que ayudan a organizar el trabajo grupal, a definir objetivos y planificar las actividades. Algunas de estas técnicas permiten compartir ideas ordenadamente, resumir o sintetizar opiniones, otras promueven discusiones amplias y otras permiten hacer interpretaciones sobre determinados temas.

A. Técnicas para la creación de grupo

Se trata de técnicas que desarrollan la dimensión socio-afectiva del grupo, atendiendo a los procesos de relación interpersonal. Se subdividen en:

- a) Técnicas de presentación y conocimiento
- b) Técnicas de afirmación
- c) Técnicas de confianza

- d) Técnicas de expresión y comunicación
- e) Técnicas de distensión

a. Técnicas de presentación y conocimiento

Todo conjunto de personas que desee trabajar juntas necesita conocerse. Los participantes de un grupo no establecerán ninguna relación de confianza que los anime a participar si no se conocen. Esta es la primera barrera que hay que romper. Las técnicas de presentación permiten aprender los nombres de los compañeros, en ocasiones de forma lúdica, favoreciendo un primer acercamiento y el establecimiento de los primeros vínculos afectivos entre dos o más personas que se relacionan por primera vez. Las técnicas de conocimiento permiten conocer y compartir características individuales (nombre, edad, actividades, lugar de origen, etc.) entre dos o más personas que ya han establecido una primera relación de conocimiento. Son más complejas que las de presentación, pueden generar más ansiedad, pero favorecen muchos más el conocimiento interpersonal y la integración grupal. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de presentación y conocimiento:

- La telaraña
- Cadena de nombres
- ¿Te gusta tu vecino?
- Presentación por parejas
- Si yo fuera

b. Técnicas de afirmación

Son técnicas que favorecen un mayor y más profundo conocimiento interpersonal con el fin de que los integrantes de un grupo desarrollen un sentido de pertenencia y colaboración. Potencian los aspectos positivos de las personas y del grupo, favoreciendo situaciones en las que todos se sientan a gusto. Se trata de favorecer la conciencia de grupo, el reconocimiento de las propias necesidades y la aceptación de todos por todos. En ocasiones, tratan de ofrecer experiencias que favorezcan la capacidad de resistencia frente a la manipulación y la capacidad de respuesta a una situación hostil. La evaluación de las técnicas de afirmación es muy importante. Por un lado, se evalúan las dificultades surgidas en el desarrollo de la actividad y por otro, los nuevos aspectos descubiertos respecto a uno mismo y a los demás. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de afirmación:

- Eficiencia máxima
- El amigo desconocido
- El regalo de la alegría

c. Técnicas de confianza

Suelen ser actividades con un cierto componente físico para ejercitar y poner a prueba la confianza en uno mismo y en el grupo. Estas técnicas fomentan actitudes de solidaridad y preparan al grupo para afrontar tareas arriesgadas o proyectos que impliquen un esfuerzo creativo. Las técnicas de confianza necesitan una serie de condiciones mínimas: el grupo tiene que conocerse, sus miembros deben haber establecido vínculos afectivos y tienen que tener experiencia de trabajo conjunto. Si no se dan esas condiciones, una actividad, en lugar de estimular la confianza, puede romperla. En este sentido, es adecuado ir regulando la intensidad de las actividades de forma que exijan grados de confianza creciente, siempre teniendo en cuenta en qué momento se encuentra el grupo. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de confianza:

- Lazarillo
- La campana
- Túnel de lavado

d. Técnicas de expresión y comunicación

Son aquellas que desarrollan habilidades para la expresión de las percepciones, los deseos, los pensamientos y las emociones entre los miembros del grupo. Están relacionadas con la mejora de la comunicación interpersonal y las habilidades sociales. Pretenden estimular la comunicación mediante la escucha activa, la expresión gestual, el contacto físico, la mirada, etc. Se trata de crear nuevos canales de

expresión de sentimientos favoreciendo unas relaciones más cercanas y abiertas. La dinámica de la comunicación siempre es distinta y, por lo tanto, la realización de los juegos en distintos momentos puede aportar al grupo numerosas experiencias enriquecedoras. La evaluación de las técnicas de comunicación es igualmente necesaria. No se trata de evaluar la precisión de la comunicación sino de compartir los descubrimientos realizados. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de expresión y comunicación:

- El rumor
- Comunicación con preguntas y sin preguntas
- Dramatizar un refrán

e. Técnicas de distensión

Su objetivo es crear un ambiente distendido que favorezca la participación y permita afrontar cualquier trabajo posterior. Son fundamentalmente juegos que sirven para liberar energía en el grupo. Los juegos son una de las técnicas más usadas en el trabajo grupal ya que permiten romper las barreras que producen la timidez, la desconfianza o el poco conocimiento que se tiene de los demás miembros de un grupo. Pueden ser utilizados en diferentes momentos: al inicio de una sesión de trabajo para "calentar" al grupo y tomar contacto entre todos los participantes; después de momentos intensos y de cansancio para hacer descansar a los participantes y romper una situación de monotonía o tensión; en el paso de una actividad otra o como punto final de un trabajo en común. Los juegos ofrecen, como técnica grupal, una serie de ventajas relacionadas con la creación de momentos participativos. Pero también pueden reproducir actitudes competitivas entre las personas en la medida en que el juego se convierta en un ejercicio de demostración de habilidades personales frente a los demás. Para evitarlo es conveniente plantear actividades cooperativas, basadas en la participación de todos. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de distensión:

- Abrazos musicales cooperativos
- Venta absurda
- Carrera de los globos

B. Técnicas para el trabajo grupal

Estas técnicas están diseñadas para facilitar el desarrollo de la dimensión de tarea del funcionamiento de un grupo. Los objetivos generales de este bloque de técnicas son: favorecer la participación activa de todos en el desarrollo de las tareas del grupo, eliminando la posible pasividad de algunos miembros que se escudan en el trabajo de otros; ser eficaces en el trabajo grupal y mejorar la organización como grupo de trabajo. Podemos subdividir las técnicas de trabajo grupal en:

- Técnicas de organización y planificación.
- Técnicas de producción
- Técnicas que facilitan el análisis o la discusión de temas:
 - Técnicas en las que intervienen expertos
 - Técnicas de debate
 - Técnicas de investigación y análisis

a. Técnicas de organización y planificación

Estas técnicas facilitan la organización de actividades y permiten la planificación participativa. Su uso frecuente evita que aparezca el sentimiento de frustración que hace perder la confianza en el valor del trabajo en grupo, producido por pérdidas de tiempo y divagaciones. La determinación clara y explícita de los objetivos y la adecuada planificación de las actividades son dos aspectos fundamentales para el desarrollo de un grupo. Debemos tener en cuenta las opiniones de todos los miembros del grupo, por ello la planificación debe ser participativa. En este bloque podemos incluir también algunas de las técnicas que hemos visto en la etapas de desarrollo grupal de formación ("¿Cómo nos organizamos?" e "Identificación de expectativas") y establecimiento de normas ("Barómetro" y "¿Qué harías tú?"). En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de organización y planificación:

- La baraja de la planificación
- La gente necesita

b. Técnicas de producción

Los objetivos de estas técnicas son estimular la creatividad de las personas y dar oportunidades para que los miembros expresen sus ideas. Su empleo es útil para salir de bloqueos y para buscar nuevas posibilidades a partir de los medios a nuestro alcance. La creatividad implica imaginación, apertura hacia lo nuevo, hacia lo desconocido, hacia lo no experimentado aún. A veces, nos preocupamos mucho por aprender ideas, teorías o conocimientos ya existentes, pero nos ocupamos poco por crear, inventar y producir nuevas ideas. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de producción:

- Phillips 6.6
- Diálogos simultáneos
- Lluvia de ideas (Brainstorming)

c. Técnicas que facilitan el análisis o la discusión de temas

Uno de los principales fines de cualquier grupo, es reunirse para dialogar, reflexionar, estudiar y trabajar un tema de interés común. Este conjunto de técnicas tienen como objetivos: agilizar el debate, crear el ambiente necesario para que se produzca un diálogo abierto y participativo, obtener información relevante para los intereses del grupo proveniente de diversas fuentes y facilitar la síntesis y las conclusiones en una discusión o investigación. Se subdividen, a su vez en:

- Técnicas en las que intervienen expertos
- Técnicas de debate
- Técnicas de investigación y análisis

c1. Técnicas en las que intervienen expertos

Son técnicas en las que uno o más ponentes exponen ante un auditorio, de manera más formal o más coloquial, las conclusiones sobre uno o varios temas de interés. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas en las que intervienen expertos:

- Conferencia
- Entrevista pública
- Mesa redonda
- Panel

c2. Técnicas de debate

Sirven para organizar debates, favoreciendo el respeto a las opiniones de los demás. En estas técnicas los miembros del grupo participan activamente y el animador tiene el papel de moderador. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de discusión y debate:

- Foro
- Acuario

c3. Técnicas de investigación y análisis

Tienen como finalidad llegar a conclusiones de cierta importancia. Son técnicas más profesionales y necesitan de ciertos conocimientos sobre análisis de documentos y textos, consultas a expertos y sobre la elaboración de informes que sintetizan el trabajo del grupo. En el anexo A (Fichero de técnicas grupales) desarrollamos las siguientes técnicas de investigación grupal:

- Seminario
- Estudio de casos
- Sociodrama
- Juego de roles (Role playing)

REFLEXIONA sección 3 (ver Cuaderno del Alumno)**APLICA** sección 3**BIBLIOGRAFÍA.** Unidad 2.

- Aguilar Idáñez, M.J. (2000). Cómo animar un grupo. Madrid: CCS.
- Beauchamp, D.(1999). Cómo animar a un grupo. Bilbao: Sal Terrae.
- Cirigliano-Villaverde. (1997). Dinámica de grupos y educación. Buenos Aires: Humánitas
- Francia, A. (2000) Dinámica de grupos. Madrid: CCS.
- Fritzen, S.J. (1987). La ventada de JOHARI. Ejercicios de dinámica de grupo de relaciones humanas y de sensibilización. Bilbao: Sal Terrae.
- Gibb, J.R. (1996). Manual de dinámica de grupo. Buenos Aires: Humánitas.
- Gil Rodríguez, F. (2003). Técnicas grupales en contextos organizacionales. Madrid: Pirámide.
- Pallarés, M. (1989). Técnicas de grupo para educadores. Madrid: ICCE.
- Pérez de Villar Ruiz, M.J. (2003). Dinámica de grupos en formación de formadores. Casos prácticos. Barcelona: Herder.
- Segura, M. y Arcas, M. (2003). Educación de las emociones y los sentimientos. Madrid: Narcea.
- Vargas, L. (1995). Técnicas participativas para la educación popular. Madrid: Popular.
- Villa Bruned, J. (1998). La animación de grupos. Madrid: Escuela Española.
- West, M. (2003) El trabajo e equipo. 1+1=3. Barcelona: Paidós.
- Wilson, G. (2007). Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños. México D.F.: McGraw-Hill.

RECUERDA. Unidad 2

- Un grupo es un conjunto de personas que unidas por una meta común, interactúan entre sí, aceptando ciertas normas y compartiendo un sentimiento común de pertenencia. Un grupo consiste en una determinada cantidad de personas estrechamente relacionadas entre sí, que se proponen un objetivo, que pasa a transformarse en su tarea, que se desarrolla a través de un mecanismo sumamente complejo de asunción y adjudicación de roles y que interactúan según un sistema de normas establecidas.
- Las personas pertenecemos a diferentes tipos de grupos en el que influye de diversas maneras. El papel que realiza cada individuo en una actividad grupal puede ser decisivo en el cumplimiento de los objetivos. Cada individuo juega un rol en las actividades del grupo.
- Para que exista un grupo, es preciso que haya interacción entre las personas y exista una coincidencia en su relación personal.
- Un grupo infantil se estructura en torno a preferencias y a semejanzas personales compartidas. Un

compañero de juego es alguien que tiene unas determinadas características físicas con el que se comparte el gusto por la realización de determinadas actividades.

- En la fase de formación del grupo debemos tener en cuenta aspectos como el tamaño del grupo, la definición de objetivos, la distribución de tareas y la creación de un clima socio-afectivo positivo que favorezca la participación.
- La cohesión grupal es la fuerza que une a los miembros de cualquier grupo. Lograr un grupo o un equipo cohesionado supone organizar una estructura de trabajo que permita y asuma las aportaciones de todos los miembros desde la perspectiva que el grupo sabe más que el individuo combinándola con el compromiso individual para esforzarse en beneficio del equipo.
- El rol es la función que cada uno desempeña en un grupo y que los demás esperan de él. Por ejemplo: en un grupo familiar existe el rol de padre, madre, hijo pequeño, hijo mayor, abuelo, etc. Las relaciones sociales presuponen la existencia de roles, pues en todo grupo hay una organización de funciones y una distribución de tareas. Hay varias clases de roles. Cada persona desempeña una gama más o menos amplia. Una misma persona puede ser: padre, hijo, administrativo en un banco, ciudadano, amigo, tesorero del A.P.A., "el simpático" entre los amigos, etc.
- Uno de los aspectos de la organización de un grupo es asignar a algunos de su integrantes algunos roles o funciones, que deben cumplir para el bien del conjunto.
- El liderazgo constituye uno de los roles más importantes asociados a la posición de un miembro dentro de la estructura grupal. Ha sido estudiado, más ampliamente que cualquier otro rol, y mediante la máxima variedad de técnicas de investigación. Se define líder a aquel miembro del grupo que tiene una influencia demostrable sobre el grupo, ejerce una influencia positiva sobre los restantes miembros y es capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos.
- Desde una perspectiva clásica se han identificado tres estilos básicos de liderazgo; el estilo autoritario, el estilo democrático y el estilo permisivo. Cada estilo desarrolla unos contenidos propios en base al tipo de decisiones que toma, a cómo se ponen en práctica la estrategia y objetivos, de qué forma se llevan a cabo los procedimientos y las formas de trabajo y por último, cuáles son los criterios de evaluación que se utilizan.
- Los grupos de mayor rendimiento tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. Lograr un grupo comunicativo, responsable, cooperador y eficiente sólo es posible con un animador democrático.
- Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes autoritarios o democráticos. En el primer caso los miembros se relacionan casi de forma exclusiva a través del líder, en el segundo todos interactúan ampliamente unos con otros.
- Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos "permisivos", se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las todas direcciones en los democráticos. El control se consigue mediante normas fijadas "desde arriba", en el caso de los líderes permisivos y autoritarios, mientras que en los grupos democráticos el control se lleva a cabo mediante el grupo.
- El Liderazgo Situacional se basa en que los líderes más efectivos son aquellos que adaptan su estilo de dirección a las necesidades de las personas con quienes trabaja. Los dos pasos claves son: evaluar el nivel de preparación de los miembros del grupo para cada una de las tareas y aplicar el estilo correcto de dirección. Las premisas básicas de este modelo de liderazgo son:
 - No existe un modo óptimo para influir en los demás.
 - El estilo de liderazgo depende del nivel de madurez de los miembros del equipo.
 - El líder debe evaluar el nivel de madurez de los miembros del equipo.
 - La tarea básica del líder consiste en aumentar la madurez profesional de los miembros del equipo.
- La Dinámica de grupos es el estudio de las fuerzas que actúan sobre cada grupo a lo largo de su existencia, las cuales lo hacen comportarse de determinada manera. Se ocupa de la conducta de los grupos como un todo, de las variaciones de la conducta, de sus miembros y de las relaciones entre los grupos. De la dinámica de grupos, se derivan técnicas de participación grupal, las que pueden ser utilizadas eficazmente en el desarrollo de una metodología de aprendizaje.

- Las técnicas de dinámica de grupos son un conjunto de procedimientos, utilizados en situaciones grupales con el fin de: planificar, organizar y desarrollar las tareas de un grupo y favorecer la interacción de todos los miembros de un grupo para que logren los objetivos propuestos.
- Para seleccionar la técnica más adecuada es necesario conocer algunos de los siguientes aspectos: los objetivos que se persiguen; la madurez y entrenamiento del grupo; cuántas personas integran al grupo; el espacio y mobiliario disponibles.
- Las técnicas para la creación de grupo desarrollan su dimensión socio-afectiva. Se dirigen a fomentar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo. Incluyen, entre otras, las técnicas de conocimiento, que favorecen un primer acercamiento y el establecimiento de los primeros vínculos afectivos entre dos o más personas que se relacionan por primera vez; las de afirmación, que favorecen un mayor y más profundo conocimiento interpersonal con el fin de que los integrantes de un grupo desarrollen un sentido de pertenencia y colaboración; o las de confianza, que fomentan actitudes de solidaridad.
- Las técnicas de trabajo grupal inciden en la dimensión de tarea del funcionamiento de un grupo. El fin último de este conjunto de técnicas es que grupo trabaje y consiga sus objetivos. Entre estas técnicas encontramos las de planificación que están diseñadas para facilitar la organización participativa de actividades; las técnicas de análisis/discusión que son un conjunto de herramientas diseñadas para facilitar los procesos de interacción y el intercambio de experiencias y opiniones respecto a un tema o a una situación en discusión. Permiten también la mejor organización de momentos de debate y planificación, especialmente en grupos medianos y grandes.
- Es muy importante que todos los participantes en una técnica de grupo se sientan a gusto. En ese sentido, se debe crear un ambiente agradable que favorezca la implicación. El animador debe explicar el desarrollo de la actividad de forma breve y clara. Es fundamental que sea entusiasta de tal forma que anime a participar activamente. Es importante que el animador de la técnica esté pendiente de su desarrollo, para darse cuenta cuando deja de cumplir su propósito para reconducirla. En resumen, el papel del animador ha de ser: conocer los objetivos que persigue cada técnica, favorecer la participación y fomentar todo aquello que aumente la cohesión en el trabajo grupal.

GLOSARIO. Unidad 2

- **Cohesión grupal:** es la fuerza que une a los miembros de cualquier grupo. Lograr un grupo o un equipo cohesionado supone organizar una estructura de trabajo que permita y asuma las aportaciones de todos los miembros desde la perspectiva que el grupo sabe más que el individuo combinándola con el compromiso individual para esforzarse en beneficio del equipo.
- **Clima grupal:** hace referencia a las percepciones que comparten los miembros sobre aspectos como la participación, el apoyo o la cooperación. La interacción entre los miembros del grupo y el liderazgo son dos de los principales responsables del clima grupal. Existen dos grandes tipos de clima grupal: el clima defensivo y el clima de apoyo.
- **Dinámica de grupos:** es el estudio de las fuerzas que actúan sobre cada grupo a lo largo de su existencia, las cuales lo hacen comportarse de determinada manera. Se ocupa de la conducta de los grupos como un todo, de las variaciones de la conducta, de sus miembros y de las relaciones entre los grupos. De la dinámica de grupos, se derivan técnicas de participación grupal, las que pueden ser utilizadas eficazmente en el desarrollo de una metodología de aprendizaje.
- **Estatus:** se refiere al valor concedido a una posición por los miembros del grupo. El estatus influye en la conducta del individuo, su relación con los demás o en el desempeño que este tenga dentro del grupo. La persona que posee mayor status comienza y mantiene unas mejores relaciones que la de bajo status. Además, en la mayoría de los grupos los miembros se comunican con otros de su mismo nivel de status.
- **Grupo:** es un conjunto de personas que unidas por una meta común, interaccionan entre sí,

aceptando ciertas normas y compartiendo un sentimiento común de pertenencia. Un grupo consiste en una determinada cantidad de personas estrechamente relacionadas entre sí, que se proponen un objetivo, que pasa a transformarse en su tarea, que se desarrolla a través de un mecanismo sumamente complejo de asunción y adjudicación de roles y que interactúan según un sistema de normas establecidas. Las personas pertenecemos a diferentes tipos de grupos en el que influye de diversas maneras. El papel que realiza cada individuo en una actividad grupal puede ser decisivo en el cumplimiento de los objetivos. Cada individuo juega un rol en las actividades del grupo. Para que exista un grupo, es preciso que haya interacción entre las personas y exista una coincidencia en su relación personal.

- **Pensamiento grupal:** surge como resultado de una excesiva cohesión grupal. Los miembros del grupo consideran que no pueden equivocarse, todos apoyan la decisión tomada, aunque se demuestre que sea errónea y se rechaza la información contraria, con la finalidad de mantener la unidad del grupo. La consecuencia del pensamiento grupal es el bajo rendimiento del grupo y la baja probabilidad de éxito, debido a continuas tomas de decisiones defectuosas derivadas de la deficiente información que maneja el grupo por que no se revisan y evalúan todas las alternativas, no se analizan los posibles riesgos y no se elaboran planes alternativos.
- **Rol:** es la función que cada uno desempeña en un grupo y que los demás esperan de él. Por ejemplo: en un grupo familiar existe el rol de padre, madre, hijo pequeño, hijo mayor, abuelo, etc. Las relaciones sociales presuponen la existencia de roles, pues en todo grupo hay una organización de funciones y una distribución de tareas. Hay varias clases de roles. Cada persona desempeña una gama más o menos amplia. Una misma persona puede ser: padre, hijo, administrativo en un banco, ciudadano, amigo, tesorero del A.P.A., "el simpático" entre los amigos, etc. Uno de los aspectos de la organización de un grupo es asignar a algunos de su integrantes algunos roles o funciones, que deben cumplir para el bien del conjunto.
- **Técnicas de dinámica de grupos:** son un conjunto de procedimientos, utilizados en situaciones grupales con el fin de: planificar, organizar y desarrollar las tareas de un grupo y favorecer la interacción de todos los miembros de un grupo para que logren los objetivos propuestos. Para seleccionar la técnica más adecuada es necesario conocer algunos de los siguientes aspectos: los objetivos que se persiguen; la madurez y entrenamiento del grupo; cuántas personas integran al grupo; el espacio y mobiliario disponibles. Es muy importante que todos los participantes en una técnica de grupo se sientan a gusto. En ese sentido, se debe crear un ambiente agradable que favorezca la implicación. El animador debe explicar el desarrollo de la actividad de forma breve y clara. Es fundamental que sea entusiasta de tal forma que anime a participar activamente. Es importante que el animador de la técnica esté pendiente de su desarrollo, para darse cuenta cuando deja de cumplir su propósito para reconducirla. En resumen, el papel del animador ha de ser: conocer los objetivos que persigue cada técnica, favorecer la participación y fomentar todo aquello que aumente la cohesión en el trabajo grupal.
- **Técnicas para el trabajo grupal:** inciden en la dimensión de tarea del funcionamiento de un grupo. El fin último de este conjunto de técnicas es que grupo trabaje y consiga sus objetivos. Entre estas técnicas encontramos las de planificación que están diseñadas para facilitar la organización participativa de actividades; las técnicas de análisis/discusión que son un conjunto de herramientas diseñadas para facilitar los procesos de interacción y el intercambio de experiencias y opiniones respecto a un tema o a una situación en discusión. Permiten también la mejor organización de momentos de debate y planificación, especialmente en grupos medianos y grandes.
- **Técnicas para la creación de grupo:** desarrollan su dimensión socio-afectiva. Se dirigen a fomentar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo. Incluyen, entre otras, las técnicas de conocimiento, que favorecen un primer acercamiento y el establecimiento de los primeros vínculos afectivos entre dos o más personas que se relacionan por primera vez; las de afirmación, que favorecen un mayor y más profundo conocimiento interpersonal con el fin de que los integrantes de un grupo desarrollen un sentido de pertenencia y colaboración; o las de confianza, que fomentan actitudes de solidaridad.

CUESTIONARIO Unidad 2 (ver Cuaderno del Alumno)

UNIDAD DE TRABAJO 3

Conducción de reuniones

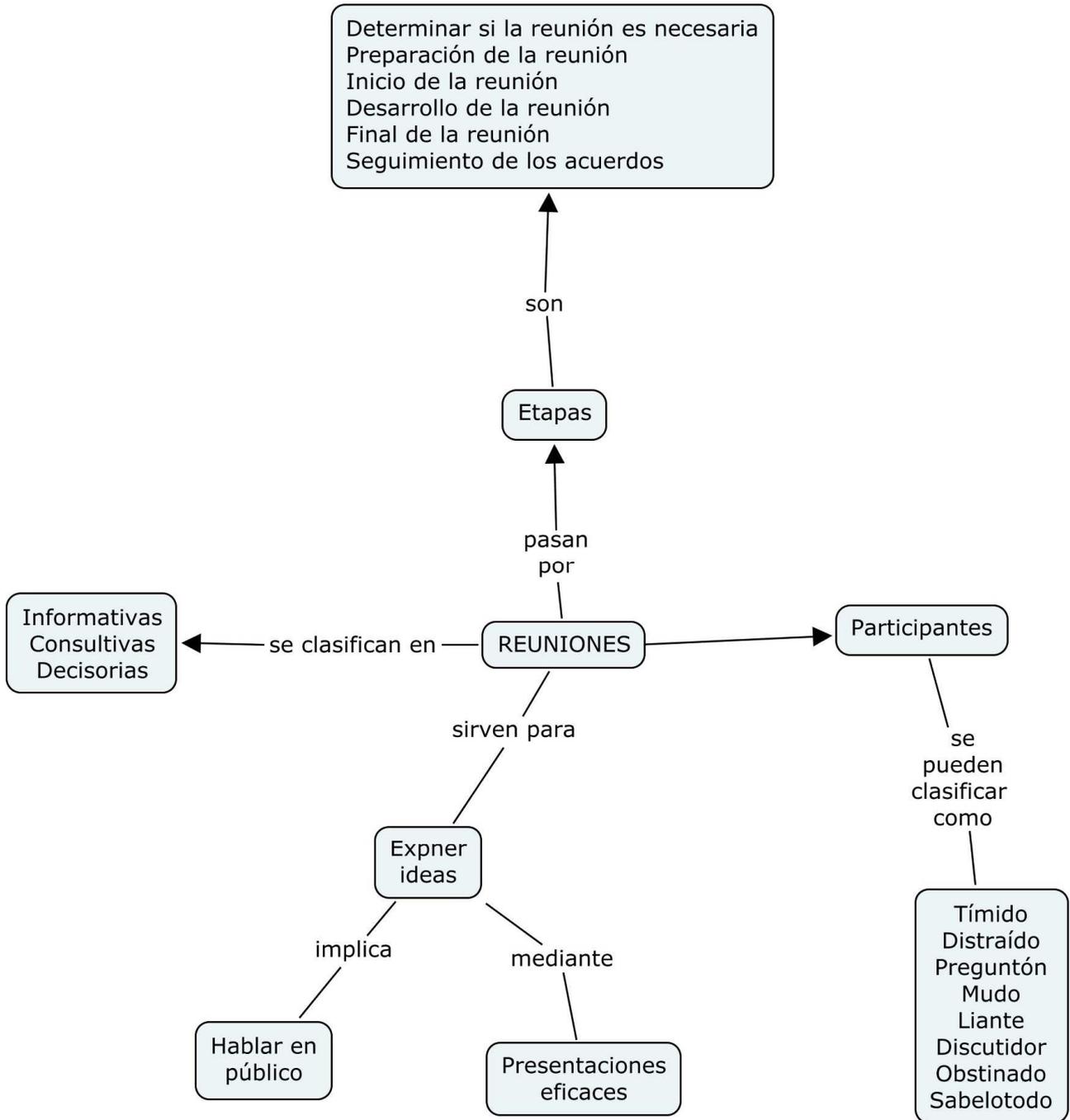


Unidad de trabajo 3

CONDUCCIÓN DE REUNIONES

INTRODUCCIÓN	
<p>La reunión es el procedimiento esencial de trabajo en equipo, es el espacio donde se toman decisiones consensuadas y que posibilita el intercambio de ideas, pensamientos o sentimientos entre los participantes. Por otro lado, un profesional debe enfrentarse ante una audiencia y mostrar todas sus habilidades para hablar en público en múltiples ocasiones: reuniones con familias y otras profesionales, presentación de proyectos, asambleas al inicio de cada día, sesiones formativas en escuelas de padres, etc</p>	
SECCIÓN 1. La reunión como técnica de trabajo en grupo	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
<p>1. Seleccionar el tipo de reunión más adecuada en función de los objetivos del equipo de trabajo.</p> <p>2. Describir las etapas del desarrollo de una reunión.</p> <p>3. Valorar la necesidad de una buena y diversa información en la convocatoria de reuniones.</p> <p>4. Aplicar técnicas de recogida de información y evaluación de resultados de una reunión.</p> <p>5. Aplicar técnicas de moderación de reuniones, adaptándolas al contexto y a los participantes</p> <p>6. Identificar los diferentes roles ejercidos por los asistentes a una reunión, favoreciendo la participación activa de todos ellos.</p>	<p>1.1. La reunión como técnica de trabajo en grupo</p> <p>1.2. Tipos de reuniones y funciones</p> <p>A. Reuniones informativas B. Reuniones consultivas C. Reuniones decisorias</p> <p>1.3. Etapas en el desarrollo de una reunión</p> <p>A. Determinar si la reunión es realmente necesaria B. Preparación de la reunión C. Inicio de la reunión D. Desarrollo de la reunión E. Final de la reunión F. Seguimiento de los acuerdos y decisiones tomadas</p> <p>1.4. Técnicas de moderación de reuniones Uso de dinámicas de grupo en reuniones.</p> <p>1.5. Identificación de la tipología de participantes en una reunión</p>
SECCIÓN 2. Técnicas para hablar en público	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
<p>7. Exponer ideas de manera clara y concisa.</p>	<p>2.1. Cómo superar el miedo a hablar en público</p> <p>2.2. Etapas en el desarrollo de una presentación</p> <p>A. Preparación de la presentación B. Realización de la presentación</p>

MAPA DE CONTENIDOS. Unidad 3



REFLEXIÓN INICIAL. Unidad 3 (Ver Cuaderno del Alumno)

LA REUNIÓN COMO TÉCNICA DE TRABAJO EN GRUPO

SECCIÓN 1. La reunión como técnica de trabajo en grupo	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
1. Seleccionar el tipo de reunión más adecuada en función de los objetivos del equipo de trabajo.	1.1. La reunión como técnica de trabajo en grupo
2. Describir las etapas del desarrollo de una reunión.	1.2. Tipos de reuniones y funciones A. Reuniones informativas B. Reuniones consultivas C. Reuniones decisorias
3. Valorar la necesidad de una buena y diversa información en la convocatoria de reuniones.	1.3. Etapas en el desarrollo de una reunión A. Determinar si la reunión es realmente necesaria B. Preparación de la reunión C. Inicio de la reunión D. Desarrollo de la reunión E. Final de la reunión F. Seguimiento de los acuerdos y decisiones tomadas
4. Aplicar técnicas de recogida de información y evaluación de resultados de una reunión.	1.4. Técnicas de moderación de reuniones Uso de dinámicas de grupo en reuniones.
5. Aplicar técnicas de moderación de reuniones, adaptándolas al contexto y a los participantes	1.5. Identificación de la tipología de participantes en una reunión
6. Identificar los diferentes roles ejercidos por los asistentes a una reunión, favoreciendo la participación activa de todos ellos.	

EXPERIMENTA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

La última reunión a la que asistí...

EXPLORA sección 1

Una reunión la constituye un grupo de personas de parecido perfil profesional y/o con intereses comunes que, durante un tiempo determinado, comparten un espacio de encuentro con el fin de debatir algún tema y coordinar actuaciones posteriores.

La reunión es el procedimiento esencial de trabajo en equipo, es el espacio donde se toman decisiones consensuadas y que posibilita el intercambio de ideas, pensamientos o sentimientos entre los participantes. En este sentido, la reunión como técnica de trabajo en equipo:

- Mejora la eficacia en la realización de las tareas, en la medida en que:
 - Se establecen objetivos compartidos
 - Se diseñan y distribuyen tareas
 - Se coordinan y supervisan las actividades
- Desarrolla y mejora al grupo y a la organización a la que pertenece, en la medida en que:
 - Se intercambia información, se comparten recursos y se contrastan puntos de vista
 - Se promueve la participación
 - Se desarrolla el sentido de pertenencia

La eficacia de las reuniones viene determinada por el consenso adquirido y por los acuerdos puestos en marcha. Los requisitos para que una reunión sea eficaz son los siguientes:

- Ser necesaria su convocatoria y celebración. La celebración de muchas reuniones, teniendo en cuenta el poco tiempo del que se dispone, puede restar eficacia y limitar la implicación de los

profesionales en las mismas.

- Estar preparada, tanto por la persona que va a dirigir la reunión como por los participantes. Si una reunión no está preparada, no debería celebrarse. Sería una gran pérdida de tiempo y crearía rechazo a la celebración de posteriores convocatorias.
- Terminar en un plan de actuación que posibilite la puesta en práctica de los acuerdos y el seguimiento de las decisiones tomadas. Muchas reuniones son ineficaces porque a su conclusión no se concreta un plan para llevar a cabo las decisiones tomadas, donde se expliciten las tareas a realizar, las personas responsables, las actividades necesarias a desarrollar, sus responsables y los plazos de realización.
- Poner en marcha las decisiones tomadas y los acuerdos consensuados. Si no se hace así, las reuniones posteriores serán puramente formalistas.

Por otro lado, la persona responsable de una reunión debe tener en cuenta, en el momento de convocarla y prepararla, al menos los siguientes elementos:

- Las personas que deben asistir.
- La duración. Se debe tener en cuenta el número de asistentes y el grado de participación que se pretende estimular, por que cuanto mayor es el grupo de personas en una reunión, aumenta progresivamente el número de interacciones y se necesita mayor tiempo para que el grupo pueda tomar una decisión o llegar a un acuerdo.
- El tema o temas de la reunión. Aparecen en el orden del día, que contiene los puntos a tratar.
- El objetivo o modalidad de reunión. La finalidad de la reunión se especifica en el objetivo que se pretende alcanzar. Hay que distinguir entre el tema y el objetivo. Según la finalidad u objetivos, las reuniones se pueden clasificar en: informativas, consultivas y decisorias. Según cuál sea el tipo de reunión, se seleccionará la técnica más adecuada para la consecución de los fines propuestos.

1.1. Tipos de reuniones

A. Reuniones informativas

El objetivo de la reunión es transmitir cierta información importante a los asistentes. La persona o grupo de personas que deben dar la información, la comunican y resuelven las dudas o contestan a preguntas sobre el tema objeto de información.

Este tipo de reuniones tiene tres momentos:

- Comunicación de la información por parte del responsable.
- Rueda de presentación de dudas y preguntas.
- Respuesta a las diferentes dudas o preguntas.

Quien dirige la reunión tiene que ser consciente del objetivo y no permitir que se entre en discusiones o desviaciones que modifiquen el objetivo de la reunión. Para ello es conveniente asignar tiempos límites a las ruedas de intervenciones.

No obstante, hay que tener en cuenta que una reunión no es siempre el mejor medio para informar. Hoy por hoy existen otros canales de información y comunicación:

- Correo electrónico
- Blog
- Web
- Newsletter (Revista electrónica)
- Hojas informativas.

B. Reuniones consultivas

La finalidad de este tipo de reuniones es estudiar o analizar propuestas o soluciones a temas o problemas que tiene planteado un equipo de trabajo. Se estudian las diversas alternativas, analizando los pros y contras de cada una de ellas. En este tipo de reuniones no se toman decisiones, bien porque no es responsabilidad del equipo, cuya función o tarea es hacer propuestas a la persona o personas responsables de la misma, o bien porque la decisión será motivo de una reunión posterior, cuando las propuestas o soluciones estén más claras y las decisiones más consensuadas y trabajadas. No siempre es aconsejable que en una misma reunión se debatan y analicen propuestas o alternativas y se llegue a acuerdos o decisiones.

C. Reuniones decisorias

Las reuniones decisorias son aquellas que tienen como objetivo tomar una decisión colegiada. La toma de decisiones siempre es complicada y compleja por dos razones:

- La decisión debe ser de calidad y siempre se corre el riesgo de no acertar.
- El proceso de la toma de decisiones es complejo. Hay en los miembros del grupo análisis distintos de la misma realidad, diferentes intereses, objetivos diversos, etc.

Por eso es aconsejable que si la decisión es importante y de gran incidencia en el funcionamiento del centro educativo, haya sido discutida y debatida con anterioridad. Habrá que tener en cuenta los pros y contras, las causas y consecuencias, en reuniones deliberativas, en comisiones o equipos de trabajo.

A la reunión decisoria se debe ir con propuestas, y la decisión debe venir consensuada por los equipos o las comisiones a las que se ha encargado el estudio del problema o de la situación planteada. Una reunión de más de seis o siete personas para decidir o tomar una decisión no es técnicamente aconsejable.

Las reuniones que se convocan en un centro socio-educativo difícilmente son de un tipo o de otro, sino que, en mayor o menor medida, se mezclan finalidades informativas, consultivas o decisorias. Sin embargo, en cualquier caso es necesario y conveniente que:

- Los participantes conozcan perfectamente la finalidad de la reunión y los temas a tratar.
- El responsable procure separar y no hacer coincidir en una misma reunión temas y finalidades diversos.

1.2. Etapas en el desarrollo de una reunión

A. Determinar si la reunión es realmente necesaria

Antes de convocar una reunión se debe determinar si realmente es necesaria o bien, el tema a tratar, se puede resolver de otra manera. Para considerar la conveniencia de una reunión, el responsable de convocarla debe plantearse tres grandes preguntas:

1º. ¿Es útil convocar a un grupo de personas? La respuesta es afirmativa si existen las necesidades de:

- Pedir opinión, sugerencias o propuestas
- Interrelación o comunicación entre los participantes para:
 - Fomentar la participación e implicación de los profesionales o de familias en la organización y funcionamiento del centro
 - Propiciar un buen clima y ambiente de trabajo
 - Potenciar las relaciones entre los diferentes miembros de un equipo de trabajo

2º. ¿Es la reunión el procedimiento más adecuado para tratar el tema? Existen otros procedimientos como la elaboración de notas informativas, tablón de anuncios, informes, blog, web, a veces, hacen innecesario convocar una reunión.

3º. ¿Cuál es el momento más adecuado? Ciertos días y algunas horas son más idóneas para la convocatoria y celebración de reuniones. Por ejemplo, los lunes o los viernes permiten preparar o evaluar lo que se va a hacer o lo que se hizo durante la semana.

LECTURA. *Salve a su empresa de la "reunionitis". Josep Garriga.* EL PAÍS, 18 de mayo de 2010

Cuando el directivo pasa el día en citas pelagra su productividad y la de los demás – la dinámica asamblearia escuda al que evita tomar decisiones - La tecnología puede ayudar a ser resolutivos

¿Alguna vez ha calculado cuánto le cuesta a su empresa una reunión de casi una hora en la que sus colaboradores han estado divagando la mayor parte del tiempo? Si es usted un empresario, por favor, conéctese a esta dirección web (<http://www.payscale.com/meeting-miser>), introduzca los datos que le solicita el simulador y sabrá la cantidad de dinero que ha desperdiciado. Después, transcurrido un tiempo razonable, verifique cuántas de las decisiones adoptadas en esa reunión se han consumado. Si la respuesta es ninguna, multiplique por dos esa cantidad. Y ahora, vuelva a multiplicar esa cifra por el número de reuniones que celebra a la semana, al mes o al año. Y ahora sí. Piense cuántas de esas órdenes, reflexiones, consultas y opiniones compartidas se hubieran podido transmitir mediante un simple correo electrónico. ¿Ya tiene la respuesta? No lo dude: un virus muy en boga invade su empresa: el que contagia el síndrome de la *reunionitis*. No se preocupe, tiene curación.

Peter Drucker, tratadista austriaco y autor de varias obras sobre gestión de las organizaciones, afirmaba: "Una reunión cuya única función es colocar a los participantes en la presencia del ejecutivo no hay manera de lograr que sea productiva. Son los gajes del oficio. Los altos ejecutivos son eficaces en la medida en que logran evitar que estas reuniones interfieran en su jornada de trabajo".

Muchos directivos convocan a sus plantillas o a sus cargos intermedios por cualquier motivo y a cualquier hora, a veces sin ton ni son, sin tener presente que entorpecen la propia dinámica del trabajo y que el recurso más escaso es el tiempo de las personas. Xavier Navarro, de Navarro Consultores, de Valencia, recuerda cómo un presidente de una compañía de su región reunía a todos sus ayudantes a primera hora de la mañana para que rindieran cuentas del día anterior. En la mayoría de las ocasiones, los empleados aportaban escasas novedades y las entrevistas casi nunca resultaban fructíferas. "Esas reuniones constituían toda una lacra para la empresa y los empleados se lo tomaban como un impuesto revolucionario que habían de pagar cada mañana", explica. El año pasado, una consultora de nivel mundial también realizó una encuesta entre sus 4.000 empleados sobre cómo optimizar la jornada laboral y la conciliación con la vida familiar. La primera queja fue el exceso de reuniones.

Pero no hay que alarmarse ni tomar medidas drásticas a partir de estos comentarios. Las reuniones son absolutamente necesarias porque constituyen mecanismos de coordinación fundamentales entre los distintos niveles de una empresa. Lo que no conviene es abusar de ellas. Pero ahora mismo, señala Ana Navarro, profesora de Ingeniería de la Organización de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), "evidentemente hay un exceso de las mismas". Una opinión que comparte Esther Sánchez, profesora de la Facultad de Derecho de la escuela de negocios ESADE.

Algunas reuniones se celebran para acreditar un trabajo que realmente no se hace. Otras, en cambio, comentan los expertos, manifiestan ciertas dinámicas asamblearias para justificar la participación de jefes intermedios en la toma de decisiones, cuando buena parte de las veces la decisión ya ha sido tomada de antemano en otros despachos. Otras se convocan para delegar ciertas funciones pero en verdad esconden la escasa confianza hacia el personal de escalas inferiores. Y otras son una forma de ir *pastoreando* elementos que no funcionan correctamente. "La *reunionitis* evidencia pésima planificación y

malos esquemas de coordinación entre los equipos de la empresa", resume Navarro.

Esta profesora de la UPM ha construido su propia teoría sobre las causas de la *reunionitis*, que achaca a la sociedad del conocimiento. "Si tu trabajo consiste en una cadena de montaje en una empresa automovilística, cuando hemos terminado de fabricar el coche, el trabajo se da por terminado. Pero cuando estás en una página web o en un informe sobre cierto asunto, entonces se es mucho más dependiente de la opinión de la persona que lo está haciendo, porque la tarea es mucho más subjetiva. Y eso requiere mucha coordinación y, por tanto, reuniones".

Sin embargo, esta conclusión no debe implicar, de ningún modo, malgastar horas de trabajo, porque la génesis del problema no radica en el número de entrevistas, sino en el cumplimiento efectivo de los objetivos acordados en ellas. Pero ojo, no convoque otra reunión para comprobar si se han ejecutado sus órdenes porque entraría en una espiral sin fin. De ahí que, como apunta Esther Sánchez, "las personas que se imponen la consecución de resultados semanales o mensuales son las que encuentran mayores distorsiones en esta cultura de la *reunionitis*".

Los manuales de las escuelas de negocios rebosan de teorías sobre cómo organizar una reunión exitosa. Primero, el convocante tiene que preguntarse siempre por los motivos concretos del encuentro, es decir, si es imprescindible su celebración y qué objetivos persigue. A partir de ahí, plantearse si existen otras herramientas alternativas mucho más adecuadas y eficaces para alcanzarlos, como un correo electrónico o una teleconferencia. Estos mecanismos se han demostrado más rápidos y valiosos para recabar opiniones sobre informes, estrategias o decisiones adoptadas. "Las nuevas tecnologías facilitan el intercambio de información", señala Esther Sánchez.

Segundo, hay que planificar a conciencia la reunión: convocar a las personas precisas e indispensables, establecer un orden del día concreto sobre los temas a discutir y marcar, sobre todo, un principio y un final, de lo contrario podría eternizarse por culpa de vagas discusiones. "A veces te dicen que va a empezar a las doce, pero no sabes cuándo acaba. Es como si la reunión durara todo el tiempo disponible hasta que la persona de más alto rango tenga que marcharse", agrega Ana Navarro. "En los países nórdicos, mucho más parcos y poco dados a estas entrevistas, se fija siempre la hora de finalización", añade Sánchez. Un dato que tener en cuenta: las reuniones de directivos no deberían exceder la mitad de su jornada laboral, y las de técnicos, el 25%.

Pero la pregunta es: ¿a qué hora ha de convocarse una reunión? Lo idóneo son las primeras horas de la mañana. Si se prefiere de la tarde, pero nunca se debe interrumpir la dinámica de trabajo. "Para que una persona sea productiva tiene que trabajar de manera sostenida dos horas y media o tres", explica Sánchez. Y Xavier Navarro confirma: "La gente está mucho más fresca a primera hora". En cualquier caso, hay que tener en cuenta las características particulares de la plantilla. No es lo mismo trabajar en un entorno de personas jóvenes que en otro de mujeres casadas y con hijos, pues sus necesidades y obligaciones son diametralmente opuestas. "Hay que hablarlo con la gente", insiste la profesora de Derecho de ESADE.

Nunca celebre una reunión en torno a un almuerzo, una costumbre muy enraizada en la cultura española, avezada a cerrar negocios en la sobremesa. "El almuerzo o una cena tienen que ser para celebrar algún trato, la firma de una operación. Negociar mientras estás comiendo le da un ambiente informal que podría quedar como una conversación de pasillo", advierte Xavier Navarro. "Son extraordinariamente perniciosas", añade Esther Sánchez.

Y tercero, preparar la reunión, porque se demostrará insustituible si todos los que acuden a ella han seguido la misma pauta. Por ejemplo, si se abordan o discuten documentos, hay que distribuirlos entre los asistentes con suficiente antelación. Si quiere exhibir diapositivas, que sean lo más claras y concretas

posibles. La exposición no debe prolongarse más de 10 minutos. Y por favor, no deje que sus empleados acudan con sus ordenadores portátiles o sus teléfonos móviles, así evitará distracciones. Esta ha sido la primera orden impartida a su flamante Gabinete por el primer ministro británico, el conservador David Cameron.

Si sigue estos consejos a rajatabla, ahorrará tiempo y, particularmente, dinero. "Una reunión bien gestionada, bien planificada, con un orden del día no muy denso, se puede ventilar en media hora o tres cuartos", concluye Esther Sánchez.

Sin embargo, a pesar de que estos consejos figuran en los manuales desde hace 20 años, todavía existen empresas y empresarios que incurren en los mismos errores. "Los teóricos del cambio cultural aseguran que las cosas se cambian o bien por miedo o bien por optimización. Seguramente, todos encontrarán muchos beneficios haciendo las cosas de distinta manera y obtendrán provechos tangibles. Si lo consiguen, entonces no habrá resistencia al cambio", explica Esther Sánchez.

"Los cambios siempre son traumáticos", sostiene Xavier Navarro. "Nosotros no vamos a una empresa con una varita mágica, sino que les proporcionamos una metodología de trabajo concreta, ciertas dinámicas organizativas que creemos que serán positivas para que incrementen su productividad".

Toda una serie de recetas para combatir y neutralizar el virus de la *reunionitis* que Navarro define como "el abuso o mala utilización de las reuniones, siendo la consecuencia de esto la pérdida de tiempo, los costes directos e indirectos consiguientes, es decir, el coste de la oportunidad, la creencia por parte de los colaboradores de que las reuniones no sirven para nada y, por tanto, son un impedimento para obtener resultados positivos. Es decir, el efecto contrario a lo que se pretende conseguir cuando se convoca una reunión".

CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Preparar la reunión.** El consultor Xavier Navarro recomienda primero tener un objetivo, así se evita que se cambie constantemente de tema. Una vez decidido, se determinarán los participantes, la metodología, el lugar, el momento, el papel de cada asistente, y se realizará la convocatoria formal. Es conveniente que el número de participantes no exceda de ocho. Si debe discutirse un material, se enviará a todos con cierta antelación.

- **Celebrar el encuentro.** Generar interés en los participantes, explicándoles los motivos y los objetivos que se plantean, el orden del día y la metodología que se empleará. Hacer una breve presentación de los asistentes si no se conocen y justificar su presencia. El directivo ha de evitar las interrupciones. A cada acción tomada se le asignará un plan de acción que incluirá qué, quién y cuándo estará finalizado. Antes de acabar se realizará un balance y se fijará fecha y hora para la próxima reunión.

- **Evaluar resultados.** Analizar y hacer autocrítica para mejorar nuestra gestión y dirección en futuras reuniones, comprobar el grado de cumplimiento de las acciones y detectar si el trabajo en equipo optimiza el individual y facilita la coordinación.

B. Preparación de la reunión

La responsabilidad de la preparación de una reunión recae directamente en el moderador o coordinador de la misma. Aquellos equipos que quieran compartir la responsabilidad y el liderazgo conviene que roten la función de moderador. De tal manera que, cada integrante del equipo tenga la oportunidad de preparar y moderar una reunión. Los miembros del grupo ganan experiencia en presidir las reuniones y el

trabajo se comparte, evitando así la monotonía. Las tareas preparatorias que debe realizar el responsable de una reunión son:

- **Determinar el propósito de la reunión.** Compartir o recopilar información o ideas, tomar una decisión, solucionar un problema, o evaluar una situación.
- **Determinar quiénes necesitan participar en la reunión.** El número de participantes debe ser la cantidad mínima necesaria para lograr el objetivo de la reunión. Por lo general, los miembros de un equipo están ocupados en sus tareas y consideran una pérdida de tiempo participar en reuniones en las que no tienen nada que aportar o de las que no tienen nada que recibir. Las personas convocadas deben conocer por qué se les pide que participen.
- **Elaborar el plan de la reunión y distribuir la convocatoria con suficiente antelación.** La convocatoria de una reunión debe realizarse, siempre que sea posible, con un plazo suficiente, de al menos tres días. En la convocatoria deben incluirse:
 - *Fecha, hora y duración.* El responsable de determinar el día y la hora de reunión debe preguntarse si esa fecha y hora son convenientes para todos los participantes de la reunión. Si en la convocatoria se incluye la duración aproximada del encuentro se permite que los participantes puedan organizar su agenda de trabajo.
 - *Lugar.* Se debe determinar el espacio de la reunión teniendo en cuenta el número de asistentes. El organizador se debe plantear preguntas como: ¿Necesitan los asistentes indicaciones de cómo llegar al lugar de la reunión? ¿Cómo quiere disponer del espacio? ¿Quiere que la gente se siente en pequeños grupos? ¿O alrededor de una mesa grande?
 - *Propósito de la reunión.* Finalidad de la reunión en cada uno de los puntos del orden del día.
 - *"Orden del día".* Son el tema o temas que se deben abordar en la reunión. Es una lista de las actividades que el grupo realizará durante el encuentro, de modo que se asegure que la discusión discorra según lo previsto. Los puntos del "orden del día" se pueden decidir en una reunión previa o los puede establecer el organizador consultando con los posibles asistentes. Los temas a tratar pueden variar durante la reunión. Se pueden añadir nuevos puntos o se puede cambiar el orden de la discusión. Algunos puntos se pueden eliminar o se posponen para otra reunión. El coordinador debe preguntar a los miembros del grupo, al inicio de la reunión, si desean incluir algún tema o cambiar el orden de la discusión. Es una buena idea especificar, con antelación, un tiempo para cada de los temas a tratar, de manera que los asistentes sepan cuanto tiempo va durar la reunión.
 - *Documentación.* Con la convocatoria se debe entregar cualquier información que necesiten revisar los participantes. Datos, informes, propuestas deban ser analizados por las personas que van a asistir.

La siguiente ficha puede ser un instrumento útil para programar y convocar reuniones:

PROGRAMACIÓN DE REUNIONES
Fecha: _____ Hora: _____ Duración aproximada: _____ Lugar: _____
Objetivos de la reunión

Información previa y material de apoyo		
Actividades previas a la reunión		
Actividades previstas durante la reunión. <i>Orden del Día</i>		
Contenido	Responsable	Duración

- **Elaborar ayudas visuales.** Los gráficos, cuadros, tablas, diagramas y fotografías son ayudas visuales efectivas. Con frecuencia, este tipo de materiales centran la discusión y evitan distracciones e incomprensiones. ¡Una imagen vale más que mil palabras!
- **Acondicionar la sala de reuniones.** La sala debe tener espacio suficiente para que las personas no se sientan amontonadas e incómodas. Las sillas se deben colocar de forma que todos puedan verse, fomentando así la participación. Las ayudas visuales (proyector, pantalla, rotafolios, pizarras) deben estar en la sala y se deben probar antes de que se inicie el encuentro.

En el siguiente cuadro se sintetizan los cinco pasos más importantes para preparar una reunión con las tareas principales que incluye cada uno de ellos:

Cómo preparar un reunión
<p>1. Estudiar el tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que la reunión responde a una necesidad del momento. • Determinar los fines a alcanzar y los puntos fundamentales de la discusión. • Reunir los datos y los documentos necesarios. • Analizar y examinar la forma y los medios de exposición.
<p>2. Elegir a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la aptitud y competencia de los asistentes. • Averiguar su interés por el asunto. • Conocer su experiencia en el tema a tratar

3. Elaborar el plan de la reunión:

- Redactar el tema.
- Fijar las sucesivas etapas.
- Considerar la utilización de medios audiovisuales.
- Establecer su duración.

4. Prever el desarrollo de la reunión:

- Preparar la introducción y la conclusión.
- Estudiar las técnicas de desarrollo para determinados puntos precisos.
- Formular las preguntas a plantear.
- Prever las objeciones y los argumentos a oponer.

5. Convocar la reunión:

- Elegir el lugar y la hora convenientes.
- Redactar el tema, el objetivo, el orden del día y la petición de confirmación de asistencia, si fuera necesario.
- Cursar las convocatorias con la debida antelación.
- Preparar el material y los recursos necesarios.

El siguiente cuestionario es un instrumento para autoevaluar el proceso de preparación de una reunión:

Preguntas previas a la convocatoria de una reunión		
Responda Sí o No a cada una de las preguntas. Si el total de respuestas afirmativas es inferior a 9, la preparación de la reunión ha sido deficiente. Si pasa de 12 la preparación ha sido excelente.		
	Sí	No
¿Tengo claro el fin de la reunión y lo que quiero conseguir?		
¿Puedo conseguir el objetivo de otra forma? (Enviar un escrito a los implicados; Correo electrónico; Hablar por teléfono...)		
¿Están claros el orden del día y el tiempo asignados para cada tarea?		
¿La redacción de la convocatoria es clara?		
¿Se han entregado a tiempo las convocatorias?		
¿Me he documentado sobre el tema de la reunión y he elaborado un guión?		
¿Necesitan los implicados leer algún documento antes de asistir a la reunión?		
¿Tengo claro cómo se van a tomar las decisiones?		
¿Sé qué personas están implicadas?		
¿Sé qué técnicas voy a utilizar para favorecer la participación?		
¿He pensado en las posibles reacciones de los asistentes?		
¿He pensado en posibles objeciones?		
¿He pensado en un final para cerrar la reunión?		
Total:		

C. Inicio de la reunión

La acogida de los participantes es un aspecto esencial. Comenzar con algún tipo de actividad de presentación sirve de "rompehielos" y ayuda a crear un clima de participación. . Cuando el grupo es grande o hay un apretado "orden del día", la presentación inicial podría parecer una pérdida de tiempo, sin embargo, permite hacerse una idea de cada uno de los asistentes y comprender su perspectiva frente a la reunión. Si el grupo es muy grande y las presentaciones individuales llevarían demasiado tiempo, se puede formar subgrupos 6-8 personas para que se presenten entre sí.

Cada reunión debería comenzar con la lectura del acta anterior y la revisión de la puesta en práctica de los acuerdos. El moderador de una reunión debe:

- Comenzar con puntualidad. Si quien dirige la reunión espera la llegada de algunos participantes, las personas adquirirán el hábito de llegar tarde porque saben que de todas formas que la sesión no se iniciará a tiempo. En cambio si la reunión comienza a la hora establecida las personas adquirirán el hábito de llegar con puntualidad, en lugar de pasar por la vergüenza de entrar.
- Clarificar la finalidad de la reunión y los puntos del orden del día. De manera concisa sin hablar durante mucho tiempo.
- Priorizar, de acuerdo con el grupo, el tratamiento de los puntos del orden del día.
- Definir con claridad y precisión la técnica o estrategia a emplear en la reunión, sobre todo con lo relacionado a la regulación del debate y la toma de decisiones. Es útil discutir las pautas de desarrollo de la reunión al inicio, para que todos comprendan el comportamiento que se espera de cada uno de ellos.
- Nombrar a un encargado de tomar notas. Éstas deben ser concisas y abarcar partidas de decisiones y acciones, asignaciones y fechas de terminación estimadas. No se trata de escribir lo que se dice con todo lujo de detalles, sino tomar nota de los aspectos más importantes que faciliten el cierre de la reunión y la elaboración del acta definitiva.

D. Desarrollo de la reunión

Una máxima que debe tener muy presente el moderador es evitar que se exceda el tiempo programado para la reunión. Los participantes quizá tengan otros compromisos u otras reuniones posteriores. Si, a lo largo del desarrollo de la sesión, se ve que no se van a poder abordar todos los temas del orden del día en el tiempo establecido, es mejor programar otra reunión.

Además, el moderador debe facilitar, no dominar, la reunión. No se debe involucrar en todas las discusiones, sino más bien, debe permitir que otros participantes las dirijan sobre los temas que les han sido asignados. Un buen moderador:

- Mantiene la reunión en movimiento, viva y animada dentro del tiempo programado
- Estimula la participación, en particular de las personas que muestran más dificultades para intervenir en las discusiones
- Limita la discusión de los participantes que tengan la tendencia a hablar demasiado, repetir lo que dicen, o desviarse del tema que se está tratando
- Controla las interrupciones y las conversaciones paralelas entre los asistentes
- Aclara las dudas que se presenten
- Resume las discusiones y realiza las transiciones a los siguientes temas del orden del día

Por otro lado, las dificultades más frecuentes con las que se puede encontrar el moderador de una reunión son:

- **Silencio** prolongado del grupo. Conviene mantener, a veces, el silencio y que el grupo se enfrente a la situación. En otras ocasiones, se deben utilizar técnicas de estimulación, que se describen en el siguiente punto (d.1. Técnicas de moderación de reuniones)
- **Charlatanería** inoportuna de algunos participantes. Cuando esta situación provoque en el grupo una sensación de malestar, convendrá recordar lo limitado del tiempo y la necesidad de que otros participantes hagan uso de la palabra. En último término, habrá que quitarle la palabra y concedérsela a otro miembro o aprovechar la ocasión para pedir la opinión de un participante silencioso. En reuniones de muchos asistentes, es conveniente establecer desde el inicio una limitación de tiempo en las intervenciones. Es importante saber que toda agresión del moderador contra un participante provoca generalmente en la mayoría de los asistentes una solidaridad con el miembro atacado y, por tanto, una posible alianza con él contra el conductor de la reunión.
- **Desviaciones del tema** por parte de algún participante. Estas desviaciones no deben aceptarse en líneas generales y el moderador debe intervenir para reconducir la discusión al tema que se trata y a los objetivos propuestos. Cuando las desviaciones son continuas y sistemáticas, conviene preguntarse si el moderador se encuentra frente ante un posible "saboteador" de la reunión.
- **Evasiones del grupo.** Son mecanismos de defensa que emplea el grupo para no enfrentarse con el tema, problemas o conclusiones a las que se puede llegar. En estos casos, el moderador se debe dar cuenta del malestar existente y tomar alguna de las siguientes decisiones de:
 - Hacer que el grupo se enfrente con el tema o problema
 - Enfrentarse con la situación desde otra perspectiva o enfoque del problema
 - No abordar el tema y dejarlo para otro momento

Finalmente, En la siguiente tabla se sintetizan los cuatro pasos más importantes para desarrollar una reunión con las tareas principales que incluye cada uno de ellos:

Cómo desarrollar un reunión
<p>1. Regular la discusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar que ningún participante hable ni más ni menos de lo justo. • Hacer preguntas para estimular o temperar la reunión. • Evitar discusiones inútiles o de tipo personal. • Permanecer consciente de la hora.
<p>2. Suscitar y guiar la discusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer que arranque la discusión haciendo preguntas directas. • No permitir que la discusión se aleje demasiado del objetivo esencial. • Hacer que todos participen en la discusión. • Asegurarse que la discusión se desarrolla según el plan previsto.
<p>3. Esclarecer las aportaciones de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando sus ideas resultan imprecisas o mal expresadas. • Cuando el grupo, dividido, defiende puntos de vista diferentes. • Si la propuesta presentada provoca objeciones. • Para conducir a los participantes hacia los objetivos fijados.
<p>4. Detener la discusión para fijar posiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para aclarar un punto importante. • Para destacar los progresos de la discusión.

- Para resumir lo expuesto.
- Antes de la etapa siguiente.

E. Final de la reunión

El coordinador debe resumir los resultados de la reunión al final de ésta y asegurarse de que todos los participantes tengan una comprensión clara de las decisiones y de las acciones acordadas. Debe expresar en forma verbal, con ayuda de las notas tomadas desde el inicio, los principales asuntos tratados para evitar cualquier incomprensión. El moderador tiene que conseguir que la sesión de trabajo finalice habiendo realizado las siguientes tareas:

- Dejar completamente claros los acuerdos y decisiones alcanzadas
- Determinar las tareas y actividades que harán posible la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones tomadas
- Designar las personas responsables del seguimiento y ejecución de cada tarea o actividad
- Asignados los recursos y los plazos para cada tarea o actividad

Es una buena idea dedicar unos minutos al final de la reunión planificando las acciones que deben realizarse y quién se va a encargar de llevarlas a cabo. El grupo puede revisar, en próximas reuniones, si la persona encargada ha realizado las actuaciones encomendadas en el plazo previsto. De esta manera, queda constancia de las decisiones importantes y las acciones que se van a realizar justo antes de que se levante la reunión. A continuación, se presenta un ejemplo de tabla para anotar los planes de acción después de una reunión:

Asunto	Tareas	Encargado	Fecha límite

Es conveniente que, al final de una reunión, los participantes tengan la oportunidad de valorar el desarrollo de la sesión y determinar si se deben hacer cambios para mejorar la efectividad de las reuniones futuras. A continuación se presentan dos cuestionarios útiles para evaluar reuniones. El primero trata de recoger información por parte de los asistentes para determinar la efectividad de la reunión. El segundo es una escala de estimación para que el responsable de coordinar la reunión se autoevalúe y determine sus puntos fuertes y débiles.

Cuestionario de para evaluar la efectividad de las reuniones				
Señale , para cada una de las afirmaciones, su grado de acuerdo según la escala de la derecha				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La convocatoria se envía a tiempo para permitir la preparación de la reunión				
Hay una secuencia apropiada en el orden del día				
Se asigna el tiempo suficiente para cada punto del orden del día				
La sala de reuniones se prepara apropiadamente				
Asisten los participantes adecuados				
La reunión comienza con puntualidad				
Sé por qué he sido invitado a participar				
Los objetivos de la reunión son claros				
La reunión se mantienen dentro de lo acordado				

Hay participación equilibrada de todos los asistentes				
Los asistentes se escuchan entre sí				
Están documentadas las decisiones y las partidas de acciones y se distribuyen los documentos				
Las reunión terminan a tiempo, según lo previsto				

Escala de Estimación para la autoevaluación de las habilidades para dirigir reuniones					
Señale, para cada una de las afirmaciones, su grado de acuerdo según la escala central. Añada los comentarios que considere para reflexionar más detalladamente sobre la habilidad que ha valorado cuantitativamente					
	Poco-Nada-Nunca	Normal	Bastante	Mucho-Siempre	Comentarios
Tengo preparada la sala y sus materiales					
Empiezo puntualmente					
Favorezco que todos los asistentes toman parte en la discusión					
Utilizo diferentes tipos de preguntas para favorecer la participación					
Evito ser autócrata favoreciendo el brote de las ideas y su libre discusión					
Mantengo la discusión sobre el tema evitando desviaciones					
Escucho y dejo hablar al grupo					
Animo constante a los asistentes a dar su opinión, teniéndola en cuenta y respetándola					
Me abstengo de tomar partido en las controversias					
Evito emitir juicios sobre las opiniones y las ideas provenientes del grupo					
Resumo leal y brevemente, anotando los puntos de acuerdo y desacuerdo					
Modero el diálogo					
Mantengo constantemente despierta la atención de todos					
Cuido mis propios gestos y actitudes					
No salto ninguna etapa de lo programado					
Hago concluir al grupo y hago un plan común de acción					
Elaboro un resumen de la					

discusión y de las decisiones tomadas					
Termino la reunión a la hora prevista					

F. Seguimiento de los acuerdos y decisiones tomadas

Ya se ha indicado, al hablar de la eficacia de las reuniones, la necesidad de llevar a la práctica los acuerdos adoptados. De no ser así, cualquier decisión o acuerdo puede incapacitar a un grupo y a su coordinador para tomar nuevos acuerdos en reuniones posteriores.

El instrumento para el seguimiento de los acuerdos tomados es el "Acta de la reunión". La razón de ser y el sentido de las actas de todas las reuniones es que el grupo lleve el control de las decisiones y acuerdos adoptados. De hecho, el primer punto del orden del día de todas las reuniones debería ser la lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.

A continuación se propone un modelo de acta:

MODELO DE ACTA DE REUNIÓN	
Título de la Reunión:	
Lugar:	
Fecha: ____/____/____ Hora Inicio: ____:____ Hora Fin: ____:____	
Participantes	
Nombre Completo	Institución
Ausencias Justificadas	
Nombre Completo	Institución
Ausencias Sin Justificar	
Nombre Completo	Institución
Orden del Día	
Temas Tratados	Responsables
Desarrollo	
Descripción de los principales temas tratados en la reunión	

Conclusiones		
Descripción de las decisiones y acuerdos resultantes de la reunión		
Plan de Acción		
Asunto	Tareas	Responsable – Fecha Límite
Propuesta de temas a tratar en la próxima reunión		

1.4. Técnicas de moderación de reuniones. Uso de dinámicas de grupo en reuniones.

El moderador de la reunión tiene que conducirla teniendo en cuenta dos niveles de actuación: el de la efectividad y el de la comunicación.

El **nivel de la efectividad** se dirige a la consecución de los objetivos de la reunión. Para conseguirlos el conductor de una reunión debe realizar las siguientes tareas:

- Reformular las opiniones individuales que convenga resaltar y que puedan estimular las interacciones
- Centrar continuamente los debates y propuestas hacia la finalidad y tema de la reunión
- Hacer síntesis:
 - de una intervención larga
 - entre varias opiniones expresadas por diferentes asistentes
 - de cada fase o de cada punto del orden del día
- Evitar desviaciones y huidas del tema
- Mantener el orden y turno de palabra
- Destacar los puntos de acuerdo o desacuerdo
- Mantener en la reunión un ritmo adecuado. Un ritmo lento cansa, desanima, aburre y adormece. Un ritmo muy rápido genera agobio.

El **nivel de la comunicación** se dirige a la creación de un buen clima de trabajo que favorezca la participación. El conductor de la reunión debe crear un clima de confianza y debe estimular el interés de los asistentes en los temas que se tratan. En este sentido, en la siguiente tabla se muestran las conductas que se deben potenciar y las que se deben evitar

Nivel de la comunicación	
Se debe potenciar	Se debe evitar
<ul style="list-style-type: none"> - Las intervenciones de todas las personas asistentes. - El respeto a todas las opiniones e intervenciones. - La creación de un ambiente de confianza, cooperación y cordialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contestar personalmente a las cuestiones que se planteen - El planteamiento de cuestiones personales - Las descalificaciones personales - Dar la sensación de que las decisiones están ya tomadas.

Algunas técnicas útiles para moderar reuniones son:

- **Reformulación:** Consiste en recoger una opinión, un juicio, una propuesta, etc., realizada por un participante y reformularla de nuevo para la reconsideración del grupo. Se realiza cuando la aportación es interesante y conveniente para la consecución de los objetivos. Cuando convenga tener en cuenta varias aportaciones y haya que resumirlas y entresacar lo que tienen en común o de diferencia. Los procedimientos para llevarla a cabo son:
 - Reflejo puro y simple: repetición textual.
 - Resumen: presentación de lo esencial.
 - Nueva reformulación: se repite la idea con otras palabras.
- **Reestimulación:** Consiste en animar la participación, favorecer la interacción de los asistentes y en dinamizar la sesión de trabajo. Existen varios procedimientos para realizar la reestimulación:
 - Invitación directa a participar: se emplea para hacer hablar o intervenir a una persona que ha permanecido en silencio durante un cierto tiempo o a un participante que, por sus gestos, parece querer intervenir pero no lo hace. Este procedimiento conviene emplearlo con aquellos miembros que guardan silencio en las reuniones y posteriormente boicotean las decisiones o acuerdos con sus palabras o actuaciones.
 - Petición de información complementaria: invitar a completar puntos de vista distintos u opiniones diferentes.
 - Pregunta eco: el moderador devuelve al participante su propia pregunta, con su misma formulación, pidiendo que sea él quien responda, ya que es su responsabilidad o conoce el tema.
 - Pregunta rebote: el moderador devuelve la pregunta hecha por un participante a otro.
 - Pregunta recuerdo: consiste en volver a formular una pregunta planteada anteriormente y que quedó sin respuesta.

LECTURA. *Hablar menos en las reuniones de trabajo.* EL PAÍS, 10 de noviembre de 2007

La tesis de un economista holandés, Arne de Vet, asegura que si se guardara más silencio en estas reuniones se estimularía la innovación en las empresas

Una mesa redonda, varios informes y media docena de personas discutiendo y tomando café compulsivamente. El pan nuestro de cada día en las empresas: las reuniones de trabajo. Un rito diario que, a menudo, termina en la nada, en conversaciones bizantinas y en proyectos varados durante meses.

Muchos ejecutivos que cada día abandonan las salas de sus empresas desquiciados por no llegar a acuerdos tal vez le agradezcan a Arne de Vet, un economista holandés de 35 años, el contenido de su tesis. Este consultor de administración y estrategia se ha propuesto rentabilizar estas reuniones y hacerlas productivas.

Por ejemplo, aconseja hablar menos para estimular la innovación. Puede parecer un poco contradictorio que en una reunión trabajo, pensada para poner ideas en común, se hable menos, pero de Vet cree que al hablar y pensar al mismo tiempo se reduce la creatividad del grupo. Explica que "esta tarea múltiple" requiere mucha capacidad cerebral, sobre todo para quienes son sensibles a las opiniones de sus compañeros y les resulta difícil ajustar su argumento a ellas.

En esta misma línea, Arne de Vet, que ha estudiado la literatura psicológica social y cognitiva de los últimos 30 años y el comportamiento de más de 400 personas, recomienda interrumpir la conversación cada cierto tiempo para pensar en silencio. Cinco minutos sin que nadie hable durante una reunión de tres cuartos de hora puede duplicar, según sus conclusiones, el número de ideas del grupo, especialmente cuando entre ellos se encuentra una persona introvertida.

Pistas y consejos para que la tormenta de ideas (*brainstorm*) que suele caracterizar una reunión de trabajo no termine por dejar en papel mojado los nuevos proyectos empresariales que se quieren lanzar.

1.5. Tipología de participantes en una reunión

En una reunión se pueden encontrar algunos de los roles que describimos a continuación. Para cada uno de ellos se muestra el trato adecuado que debe dar el moderador.

Tímido:	
Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - No se atreve a participar por falta de seguridad en sí mismo o por miedo a los demás. - Atento pero callado, con capacidad de escucha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Invitarle a aportar sus ideas, haciéndole preguntas lógicas y sencillas, reforzando sus respuestas - Hacer referencia a sus aportaciones a lo largo de la reunión.

Distraído	
Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - No sigue el desarrollo de la reunión, está pensando en sus cosas. - Sus intervenciones suelen ser desligadas del tema de discusión. - Intenta distraer a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlarle mirándole con frecuencia. - Preguntas directas (En este caso, diciendo primero su nombre) - Hacerle participar contrastando su opinión con la de los demás.

Preguntón	
Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - Hace preguntas <i>capciosas</i> para conocer la opinión del moderador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear al grupo las preguntas que hace al moderador o hacer que él las responda.

- Ofrece un punto de vista como crítica al del moderador	- Procurar no responder a sus preguntas o aplazarla al final.
--	---

Mudo voluntario

Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - Se niega a participar porque se sobrevolara y desprecia el trabajo en grupo. - Piensa que la reunión es una pérdida de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacerle preguntas directas, especialmente con cuestiones complejas. - Someter sus opiniones al juicio del grupo. - Matizar sus opiniones.

Liante

Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - Prolonga la reunión más de lo necesario, vuelve a temas que ya estaban cerrados. - Desvía la conversación y se pierde en detalles sin importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrumpir adecuadamente su disertación, o tomar alguna parte de ella y plantearla al grupo. - Confrontar su opinión con la del grupo.

Discutidor

Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - Opone su <i>pero</i> a todas las proposiciones. - Crea tensiones: pasa de discutir aspectos técnicos a ataques personales, desviando la atención del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No involucrarse en la discusión, excusando falta de tiempo. - Replantear la discusión aportando opiniones de la mayoría. - Enfrentar su opinión a la del grupo.

Obstinado

Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - Quiere tener siempre la razón e impone su criterio. - Considera enemigos a los que discrepan de su opinión 	<ul style="list-style-type: none"> - Dejar la decisión sobre sus juicios para el final. - Formular con claridad su opinión y plantearla al grupo. - Conseguir acuerdos parciales y progresivos

Sabelotodo

Características	Trato por parte del moderador
<ul style="list-style-type: none"> - Trata de impresionar con su erudición. - Habla de todos los temas y tiene todas las soluciones. - Siempre le ha pasado o ha leído algo parecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar las intervenciones de otros miembros contrarios a la suya. - Formularle preguntas o problemas difíciles. - Relativizar su punto de vista presentándolo como uno más.

El siguiente cuestionario es un instrumento que el moderador de una reunión puede utilizar para evaluar a cada uno de los participantes en una sesión de trabajo:

Evaluación del participante en la reunión					
Participante					
<i>Rodee con un círculo la valoración que describa la participación del miembro señalado arriba.</i>					
Deficiente 1; Regular 2; Adecuado 3; Bueno 4; Excelente 5					
1. Preparado para discutir	1	2	3	4	5
2. Los comentarios fueron relevantes	1	2	3	4	5
3. Escuchó a otros	1	2	3	4	5
4. Amplió la información que tenía el grupo	1	2	3	4	5
5. Sus argumentos fueron constructivos	1	2	3	4	5
6. Frecuencia de participación	1	2	3	4	5
7. Contribución al análisis	1	2	3	4	5
8. Contribución a la evaluación	1	2	3	4	5
9. Calificación general del participante	1	2	3	4	5
10. ¿Cómo sabe que lo que has dicho arriba es cierto? Proporcione evidencia específica y razonamientos sobre sus valoraciones					
Evaluador					

REFLEXIONA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

sección 2
**TÉCNICAS PARA
 HABLAR EN PÚBLICO**

SECCIÓN 2. Técnicas para hablar en público	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
7. Exponer ideas de manera clara y concisa.	2.1. Cómo superar el miedo a hablar en público 2.2. Etapas en el desarrollo de una presentación A. Preparación de la presentación B. Realización de la presentación

EXPERIMENTA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

- **Autoinforme de temor a la comunicación.**

EXPLORA sección 2

Dar una conferencia, presentar y defender un proyecto, expresar una opinión o mostrar desacuerdo o valorar positiva o negativamente algo en un debate, o reunión, son situaciones en las que una persona debe enfrentarse a una audiencia y mostrar todas sus habilidades para hablar en público. Un profesional debe enfrentarse ante una audiencia en múltiples ocasiones: reuniones con familias y otras profesionales, presentación de proyectos, asambleas al inicio de cada día, sesiones formativas en escuelas de padres, etc.

2.1. Cómo superar el miedo a hablar en público

Temblor, sudoración de las manos, aumento de la frecuencia cardiaca, dificultad al respirar, tensión muscular, pérdida de concentración, molestias gástricas o voz inestable son algunos síntomas de un estado ansiedad que se pueden experimentar ante la situación de tener que dirigirse a un auditorio. Los síntomas fisiológicos descritos se pueden acompañar de diversos pensamientos negativos relacionados con ser evaluados negativamente por los demás, no ser escuchados o valorados o no tener nada interesante o relevante que decir, así como a la vergüenza que se pueda pasar frente a un posible fracaso.

Cierto grado de ansiedad es normal a la hora de hablar en público, e incluso cierta tensión puede ayudar a la persona a estar más concentrada para afrontar la situación. Sin embargo, hay personas que experimentan una ansiedad tan intensa que puede incluso llegar a bloquear su capacidad de actuación.

Lo primero que hay que trabajar para mejorar la habilidad de hablar en público y afrontar la ansiedad más o menos paralizante que puede aparecer es decir plantearse seriamente la necesidad y la conveniencia de trabajar duro para afrontar la situación venciendo todos los obstáculos. Se debe tener claro desde el principio que no se nace siendo un excelente orador, sino que se va haciendo a fuerza de practicar constantemente.

Algunas personas aumentan su ansiedad al hablar porque perciben al auditorio como algo hostil, ven a los asistentes como personas que "van a pillar", a buscar los fallos del ponente. Sin embargo, es más adecuado, y desde luego genera menos ansiedad, pensar que las personas están interesadas en el tema determinado, que necesitan del orador, de su experiencia, de sus conocimientos para aprender algo determinado. Una estrategia que puede ser útil es buscar la mirada de una persona que genere confianza y tranquilidad, alguien que, con su lenguaje gestual, indique que está atenta e interesada en el tema. Una vez encontrada, puede ser un punto de referencia cuando se necesita cierta aprobación o se precisa de mayor seguridad.

En el momento de hablar en público el orador piensa una serie de cosas que pueden ser positivas o negativas. Este diálogo interno va a suponer un aumento o una disminución de la ansiedad en función de que los pensamientos sean más favorables o más desfavorables. Por ejemplo, alguien que antes de dirigirse a un auditorio mentalmente se dice: "no podré, no lo lograré, es imposible para mí" debe hacer un esfuerzo y buscar estrategias para cambiar ese pensamiento por otro que le ayude a afrontar la situación con

garantías de éxito: "puedo, soy capaz, lo lograré, otros muchos lo han hecho bien y yo también puedo hacerlo".

A continuación se muestra algunos de los pensamientos que pueden aparecer cuando una persona se enfrenta con la situación de hablar en público. Son mensajes internos que pueden bloquear por completo a la persona, por ello es necesario detectarlos y sustituirlos por otro tipo de mensajes más racionales.

- Anticipar consecuencias negativas antes de empezar a hablar en público: "Ya verás cómo van a pensar que sólo digo tonterías y se van a reír de mí"
- Evaluar negativamente la situación de hablar en público: "Odio tener que ponerme delante de la gente a hablar, no me gusta nada"
- Obsesión por las reacciones fisiológicas: "Me estoy poniendo muy nervioso y se van a dar cuenta", "Se están fijando constantemente en cómo me tiemblan las manos y la voz"
- Evitar la situación: "A ver si esto acaba cuanto antes", voy a ir lo más rápido que pueda para acabar pronto y pasar este mal rato"
- Generalización de situaciones anteriores de fracaso: "Qué lo mal que lo pasé la primera vez que hablé en público", "me pongo de los nervioso con sólo pensar lo mal que se pasa"

Una forma de eliminar este tipo de diálogos internos es utilizar visualizaciones, imágenes mentales de lo que se desea lograr. En este caso es dominar la habilidad de hablar en público, mostrando competencia y seguridad. Se puede hacer un ejercicio práctico consistente en imaginar que las personas que acuden a escuchar están interesadas en el tema, que uno mismo está ilusionado en exponer lo que sabe. Imaginar que la expresión facial es agradable y que todos asienten.

Los ejercicios de relajación también son útiles. Por ejemplo, realizar una respiración profunda y pausada, llenando los pulmones totalmente y expulsando el aire poco a poco. Otros ejercicios de relajación muscular también son adecuados, como por ejemplo, presionar algunas partes del cuerpo, fruncir el ceño, cerrar fuertemente los puños, tensar las piernas, etc., y relajarlos poco a poco para disminuir el grado de tensión y estrés.

LECTURA. *Sobre la angustia de hablar en público.* Enrique Vila-Matas, Diario El País, 20 de octubre de 1999

Llega un día en la vida de muchas personas en el que se ven obligadas a hablar en público por primera vez. Lo normal entonces es que les tiemblen las piernas y les invada un sudor frío y sean víctimas del pánico escénico. Yo recuerdo haber debutado en lo de hablar en público en uno de aquellos bobos y entrañables cine-foros de los años sesenta. Recuerdo haber levantado la mano en un coloquio sobre El proceso de Orson Welles y haberlo hecho prácticamente obligado por la cantidad de estupideces que estaba oyendo. En cuanto se me concedió la palabra, ocurrió algo terrible: todas las miradas de la sala confluyeron en mí. En el fondo, casi todos tenemos fobia a llamar la atención. "Yo pienso que...", dije, y no supe cómo continuar, me sentí al borde del desmayo, estaba rojo de vergüenza. Pero como generalmente los tímidos se crecen en el escenario, completé la frase de una forma que no tenía nada prevista pero que me permitiría salir rápidamente de aquel mal trance. Y dije: "Yo pienso que ya es hora de que termine este coloquio". Cuando comencé a escribir y publicar libros no se me ocurrió en ningún momento pensar que acabaría siendo invitado a participar en mesas redondas e incluso a dar conferencias. No veo por qué escribir tiene que traer aparejado el hablar en público. Más bien son actividades contrarias, se escribe en soledad y en muchos casos incluso para huir del mundo. Yo di mi primera conferencia en Castelldefels, a las cinco de la tarde de un día de invierno ante un público de señoras que se reunían para tomar el té. Decidí centrar mi charla en el tema del suicidio y les pedí que, cuando llegara la hora del coloquio, no me preguntaran si pensaba suicidarme porque ya les advertía de antemano que la muerte por mano propia no entraba en mis planes. Llegué al coloquio con la misma taquicardia que me había acompañado a lo largo de toda la charla. La primera pregunta -o más bien observación- me la hizo una anciana de la última fila: "Usted ha dicho que no pensaba suicidarse, pero francamente, le veo fumar mucho".

Para futuras charlas me compré Aprender a hablar en público, un manual del doctor Vallejo-Nágera que no sólo no me ayudó en nada sino que, para colmo, potenció mi angustia y pánico escénico. En Milán, una famosa escritora española me sugirió que tomara con ella un ansiolítico muy estimado por los

conferenciantes de todo el mundo. A la hora del coloquio, ella y yo estábamos totalmente bajo los efectos del calmante, y algo se debía notar porque un señor del público nos dijo: "A ustedes, escritores españoles, se les nota mucho más tranquilos desde la muerte de Franco".

Fui adquiriendo experiencia de hablar en público gracias a la ayuda inestimable del calmante que, charla tras charla, fue dándome una gran seguridad en mí mismo hasta el punto de que en Múnich, ante un público que normalmente me habría tumbado de miedo, me atreví a empezar mi conferencia con una nota de humo latino; la empecé tal como años atrás había comenzado Miguel Mihura una charla en el Colegio Mayor Cisneros de Madrid: "Señoras y señores, y para terminar diré... Es que pienso hablar veinte minutos, y he notado que ése es el tiempo que todavía tardan los oradores cuando dicen que van a terminar".

Ese día en Múnich descubrí que el humor podía ser una ayuda aún más valiosa que el ansiolítico, y desde entonces, siempre que voy a hablar en público, como un torero que reza antes de salir a la plaza, repaso, momentos antes de enfrentarme a la temida audiencia, anécdotas humorísticas, situaciones que han hecho reír de pura angustia a otros colegas. El caso de Ignacio Martínez de Pisón, por ejemplo, que en Campo de Criptana observó con estupor que sólo tenía dos personas de público: dos gemelas. O el caso que me contó mi profesor de literatura en el colegio. Este buen hombre dio una conferencia en Granollers a la que asistieron sólo tres personas: el organizador (que se fue a los cinco minutos), un señor (que se durmió en cuanto él empezó a hablar) y una señora que, al concluir la charla, se le acercó para pedirle que le resumiera al oído la conferencia, ya que no se había enterado de nada pues estaba completamente sorda.

Junto al calmante y el humor, pensar que no hay público es la tercera solución para evitar, a trancas y barrancas, el pánico escénico. Pero en el fondo esta tercera solución es un arma de doble filo que esconde una terrorífica y muy posible verdad: la de que en realidad nadie está para escucharnos.

2.2. Etapas en el desarrollo de una presentación

A continuación se presentan algunas sugerencias que pueden ayudar a preparar y realizar una presentación oral.

A. Preparación de la presentación

Es muy importante preparar la intervención por que da seguridad y previene la aparición de la ansiedad. Se debe, en primer lugar, determinar el propósito de la presentación (persuadir, informar, motivar, etc.). Cuando se tenga claro el objetivo, se debe realizar un esquema del discurso, secuenciando lo que se va a decir.

Los aspectos claves para llevar a cabo una buena preparación de una presentación oral son:

- **Determinar el propósito de la presentación.** ¿Qué se quiere lograr? ¿Es para informar o convencer? Por ejemplo, ¿quiere que la audiencia comprenda un proyecto, o quiere que los asistentes cambien su forma de actuar con respecto a una situación?
- **Conocer la audiencia.** ¿Cuál es su nivel de conocimientos o familiaridad con el tema? ¿Cuál es su posición? ¿Son personas que toman las decisiones o son tus compañeros? Cuanta más información se tenga sobre el tipo de público al que se dirige, mejor va a ser la preparación. La incertidumbre de cuántos y quiénes serán, de lo que esperan del orador, etc. hace que aumente el miedo a hablar en público.
- **Hacer un esquema de la presentación.** Debe incluir los puntos principales a tratar.
- **Preparar ayudas visuales y probarlas.** Se debe comprobar de que las ayudas visuales se puedan leer desde el asiento más lejano de la sala donde se realizará la presentación. Los gráficos, diagramas y tablas deben ser sencillas y no demasiado llenas de datos. No deben tener mucho texto y los diagramas no deben ser demasiado detallados. Cada diapositiva debe contener una idea. Los gráficos de varios colores son más atractivos que las de blanco y negro. Los colores se deben elegir con cuidado, puede ser que abrume a su audiencia con un exceso de colorido o combinaciones cromáticas que sean difíciles de leer.

- **Hacer copias de los materiales que se entregarán.** Si los participantes no tienen que tomar muchas notas, prestarán toda su atención a la presentación.
- **Practicar, practicar y practicar.** Puede ser conveniente hacer un ensayo frente a compañeros o amigos. Pídeles retroalimentación y solicite sugerencias sobre cómo podría mejorar la presentación.
- **Entrar en la sala de la presentación cuando aún esté vacío para tener una idea de su ambiente** y probar equipo audiovisual (proyector, micrófono)

LECTURA. *El arte de hablar en público.* Borja Vilaseca, Diario EL PAIS, 16 de marzo de 2008

Entre los rasgos que definen a un líder destaca la capacidad de conectar con sus colaboradores a través de la comunicación.

Una cosa es hablar, y otra bien distinta, comunicar. Lo primero puede hacerlo cualquiera, pero lo segundo tan sólo está al alcance de quienes saben por qué y para qué se dirigen a otras personas. En palabras del filósofo griego Platón (427-347 antes de Cristo), "el sabio habla porque tiene algo que decir; el tonto, porque tiene que decir algo".

En el ámbito de la empresa, "aunque cada vez se tiene más en cuenta el impacto que tiene la oratoria para cohesionar equipos e inspirar valores, la comunicación no se cuida lo suficiente", sostiene el periodista Manuel Campo Vidal, director del Instituto de Comunicación Empresarial, especializado en potenciar las habilidades comunicativas de los directivos. En su opinión, "comunicar adecuadamente crea puentes que permiten conectar con las personas que te rodean y escuchan".

"Para que los demás te crean y confíen en ti, primero tienes que creer y confiar en ti mismo", afirma Manuel Campo Vidal. Y si bien "hay líderes que cuentan con un carisma innato y cierta facilidad para el uso de la palabra, hablar en público es un arte que puede aprenderse rápidamente", reconoce. Tan sólo se necesita "ganas de enfrentarse a uno mismo, a sus miedos e inseguridades", así como "profundidad para construir un discurso propio". No en vano, "para que los demás te crean y confíen en ti, primero tienes que creer y confiar en ti mismo", concluye Campo Vidal.

Lo curioso de la comunicación es que "lo más importante no es lo que se dice, sino cómo se dice", afirma Emma de Llanos, directora del departamento de dirección de personas de EADA, que imparte cursos para hablar en público. A su juicio, "el significado de las palabras viene determinado por la persona que escucha y no por la que habla". Por eso "no hay que obsesionarse con el discurso y sí evitar a toda costa la lectura monótona de un comunicado", añade De Llanos.

Lo cierto es que sólo el 7% de la comunicación entre dos personas se realiza mediante "las palabras", según reconocidas investigaciones universitarias. El 38% se transmite a través de "la voz y la forma en la que se habla", y el 55% restante, por medio del "lenguaje corporal", que incluye "los gestos, las posturas, el movimiento de los ojos y la respiración".

Centrarse en el auditorio

Dado que el auditorio se fija más "en la forma que en el contenido", De Llanos recomienda al orador que "atienda, observe y detecte las sutiles reacciones del público, de manera que sepa cómo conectar emocionalmente con él". A su juicio, "es fundamental utilizar el entretenimiento como medio para trasladar el mensaje subyacente". De ahí que aconseje no alargarse más de 45 minutos y "utilizar anécdotas, experiencias personales o ejemplos cotidianos para conquistar el interés de los demás".

En orden a transmitir claramente el mensaje, esta experta también recomienda que "los líderes comiencen el discurso diciendo lo que van a decir, luego lo digan y finalmente terminen su intervención recordando lo que acaban de decir". Entre otras cualidades necesarias para llegar a ser un gran orador, es decir, uno que "conecta y convence a través de un discurso que da gusto escuchar", De Llanos destaca "la autenticidad - creer en lo que se dice- y el entusiasmo, que consiste en disfrutar diciéndolo".

Éste es precisamente el perfil del senador norteamericano y candidato demócrata Barack Obama. "Más allá del cinismo imperante, este político ha sabido conectar con la necesidad de confianza y esperanza que reside en gran parte de los ciudadanos americanos, ávidos de un cambio en la forma de liderar ese país",

apunta Douglas McEncroe, director de la consultora Douglas McEncroe y Asociados, especializada en desarrollo de liderazgo para directivos. Y concluye: "El éxito de su discurso es su ya famoso 'Yes we can!'".

B. Realización de la presentación

Los aspectos claves para llevar a cabo una buena presentación oral son:

- **Un poco de nerviosismo es normal.** Todos los oradores lo experimentan. Conviene recordar que se ha preparado el tema del que se habla y que se conoce más sobre él que la mayoría de los miembros de la audiencia.
- **Saber muy bien las primeras dos o tres frases de la presentación.** Las frases de apertura son de vital importancia, por tanto hay que dominarlas. Se deben pronunciar con confianza y seguridad para convencer a la audiencia de su credibilidad. No se pueden balbucear las primeras frases o decir algo que ponga en su contra a la audiencia. Es conveniente usar el enfoque de las "3D":
 - Decir lo que se va a contar (un esquema)
 - Decirlo (el cuerpo de su presentación)
 - Decir lo que se ha contado (un resumen)
- **Mantener contacto visual con la audiencia.** Se debe evitar leer las notas o las ayudas visuales.
- **No obstaculizar las ayudas visuales.** El orador no debe colocarse en una posición donde pueda impedir que alguien de la audiencia vea la pantalla del proyector, el rotafolio o cualquier otro tipo de instrumentos que se estén utilizando.
- **Usar un lenguaje sencillo que comprenda la audiencia.** Se debe evitar la jerga o siglas que quizá no comprenda la audiencia. No se trata de impresionar sino de comunicar, por tanto, si usa un vocabulario especializado o técnico debe realizarse un esfuerzo por definir claramente cada término nuevo. Desde luego, no deben hacerse comentarios que se puedan considerar como ofensivos o prejuicios sexuales o raciales.
- **Hablar con claridad y seguridad.** Ni demasiado rápido, ni demasiado lento. Conviene usar frases cortas y evitar frases largas, complejas o vagas. Hacer pausas después de un punto clave o antes de pasar a un nuevo tema. Variar el tono de voz para enfatizar lo esencial y evitar la monotonía y el aburrimiento.
- **Crear interés en la presentación** desarrollando el tema de la exposición con lógica. Se debe aumentar gradualmente el ritmo de la presentación.
- **Utilizar el lenguaje no verbal.** Usar movimientos de las manos, expresiones faciales y lenguaje corporal para enfatizar o cambiar de tema. No permanecer completamente quieto en un punto. En un auditorio grande, es mejor tener un micrófono portátil que permanecer atado a un atril con un micrófono fijo. Al desplazarse por la sala, siempre hay que colocarse frente a la audiencia cuando se hable. Nunca se debe hablar de espaldas a la audiencia. Por ejemplo, no hay que ubicarse frente a la pantalla del proyector para leer su ayuda visual a la audiencia.
- **Mantenerse en los puntos clave del esquema.** No se debe divagar ni apartarse del tema. Al presentar los puntos clave, se debe explicar a la audiencia por qué son importantes. Es muy importante resumir los puntos esenciales de un tema antes de pasar al siguiente.
- **Tener bien claras las frases de cierre.** El cierre es tan importante como la apertura. Hay que terminar con convicción y seguridad, realizando un resumen de los puntos más importantes.
- **Dedicar tiempo a la interacción con la audiencia.** Preguntar si hay alguna duda sobre lo que se acaba de exponer. Al inicio de la presentación se debe informar si habrá tiempo para preguntas al

final de la presentación o si la audiencia puede interrumpir en cualquier momento la exposición con preguntas. La última opción puede ser complicada si se tiene un límite de tiempo. Sin embargo, en ocasiones, el hecho de responder a las preguntas sobre la marcha quizá resulte más apropiado como medio para adaptar los contenidos a las necesidades de los participantes. Al responder a las preguntas, hay que ser sincero y seguro. Si se desconoce la respuesta es preciso reconocerlo.

Todo lo anterior se puede resumir en el "decálogo para una buena comunicación" y en los "pequeños trucos para grandes

Decálogo para una buena comunicación
1. Preparar mentalmente lo que va a decir
2. Adaptar el vocabulario al interlocutor.
3. Preguntar al receptor sobre la claridad del mensaje.
4. Hablar con seguridad, sin dudas.
5. Hablar con naturalidad: Ser uno mismo.
6. Enfatizar con la voz lo esencial. Ni deprisa, ni lento.
7. Hablar de persona a persona, contacto con la vista.
8. Conocer bien el tema del que hablas.
9. Cuidar la gramática: Palabras y expresiones
10. Expresar opiniones sin agresividad.

Pequeños trucos para grandes comunicaciones
Si quieres decir algo a alguna persona, repítelo en voz baja.
Si son varias, dilo a la más distante.
Si son muchas busca un micro y un técnico.
Si quieres que te entiendan, di tres cosas.
Si quieres que te retengan, una sola.
Si quieres resultados, se breve y concreto.
Si quieres aburrirles, léeles.
Si quieres comunicarte, háblales.
Si quieres que te atiendan, escúchales.
Si quieres convencerlas, dialoga.
Si la persona interlocutora esta lejos, usa el teléfono.
Si es importante visítala.
Si te interesa mucho, invítala a comer.
Si quieres seguridad, confírmalo por carta.
Y además...
Si están pasando todo el día, pon un cartel.
Si se encuentran dispersas, haz un impreso.
Si quieres que te lean, añade dibujos.
Si quieres que te crean, acompaña fotos.
Si quieres impresionar, a todo color.
Si quieres calidad, en blanco y negro.
Por último...
Si quieres que te sigan muchas personas, promételes algo.
Si quieres que sean buenas, aunque pocas, pídeles algo.
Si quieres que te aplaudan, adúlalas.

A continuación de proponemos la lectura de dos discursos muy conocidos e inspiradores.

LECTURA. *"I have a dream"*. Martin Luther King

El 28 de agosto de 1963 Martin Luther King pronunció su famoso discurso "tengo un sueño" en la escalinata del monumento a Lincoln en Washington D.C.

Yo tengo un sueño que un día esta nación se elevará y vivirá el verdadero significado de su credo, creemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales.

Yo tengo un sueño que un día en las coloradas colinas de Georgia los hijos de los ex esclavos y los hijos de los ex propietarios de esclavos serán capaces de sentarse juntos en la mesa de la hermandad.

Yo tengo un sueño que un día incluso el estado de Mississippi, un estado desierto, sofocado por el calor de la injusticia y la opresión, será transformado en un oasis de libertad y justicia.

Yo tengo un sueño que mis cuatro hijos pequeños vivirán un día en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por el contenido de su carácter.

iYo tengo un sueño hoy!

Yo tengo un sueño que un día, allá en Alabama, con sus racistas despiadados, con un gobernador cuyos labios gotean con las palabras de la interposición y la anulación; un día allí mismo en Alabama pequeños niños negros y pequeñas niñas negras serán capaces de unir sus manos con pequeños niños blancos y niñas blancas como hermanos y hermanas.

iYo tengo un sueño hoy!

Yo tengo un sueño que un día cada valle será exaltado, cada colina y montaña será bajada, los sitios escarpados serán aplanados y los sitios sinuosos serán enderezados, y que la gloria del Señor será revelada, y toda la carne la verá al unísono.

Esta es nuestra esperanza. Esta es la fe con la que regresaré al sur. Con esta fe seremos capaces de esculpir de la montaña de la desesperación una piedra de esperanza.

Con esta fe seremos capaces de transformar las discordancias de nuestra nación en una hermosa sinfonía de hermandad. Con esta fe seremos capaces de trabajar juntos, de rezar juntos, de luchar juntos, de ir a prisión juntos, de luchar por nuestra libertad juntos, con la certeza de que un día seremos libres.

Este será el día, este será el día en que todos los niños de Dios serán capaces de cantar con un nuevo significado: "Mi país, dulce tierra de libertad, sobre ti canto. Tierra donde mis padres murieron, tierra del orgullo del peregrino, desde cada ladera, dejen resonar la libertad". Y si Estados Unidos va a convertirse en una gran nación, esto debe convertirse en realidad.

Entonces dejen resonar la libertad desde las prodigiosas cumbres de Nueva Hampshire. Dejen resonar la libertad desde las grandes montañas de Nueva York. Dejen resonar la libertad desde los Alleghenies de Pennsylvania! Dejen resonar la libertad desde los picos nevados de Colorado. Dejen resonar la libertad desde los curvados picos de California. Dejen resonar la libertad desde las montañas de piedra de Georgia. Dejen resonar la libertad de la montaña Lookout de Tennessee. Dejen resonar la libertad desde cada colina y cada topera de Mississippi, desde cada ladera, dejen resonar la libertad!

Y cuando esto ocurra, cuando dejemos resonar la libertad, cuando la dejemos resonar desde cada pueblo y cada caserío, desde cada estado y cada ciudad, seremos capaces de apresurar la llegada de ese día cuando todos los hijos de Dios, hombres negros y hombres blancos, judíos y gentiles, protestantes y católicos, serán capaces de unir sus manos y cantar las palabras de un viejo spiritual negro: "¡Por fin somos libres! ¡Por fin somos libres! Gracias a Dios todopoderoso, ¡por fin somos libres!"

LECTURA. *"Encontrad lo que amáis".* Steve Jobs. Diario EL PAIS, 6 de octubre de 2011

Discurso de Steve Jobs en la ceremonia de graduación de la Universidad de Stanford el 12 de junio 2005

El discurso de graduación que Steve Jobs impartió el 12 de junio de 2005 en la Universidad de Stanford está considerado como ejemplo de oratoria, por su estilo pero sobre todo por la carga emocional de su contenido, lleno de humildad, nada que ver con la pomposa presentación a la que recurría en el lanzamiento de cada uno de sus productos tecnológicos. En él habló de la muerte, tras haber sido diagnosticado un año antes con una rara forma de cáncer de páncreas.

"Me siento honrado de estar con vosotros hoy en esta ceremonia de graduación en una de las mejores universidades del mundo. Yo nunca me licencié. La verdad, esto es lo más cerca que he estado de una graduación universitaria.

Hoy deseo contaros tres historias de mi vida. No es gran cosa. Sólo tres historias. La primera trata de conectar puntos. Me retiré del Reed College a los seis meses y seguí yendo de modo intermitente otros 18 meses más antes de abandonar los estudios. ¿Por qué lo dejé? Comenzó antes de que yo naciera. Mi madre biológica era una joven estudiante de universidad, soltera, que decidió darme en adopción. Ella creía firmemente que debía ser adoptado por estudiantes graduados. Por lo tanto, todo estaba arreglado para que apenas naciera fuera adoptado por un abogado y su esposa; salvo que cuando nació decidieron en el último minuto que en realidad deseaban una niña. De ese modo, mis padres, que estaban en lista de espera, recibieron una llamada en medio de la noche preguntándoles: "Tenemos un niño no deseado; ¿lo quieren?". Ellos contestaron: "Por supuesto".

Cuando mi madre biológica se enteró que mi madre nunca se había graduado en la universidad y que mi padre tampoco tenía el graduado escolar se negó a firmar los papeles de adopción definitivos. Sólo cambió de parecer unos meses más tarde cuando mis padres le prometieron que algún día iría. A los 17 años fui a la universidad. Ingenuamente elegí una casi tan cara como Stanford y todos los ahorros de mis padres, de clase obrera, se fueron en la matrícula. Seis meses después yo no había sido capaz de apreciar el valor de su esfuerzo. No tenía idea de lo que quería hacer con mi vida y tampoco sabía si la universidad me ayudaría a deducirlo. Y ahí estaba yo, gastando todo el dinero que mis padres habían ahorrado durante toda su vida. Decidí retirarme y confiar en que todo iba a resultar bien. En ese momento fue aterrador, pero mirando hacia atrás es una de las mejores decisiones que he tomado. Prescindió de las clases obligatorias, que no me interesaban, y comencé a asistir irregularmente a las que sí consideraba interesantes.

No todo fue romántico. No tenía dormitorio, dormía en el suelo de las habitaciones de amigos, llevaba botellas de Coca Cola a los depósitos de 5 centavos para comprar comida y caminaba 11 kilómetros, cruzando la ciudad todos los domingos de noche, para conseguir una buena comida a la semana en el templo Hare Krishna. Me encantaba. La mayoría de cosas con las que tropecé, siguiendo mi curiosidad e intuición, resultaron ser posteriormente inestimables. Por ejemplo, en ese tiempo Reed College ofrecía quizás la mejor instrucción en caligrafía del país. Todos los afiches, todas las etiquetas de todos los cajones estaban bellamente escritos en caligrafía a mano en todo el campus. Como había abandonado el curso y no tenía que asistir a las clases normales, decidí tomar una clase de caligrafía para aprender. Aprendí de los tipos serif y san serif, de la variación en el espacio entre las distintas combinaciones de letras, de lo que hace que la gran tipografía sea lo que es. Era artísticamente hermoso, histórico, de una manera en que la ciencia no logra capturar, y lo encontré fascinante.

A priori, nada de esto tenía una aplicación práctica en mi vida. Diez años después, cuando estaba diseñando el primero ordenador Macintosh, todo tuvo sentido para mí. Y todo lo diseñamos en el Mac. Fue el primer ordenador con una bella tipografía. Si nunca hubiera asistido a ese único curso en la universidad, el Mac nunca habría tenido múltiples tipografías o fuentes proporcionalmente espaciadas. Y como Windows no hizo más que copiar a Mac, es probable que ningún PC la tuviese. Si nunca me hubiera retirado, nunca habría asistido a esa clase de caligrafía, y los ordenadores personales carecerían de la maravillosa tipografía que llevan. Por supuesto era imposible conectar los puntos mirando hacia el futuro cuando estaba en la universidad. Sin embargo, fue muy, muy claro mirando hacia el pasado diez años después.

Reitero, no podéis conectar los puntos mirando hacia el futuro; solo podéis conectarlos mirando hacia el pasado. Por lo tanto, tenéis que confiar en que los puntos, de alguna manera, se conectarán en vuestro futuro. Tenéis que confiar en algo, lo que sea. Nunca he abandonado esta perspectiva y es la que ha

marcado la diferencia en mi vida.

La segunda historia es sobre amor y pérdida. Fui afortunado, porque descubrí pronto lo que quería hacer con mi vida. Woz y yo comenzamos Apple en el garaje de mis padres cuando tenía 20 años. Trabajamos duro y en 10 años Apple había crecido a partir de nosotros dos en un garaje, transformándose en una compañía de dos mil millones con más de 4.000 empleados. Recién habíamos presentado nuestra más grandiosa creación -el Macintosh- un año antes y yo recién había cumplido los 30.

Luego me despidieron. ¿Cómo te pueden despedir de una compañía que fundaste? Bien, debido al crecimiento de Apple contratamos a alguien que pensé que era muy talentoso para dirigir la compañía conmigo. Los primeros años las cosas marcharon bien. Sin embargo, nuestras visiones del futuro empezaron a desviarse y finalmente tuvimos un encontronazo. Cuando ocurrió, la Dirección lo respaldó a él. De ese modo a los 30 años estaba afuera. Y muy publicitadamente fuera. Había desaparecido aquello que había sido el centro de toda mi vida adulta. Fue devastador. Por unos cuantos meses, realmente no supe qué hacer. Sentía que había decepcionado a la generación anterior de empresarios, que había dejado caer el testimonio cuando me lo estaban pasando. Me encontré con David Packard y Bob Noyce e intenté disculparme por haberlo echado todo a perder tan estrepitosamente. Fue un absoluto fracaso público e incluso pensaba en alejarme del valle [del silicio, California]. No obstante, lentamente comencé a entender algo. Todavía amaba lo que hacía. El revés ocurrido con Apple no había cambiado eso ni un milímetro. Había sido rechazado, pero seguía enamorado. Y decidí empezar de nuevo.

En ese entonces no lo entendí, pero ser despedido de Apple fue lo mejor que podía haberme pasado. La pesadez de tener éxito fue reemplazada por la iluminación de ser un principiante otra vez. Me liberó y entré en una de las etapas más creativas de mi vida. Durante los siguientes cinco años, fundé una compañía llamada NeXT, otra empresa llamada Pixar, y me enamoré de una asombrosa mujer que se convirtió en mi esposa. Pixar continuó y creó la primera película en el mundo animada por ordenador, *Toy Story*, y ahora es el estudio de animación de más éxito a nivel mundial. En un notable giro de los hechos, Apple compró NeXT, regresé a Apple y la tecnología que desarrollamos en NeXT constituye el corazón del actual renacimiento de Apple.

Con Laurene tenemos una maravillosa familia. Estoy muy seguro de que nada de esto habría sucedido si no me hubiesen despedido de Apple. Fue una amarga medicina, pero creo que el paciente la necesitaba. En ocasiones la vida te golpea con un ladrillo en la cabeza. No perdáis la fe. Estoy convencido que lo único que me permitió seguir fue que yo amaba lo que hacía. Tenéis que encontrar lo que amáis. Y eso es tan válido para el trabajo como para el amor. El trabajo llenará gran parte de vuestras vidas y la única manera de sentirse realmente satisfecho es hacer aquello que creéis que es un gran trabajo. Y la única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que se hace. Si todavía no lo habéis encontrado, seguid buscando. No os detengáis. Al igual que con los asuntos del corazón, sabréis cuando lo habéis encontrado. Y al igual que cualquier relación importante, mejora con el paso de los años. Así que seguid buscando. Y no os paréis.

La tercera historia es sobre la muerte. Cuando tenía 17 años leí una cita que decía algo parecido a "Si vives cada día como si fuera el último, es muy probable que algún día hagas lo correcto". Me impresionó y en los últimos 33 años, me miro al espejo todas las mañanas y me pregunto: "Si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que estoy a punto de hacer?" Y cada vez que la respuesta ha sido "no" varios días seguidos, sé que necesito cambiar algo.

Recordar que moriré pronto constituye la herramienta más importante que he encontrado para tomar las grandes decisiones de mi vida. Porque casi todas las expectativas externas, todo el orgullo, todo el temor a la vergüenza o al fracaso todo eso desaparece a las puertas de la muerte, quedando solo aquello que es realmente importante. Recordar que vas a morir es la mejor manera que conozco para evitar la trampa de pensar que tienes algo que perder. Ya estás desnudo. No hay ninguna razón para no seguir a tu corazón.

Casi un año atrás me diagnosticaron cáncer. Me hicieron un escáner a las 7:30 de la mañana y claramente mostraba un tumor en el páncreas. ¡Ni sabía lo que era el páncreas! Los doctores me dijeron que era muy probable que fuera un tipo de cáncer incurable y que mis expectativas de vida no superarían los seis meses. El médico me aconsejó irme a casa y arreglar mis asuntos, que es el código médico para prepararte para morir. Significa intentar decir a tus hijos todo lo que pensabas decirles en los próximos 10 años, en unos pocos meses. Significa asegurarte que todo esté finiquitado de modo que sea lo más sencillo posible para tu familia. Significa despedirte.

Viví con ese diagnóstico todo el día. Luego por la tarde me hicieron una biopsia en que introdujeron un endoscopio por mi garganta, a través del estómago y mis intestinos, pincharon con una aguja el páncreas y extrajeron unas pocas células del tumor. Estaba sedado, pero mi esposa, que estaba allí, me contó que cuando examinaron las células en el microscopio, los doctores empezaron a llorar porque descubrieron que era una forma muy rara de cáncer pancreático, curable con cirugía. Me operaron y ahora estoy bien. Es lo más cerca que he estado a la muerte y espero que sea lo más cercano por unas cuantas décadas más.

Al haber vivido esta experiencia, puedo contarla con un poco más de certeza que cuando la muerte era puramente un concepto intelectual: Nadie quiere morir. Incluso la gente que quiere ir al cielo, no quiere morir para llegar allá. La muerte es el destino que todos compartimos. Nadie ha escapado de ella. Y es como debe ser porque la muerte es muy probable que sea la mejor invención de la vida. Es su agente de cambio. Elimina lo viejo para dejar paso a lo nuevo. Ahora mismo, vosotros sois lo nuevo, pero algún día, no muy lejano, seréis los viejos. Y seréis eliminados. Lamento ser tan trágico, pero es cierto. Vuestro tiempo tiene límite, así que no lo perdáis viviendo la vida de otra persona. No os dejéis atrapar por dogmas, no viváis con los resultados del pensamiento de otras personas. No permitáis que el ruido de las opiniones ajenas silencie vuestra voz interior. Y más importante todavía, tened el valor de seguir vuestro corazón e intuición, porque de alguna manera ya sabéis lo que realmente queréis llegar a ser. Todo lo demás es secundario.

Cuando era joven, había una asombrosa publicación llamada *The Whole Earth Catalog*, una de las biblias de mi generación. Fue creada por un tipo llamado Steward Brand no muy lejos de aquí, en Menlo Park, y la creó con un toque poético. Fue a finales de los 60, antes de los ordenadores personales y de la edición mediante microcomputadoras. Se editaba usando máquinas de escribir, tijeras y cámaras Polaroid. Era como Google en tapas de cartulina, 35 años antes de que apareciera Google. Era idealista y rebosante de hermosas herramientas y grandes conceptos. Steward y su equipo publicaron varias ediciones del *The Whole Earth Catalog* y luego, cuando seguía su curso normal, publicaron la última edición. Fue a mediados de los 70 y yo tenía vuestra edad. En la contraportada de la última edición, había una fotografía de una carretera en medio del campo a primera hora de la mañana, similar a una en la que estaríais haciendo dedo si fuérais así de aventureros. El pie de foto decía: "Seguid hambrientos. Seguid alocados". Fue su mensaje de despedida. Siempre lo he deseado para mí. Y ahora, cuando estáis a punto de graduaros para empezar de nuevo, es lo que os deseo. Seguid hambrientos. Seguid alocados". Gracias"

REFLEXIONA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 2

BIBLIOGRAFÍA. Unidad 3

- Aguilar Idáñez, M.J. (2000). *Cómo animar un grupo*. Madrid: CCS.
- Beauchamp, D.(1999). *Cómo animar a un grupo*. Bilbao: Sal Terrae.
- Cirigliano-Villaverde. (1997). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humánitas
- Francia, A. (2000) *Dinámica de grupos*. Madrid: CCS.
- Gibb, J.R. (1996). *Manual de dinámica de grupo*. Buenos Aires: Humánitas.
- Gil Rodríguez, F. (2003). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide.
- Villa Bruned, J. (1998). *La animación de grupos*. Madrid: Escuela Española.
- Wilson, G. (2007). *Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños*. México D.F.: McGraw-Hill.

RECUERDA. Unidad 3

- La reunión es el procedimiento esencial de trabajo en equipo.
- La eficacia de las reuniones viene determinada por el consenso adquirido y por los acuerdos puestos en marcha.
- Antes de convocar una reunión se debe determinar si realmente es necesaria o bien, el tema a tratar, se puede resolver de otra manera.
- Toda reunión debería comenzar con la lectura del acta anterior y la revisión de la puesta en práctica de los acuerdos.
- El moderador debe facilitar, no dominar, la reunión. No se debe involucrar en todas las discusiones, sino más bien, debe permitir que otros participantes las dirijan sobre los temas que les han sido asignados. Debe resumir los resultados al final de la reunión y asegurarse de que todos los participantes tengan una comprensión clara de las decisiones y de las acciones acordadas.
- La reformulación es una técnica útil para moderar reuniones que consiste en recoger una opinión realizada por un participante y reformularla de nuevo para la reconsideración del grupo. Se realiza cuando la aportación es interesante y conveniente para la consecución de los objetivos.
- La reestimulación es otra técnica útil para moderar reuniones consistente en animar la participación, favorecer la interacción de los asistentes y en dinamizar la sesión de trabajo. Se puede realizar mediante una invitación directa a participar o petición de información complementaria.
- La habilidad de hablar en público no es heredada, sino que se puede aprender y mejorar con la práctica constante. El público debe ser percibido por el orador como un grupo de personas con interés en el tema. Es normal tener cierta ansiedad al hablar, además, un poco de tensión aumenta la concentración y la eficacia del mensaje. Es fundamental detectar los posibles pensamientos negativos que pueden aumentar la ansiedad y sustituirlos por instrucciones positivas. Realizar algún ejercicio de relajación también ayuda.
- Algunas pautas que ayudan a realizar presentaciones con éxito son:
 - Tener un guión de lo que se va a decir, un esquema que oriente y evite que el orador se pierda.
 - Tener preparados algunos temas que se puedan utilizar en el caso de perder el hilo del discurso. Alguna anécdota o ejemplo que dé tiempo para volver al apartado principal de la presentación.
 - Lo primero de todo, es presentarse. Da soltura y espontaneidad decir en un principio quién es el ponente, por qué está ahí y qué interés tiene con respecto al tema del que va a disertar.

GLOSARIO. Unidad 3

- **Acta:** transcripción escrita de las discusiones y acuerdos durante una reunión, puede presentarse en soporte de papel o electrónico.
- **Asamblea general:** reunión anual formal de una asociación, organización o compañía a la cual asiste un mínimo de sus miembros con el propósito de decidir sobre asuntos internos de orden legislativo, político o contable.
- **Audiencia:** público receptor de los mensajes de una comunicación.
- **Conferencia:** encuentro convocado para transmitir un mensaje o dar a conocer un tema en particular, generalmente por invitación. Deben ser de corta duración para poder aprovechar al máximo la atención de la audiencia.

- **Comité:** grupo de personas con una tarea específica dentro de la organización general de un evento.
- **Debate:** modalidad de discurso relacionada con la argumentación. Dos o más interlocutores comparten y contraponen opiniones en relación con un tema polémico y actual.
- **Discurso:** acto de hacer uso de la palabra para comunicarse, dejando como producto un texto escrito
- **Evento:** cualquier tipo de reunión o encuentro de tipo científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, económico, comercial, religioso, promocional o de cualquier otra índole que facilite el intercambio de ideas y experiencias entre los participantes.
- **Expresión oral:** transmitir un mensaje mediante el habla, tono de voz, ritmo, gestos, volúmen, etc.
- **Jornadas:** encuentro que trata un tema ante una audiencia y cuyos resultados se publican posteriormente.
- **Orador:** persona que se dirige a un auditorio
- **Oratoria:** arte de hablar en público con elegancia para persuadir.
- **Seminario:** reunión de estudio donde se desarrolla en profundidad un tema determinado. Cada uno de los oradores expone en forma individual desde su área específica y desde su punto de vista. Suele darse como actividad integrada o paralela en algunos congresos.
- **Simposio:** reunión de un grupo de entre tres y seis expertos que exponen sucesivamente distintos aspectos del asunto tratado. Cada intervención se extiende durante 15 minutos y aborda un área particular del tema, de esta manera la audiencia tiene una visión integrada del asunto que se trata.

CUESTIONARIO Unidad 3 (ver Cuaderno del Alumno)

UNIDAD DE TRABAJO 4

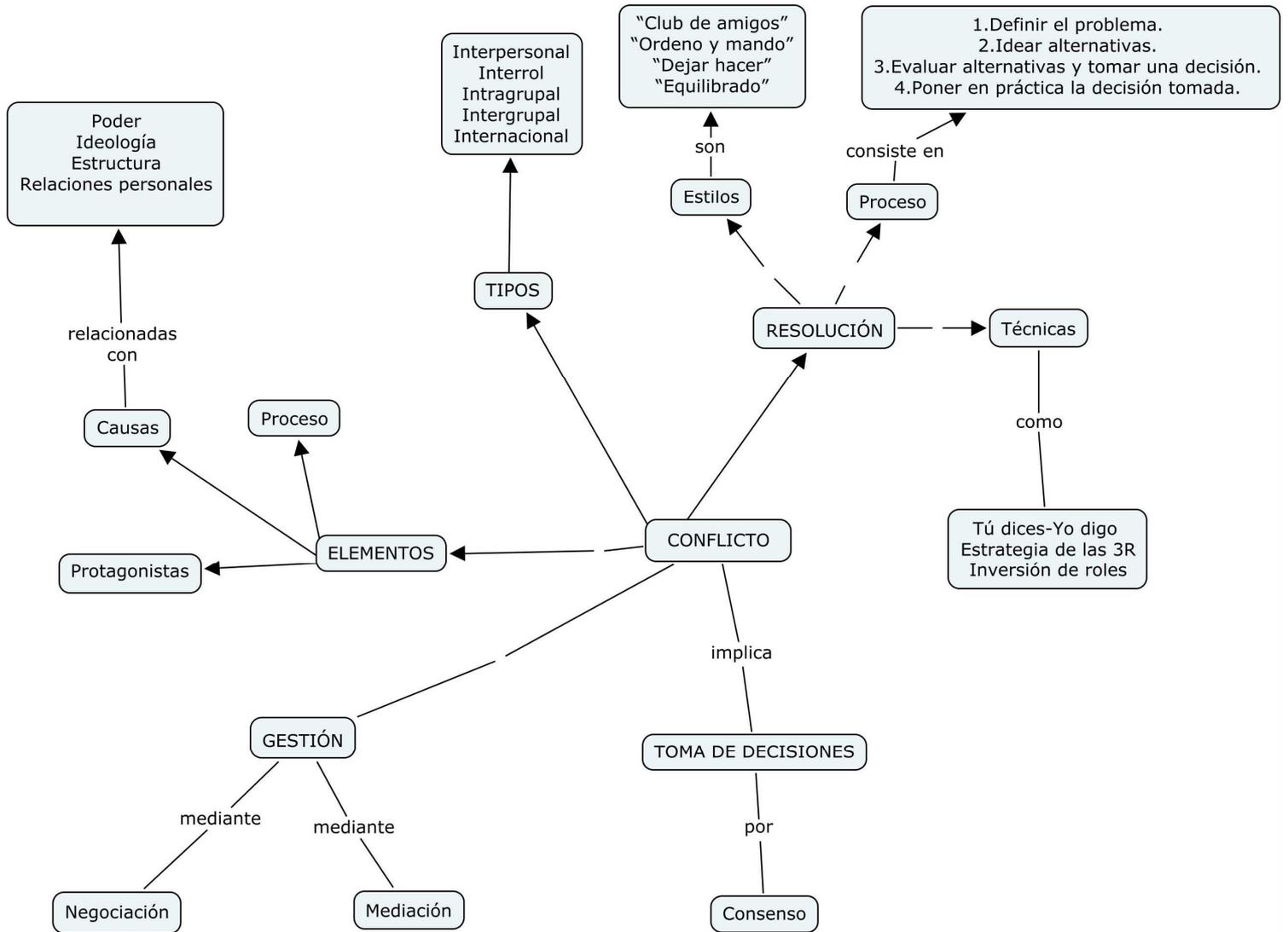
Implementación de estrategias de gestión de conflictos y toma de decisiones



IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN	
En esta unidad proponemos formas de analizar situaciones conflictivas y sugerimos diferentes maneras de afrontarlas. Un conflicto es un desafío para un grupo por que supone una oportunidad de mejora. Es una ocasión para que el grupo avance, se generen soluciones creativas y surjan oportunidades desconocidas hasta el momento.	
SECCIÓN 1. Gestión de conflictos	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
1. Analizar las principales fuentes de los problemas y conflictos grupales. 2. Describir las principales técnicas y estrategias para la gestión de conflictos. 3. Resolver problemas y conflictos aplicando los procedimientos adecuados a cada caso. 4. Respetar las opiniones de los demás respecto a las posibles vías de solución de problemas y conflictos. 5. Aplicar correctamente técnicas de mediación y negociación.	1.1. El conflicto en las dinámicas grupales. Causas A. Elementos de un conflicto B. Tipos de conflicto 1.2. Análisis de técnicas de resolución de problemas A. Estilos de resolución de conflictos B. Proceso de solución de conflictos 1.3. Gestión de conflictos grupales. Negociación y Mediación A. Negociación. a. Negociación basada en posiciones b. Negociación basada en intereses B. Mediación 1.4. Aplicación de las estrategias de resolución de conflictos grupales A. Técnicas y actividades previas para la resolución de conflictos. B. Técnicas y actividades de resolución de conflictos.
SECCIÓN 2. Toma de decisiones	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
6. Describir las diferentes fases del proceso de toma de decisiones 7. Tener en cuenta a las personas, sea cual sea su edad o condición física y mental, en el proceso de toma de decisiones. 8. Planificar la tarea de toma de decisiones y la autoevaluación del proceso. 9. Valorar la importancia del intercambio comunicativo en la toma de decisiones.	2.1. Toma de decisiones por consenso 2.2. Técnicas que ayudan a tomar decisiones A. Técnicas para entrenarse en la toma de decisiones B. Técnicas para favorecer la participación y la generación de ideas C. Técnicas para tomar decisiones por consenso

MAPA DE CONTENIDOS. Unidad 4



REFLEXIÓN INICIAL. Unidad 4 (ver Cuaderno del Alumno)

SECCIÓN 1

Gestión de conflictos

SECCIÓN 1. Gestión de conflictos	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
1. Analizar las principales fuentes de los problemas y conflictos grupales. 2. Describir las principales técnicas y estrategias para la gestión de conflictos. 3. Resolver problemas y conflictos aplicando los procedimientos adecuados a cada caso. 4. Respetar las opiniones de los demás respecto a las posibles vías de solución de problemas y conflictos. 5. Aplicar correctamente técnicas de mediación y negociación.	1.1. El conflicto en las dinámicas grupales. Causas A. Elementos de un conflicto B. Tipos de conflicto 1.2. Análisis de técnicas de resolución de problemas A. Estilos de resolución de conflictos B. Proceso de solución de conflictos 1.3. Gestión de conflictos grupales. Negociación y Mediación A. Negociación. a. Negociación basada en posiciones b. Negociación basada en intereses B. Mediación 1.4. Aplicación de las estrategias de resolución de conflictos grupales A. Técnicas y actividades previas para la resolución de conflictos. B. Técnicas y actividades de resolución de conflictos.

EXPERIMENTA sección 1 (Ver Cuaderno del Alumno)

Análisis de un conflicto personal.

EXPLORA sección 1

1.1. El conflicto en las dinámicas grupales. Causas

Un conflicto en sí mismo no es un problema, lo importante es cómo se reacciona ante él. Esta afirmación es especialmente cierta en una situación grupal en la que personas con diferentes personalidades comparten experiencias intensas. Debemos empezar por una cuestión clave: ¿Cuándo un conflicto es un conflicto? Definir situaciones humanas siempre es difícil, especialmente en el caso que nos ocupa. En el nivel más básico, un conflicto implica partes opuestas y una diferente combinación de necesidades, objetivos, motivaciones e intereses. No obstante, la cuestión más difícil es determinar cuando un conflicto pasa de ser constructivo a destructivo. La definición de un conflicto y sus posibles soluciones deben venir siempre de las partes implicadas.

Un conflicto es una situación en la que dos o más partes (personas, grupos, colectivos) se enfrentan porque sus intereses, necesidades, deseos o valores son percibidos como incompatibles. La relación entre las partes puede salir reforzada o deteriorada en función de cómo se afronte la solución del conflicto. En el proceso de afrontamiento de la situación juegan un papel muy importante las emociones, por eso es muy importante hacer un esfuerzo por separar el problema de las personas.

Cada conflicto tiene su propia intensidad, se manifiesta de maneras diferentes y surge por diversos motivos. Las situaciones conflictivas ocurren de forma natural y tienen lugar, como ya comentamos, cuando dos o más partes perciben sus intereses como incompatibles, expresan actitudes hostiles, o cuando una de las partes percibe que la otra le impide alcanzar sus objetivos o defender adecuadamente sus intereses. El enfoque más constructivo es plantearse los conflictos como oportunidades de desarrollo personal y grupal. La clave está en cómo gestionarlos por medios pacíficos y colaborativos.

A. Elementos de un conflicto

Todo conflicto se compone de 3 elementos que se influyen mutuamente:

- Las causas que lo provocan
- Los protagonistas que intervienen
- La secuencia de acontecimientos que ha seguido el conflicto.

a. Causas. Las causas de los conflictos se pueden clasificar en cuatro categorías, tan relacionadas las unas con las otras que, en ocasiones, son difícilmente separables:

- **Causas relacionadas con el poder:** El poder, entendido como la capacidad de influir, es una de las principales causas de conflicto en una organización. Tiene que ver con la capacidad de control sobre:
 - El acceso y uso de los recursos: ocurre cuando se una distribución desigual de las responsabilidades y un control desigual de los recursos disponibles.
 - El flujo de información. Ocurre cuando no se da suficiente información o cuando existen distintos puntos de vista respecto a lo que es importante o distintos procedimientos de evaluación de esa información.
 - La toma de decisiones
- **Causas relacionadas con opciones ideológicas y organizativas:** diferencias en la cultura organizativa del centro o en diferentes modelos de intervención social. Surge cuando las personas tienen una escala de valores distinta y deben tomar una decisión que afecta a todos.
- **Causas relacionadas con la estructura de la organización:** objetivos poco claros, funciones poco definidas, relaciones entre departamentos poco claras, debilidad organizativa. Tiene que ver con el funcionamiento del grupo: la definición de los roles, la estructura de la situación, los problemas de tiempo o espacio.
- **Causas relacionadas con cuestiones de relación interpersonal:** afirmación personal y autoestima, seguridad, insatisfacción laboral, problemas de comunicación. Surge a lo largo de una relación debido a falsas percepciones o estereotipos y una falta de comunicación.

b. Protagonistas. Siempre hay, al menos, dos protagonistas, ya sean personas, grupos, departamentos, entidades o colectivos. En cualquier organización todos los miembros pueden entrar en situaciones conflictivas.

c. Secuencia. Hace referencia a la cadena de acontecimientos que ha seguido el desarrollo del conflicto. La manera en que las partes implicadas afronten el conflicto es clave para llegar a una solución satisfactoria. Todo conflicto pasa por un proceso psicológico de tres fases: Escalada; Estancamiento; Desescalada.

- **Escalada del conflicto.** Se transforma sucesivamente el conflicto, modificándose el problema según se intensifica. Se añaden factores que no tiene nada que ver con el problema inicial, de modo que llega un momento en el que ya no sabe muy bien qué motivó el conflicto. Se incrementa el número de personas involucradas, a menudo se involucra a amigos, otros miembros del grupo, de la familia, etc.
- **Estancamiento del conflicto.** Llega un momento del proceso en que las partes empiezan a comprender que la situación difícilmente pueden ir a peor, o se quedan como están o mejoran. Se pasa de un intento de derrotar al otro al deseo de colaborar con él. A esta situación se puede llegar por:
 - El fracaso de las tácticas competitivas empleadas hasta el momento.
 - El agotamiento de los recursos personales.
 - La pérdida del apoyo social.

- **Desescalada del conflicto.** En un tercer momento, las partes en conflicto, además de darse cuenta de que el proceso no se puede mantener como está, comienzan a mostrar una voluntad de resolver el conflicto. Por tanto, la situación se desbloquea de modo que las partes en conflicto:
 - Reaccionan menos defensivamente.
 - Comprenden sus motivaciones y sus distintas perspectivas.
 - Plantean objetivos comunes.

B. Tipos de conflicto

Como ya se ha comentado un conflicto implica a dos o más partes opuestas, cuyo nivel de implicación puede variar enormemente. Además, el diferente nivel de implicación de las partes afectadas está directamente relacionado con las razones del conflicto. A continuación, se describen brevemente algunas tipologías que se han hecho clásicas en el estudio de los conflictos. Una forma de clasificar los conflictos puede hacerse atendiendo a la amplitud de la implicación de personas o grupos:

- **Interpersonal:** Se da entre dos o más personas de manera directa sin que estén implicados grupos o colectivos. Se trata de un conflicto entre personalidades. A pesar del esfuerzo que se dedique a crear un clima positivo para el funcionamiento de un grupo, no existe una garantía de que todos los miembros se acepten entre sí.
- **Interrol:** En un grupo o en una institución las personas tienen diferentes roles formales (director, coordinador, líder) e informales (gracioso, obstinado) en relación con los demás. La asignación por parte de otros o la adopción por uno mismo de algún tipo de rol puede ser una fuente de fricción.
- **Intragrupal:** Se produce dentro de un grupo que, como ya hemos visto, no es una simple suma de individuos, sino una estructura con personalidad propia, con valores, objetivos, intereses y normas compartidos.
- **Intergrupal:** Se plantea por el choque entre grupos distintos o entre personas como representantes de sus respectivos grupos.
- **Internacional:** Entre naciones, gobiernos o instituciones públicas o privadas de carácter transnacional.

1.2. Análisis de técnicas de resolución de problemas

Resolver un conflicto implica buscar soluciones a las causas que lo generan, de modo que se logre una situación de mayor diálogo entre las partes enfrentadas. En esta sección:

- Se exponen diferentes estilos de abordar un conflicto en función del interés que se preste a las metas del grupo o a las relaciones interpersonales
- Se describen los cuatro pasos básicos del proceso para solucionar un problema, haciendo especial hincapié el primero de ellos: "Definición del problema"
- Se desarrollan un conjunto de técnicas de resolución de conflictos que proporcionan maneras seguras y estructuradas de afrontar los resentimientos y las diferencias de opinión, de modo que el conflicto pueda servir para un propósito útil.

A. Estilos de resolución de conflictos

Cuando se plantea una situación conflictiva dentro de un grupo (conflicto intragrupal) sus miembros pueden optar, en el momento de abordar la solución del problema, por centrarse en las relaciones interpersonales o en las metas grupales. De modo que en función del nivel de interés y preocupación en las relaciones y en las metas se pueden dar cuatro estilos de resolución de conflictos:

- **Estilo 1: "Club de amigos".** Alta preocupación por las relaciones y bajo interés en las metas. Se considera que el conflicto solo sirve para apartar y dividir el grupo. Lo más importante son las

relaciones interpersonales aunque suponga un retraso en la consecución de las metas. El conflicto se debe resolver sin causar un daño irreparable a la cohesión e integración grupales.

- **Estilo 2: "Ordeno y mando"**. Escasa preocupación por las relaciones y alto interés por las metas. Lo importante es conseguir las metas aunque el grupo se divida. La cohesión grupal es un medio para la consecución de las metas, nunca un fin en sí mismo. Los conflictos son algo natural e inevitable en todo grupo y se deben resolver cuanto antes para seguir centrados en los objetivos del equipo.
- **Estilo 3: "Dejar hacer"**. Escasa preocupación por las relaciones y escaso interés en las metas. La actitud general es "vive y deja vivir". El líder intenta resolver el conflicto sin generar problemas al grupo. El grupo es poco eficaz y poco cohesionado. Los conflictos se perciben como algo natural de todo grupo, y las diferencias como un derecho de cada individuo.
- **Estilo 4: "Equilibrado"**. Alta preocupación por las relaciones y alto interés en las metas. El conflicto es aceptado como algo natural en todo grupo. En sí mismo no es ni bueno, ni malo, sin embargo se debe afrontar de modo que la solución aplicada refuerce las relaciones interpersonales. Este estilo es el más adecuado para afrontar la solución de un conflicto o problema grupal con garantías de éxito.

B. Proceso de solución de conflictos

El proceso básico para resolver un problema consta de cuatro pasos:

1. Definir el problema.
 2. Idear alternativas.
 3. Evaluar alternativas y tomar una decisión.
 4. Poner en práctica la decisión tomada.
- **Definir el problema.** No podemos regular o resolver aquello que no somos capaces de entender o, al menos, definir suficientemente. La definición exacta del problema es uno de los puntos más importantes y difíciles. Se deben seguir los siguientes aspectos
 - Despersonalizar el problema. El análisis racional y riguroso de un problema es una garantía para la consecución de una solución integradora.
 - Definir el problema de una manera que sea aceptable para ambas partes. El asunto en conflicto se debe definir en términos neutrales, sin que se manipule la información con el objetivo de definir el problema de forma beneficiosa para una de las partes.
 - Definir el problema como una finalidad y buscar conjuntamente el camino para solucionarlo.
 - Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones. El análisis demasiado rápido de un problema puede hacer llegar a soluciones precipitadas. Es conveniente mirar el problema con perspectiva, intentar comprenderlo en su totalidad para encontrar soluciones creativas.
 - Comprender el problema de forma integral identificando intereses y necesidades. Nos debemos plantear las siguientes preguntas: ¿Qué problema tiene mi oponente? ¿Qué necesidades desea satisfacer?
 - **Idear alternativas.** Plantear algunas soluciones de modo tentativo. La generación de soluciones alternativas requiere un alto grado de creatividad y un gran compromiso de las partes en conflicto. En el apartado 3 de esta unidad se exponen unas cuantas técnicas que favorecen la generación de ideas: Lluvia de ideas (Brainstorming), Phillips 6.6.
 - **Evaluar alternativas y tomar una decisión.** Seleccionar una solución, valorando las fortalezas y debilidades de cada propuesta, y teniendo en cuenta las consecuencias y posibles apoyos. El apartado 3 de esta unidad se dedica por completo al proceso de toma de decisiones, haciendo especial hincapié en el consenso.
 - **Poner en práctica la decisión tomada.** Planificar su ejecución y comprometerse con la decisión tomada, tanto por lo que respecta a su aplicación, como al seguimiento de los acuerdos tomados.

El proceso anterior es válido para abordar conflictos intergrupales o intragrupal en los que están enfrentadas varias partes y afecta a un gran número de personas que deben consensuar una solución en la que todos salgan ganando. En el caso de conflictos interpersonales, la persona que toma la iniciativa para afrontar la situación debe tener en cuenta, además, los siguientes consejos:

- **Establecer sus metas.** No se debe iniciar una confrontación si no se tiene claro lo que se desea lograr de la otra persona. Las metas se deben formular en términos de las conductas del otro que se desean modificar. Una vez que se hayan identificado las metas, se debe determinar si la otra persona puede dar lo que se desea. Puede ocurrir que el interlocutor esté viviendo una situación personal que no puede modificar por que se encuentra fuera de su control. Por ejemplo, una persona que llega tarde a las reuniones por que tiene un familiar hospitalizado al que tiene que atender.
- **Elegir el momento.** Después de una situación conflictiva las emociones suelen estar a flor de piel, por tanto puede ocurrir que ninguna de las dos partes esté abierta a la comunicación. En este sentido, se debe dejar suficiente tiempo entre el momento del conflicto y el de su afrontamiento, de modo que ambas partes tengan sus emociones bajo control y adquieran una perspectiva mayor sobre la situación. Por otro lado, se debe prever el tiempo necesario para exponer lo que se quiere de la otra persona, para escuchar sus objeciones y para llegar a un acuerdo. Es decir, una conversación que necesita treinta minutos no se puede resolver en diez.
- **Elegir el lugar.** El espacio en el que se afronte la situación debe ser lo más neutral posible para que ambas partes se sientan a gusto y no se generen conductas defensivas. Debe permitir centrarse en la conversación de modo que haya las menos distracciones posibles.
- **Permanecer en el presente y hablar sobre el futuro.** La otra persona no puede hacer nada para remediar sus comportamientos anteriores, por tanto, se debe evitar hablar sobre el pasado. Recuerda el dicho: "agua pasada no mueve molino". Se debe permanecer en el tiempo presente (lo que ocurre ahora) y negociar futuros cambios en la conducta. Es decir, una persona no puede deshacer lo que hizo ayer, pero sí puede comportarse de forma diferente mañana. Evaluamos desde el pasado los costos y beneficios futuros, cuando las decisiones solo deben basarse en las consecuencias futuras de las acciones. Un conflicto se resolverá cuando las partes involucradas pasen de mirar al pasado a mirar al futuro.
- **Personalizar los comentarios.** Se trata de exponer las necesidades y las críticas en primera persona sin valorar el comportamiento del otro. Por ejemplo, es mejor decir "no estoy de acuerdo" que "estás equivocado". Orienta tus comentarios a describir el problema, evitando juzgar al otro. Los "mensajes-yo" son muy útiles en la medida en que describen los efectos que la conducta de la otra persona tienen sobre uno mismo
- **Ser comprensivo.** Se debe practicar la escucha activa y demostrar empatía. Hay que tener en cuenta que todos nuestros comportamientos tiene una razón.

1.3. Gestión de conflictos grupales. Negociación y Mediación

La investigación sobre conflictos está cargada de terminología. ¿Un conflicto se transforma o se resuelve? ¿Qué significa gestionar un conflicto? La resolución trata de abordar las raíces profundas de los conflictos, promoviendo cambios en las condiciones estructurales que los generan. La gestión, por su parte, trata de aminorar el conflicto y reorientarlo hacia una situación en el que pueda entrar en vías de solución. La gestión es aplicable en aquellas situaciones en las que las partes enfrentadas comparten una serie de valores o de necesidades. La gestión del conflicto busca contener una situación de enfrentamiento y reconducirla hacia formas de interacción menos destructivas. Esto implica una transformación del conflicto, es decir, un proceso por el que pasa de ser de difícil resolución, a ser abordable mediante estrategias como la negociación o la mediación.

Entre las medidas empleadas con mayor frecuencia en la gestión de conflictos se encuentran la clarificación de las metas de cada una de las partes enfrentadas y el establecimiento o mejora de los canales de comunicación entre ellas. Se trata de favorecer el diálogo entre las partes, de modo que se reúnan para hablar y escuchar con el objetivo de aumentar su entendimiento mutuo y alcanzar soluciones conjuntas a problemas compartidos. Según Rothman existen cuatro tipos diferentes de diálogo en situaciones de conflicto:

- **Posicional:** Cada parte defiende sus posturas y define el problema en términos de oposición al adversario, culpándose mutuamente por el conflicto.
- **De relaciones humanas:** Las partes se reúnen para intentar romper barreras y estereotipos y tratar de construir una relación basada en la confianza mutua.
- **Activista:** Las partes enfrentadas tienen algunos intereses comunes, de modo que inician un proceso de colaboración para alcanzar una meta compartida.
- **De solución de problemas:** Las partes se reúnen para desarrollar una definición en común del problema y posteriormente proponer soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes.

Por otro lado, según Kenneth W. Thomas existen, al menos, cuatro formas básicas de afrontar un conflicto:

- **Evitación:** Cuando se es consciente de la existencia de un conflicto pero no se afronta.
- **Competición:** La preocupación sólo está en conseguir lo que uno quiere, sin tener en cuenta los intereses y las necesidades de la otra parte. Implica ausencia de colaboración y una alta agresividad.
- **Acomodación:** Cuando una parte se despreocupa de sus necesidades y sólo busca satisfacer los intereses de la otra parte.
- **Colaboración:** Se intenta compatibilizar los intereses de ambas partes implicadas. Se hace el esfuerzo de llegar a un punto medio entre las dos posiciones. No hay ganadores ni perdedores, ya que ambas partes tienen que ceder algo.

La resolución y gestión de conflictos de un modo cooperativo es uno de los grandes retos de cualquier profesional. El conflicto es un hecho que nos acompaña toda la vida. Esto no significa que sus consecuencias deban ser la violencia o el empeoramiento de las relaciones. Un conflicto puede convertirse en un elemento positivo que favorezca un mayor acercamiento, comprensión e incluso colaboración entre las partes. Transformar el conflicto en una situación que sea enriquecedora requiere la utilización de ciertas habilidades y procedimientos. A continuación nos centramos en dos estrategias que permiten afrontar un conflicto de forma colaborativa: la negociación y la mediación. Una negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes en conflicto intentan llegar a algún tipo de acuerdo. A través de la mediación, las partes en conflicto solicitan la intervención de una tercera persona con capacidad para facilitar una salida favorable para todos los implicados en el problema.

A. Negociación

La negociación, como estrategia para la gestión del conflicto, es una situación en la que dos o más partes reconocen diferencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través del intercambio de recursos, de modo que los implicados alcancen una solución que sea satisfactoria para todos. Ambas partes piensan que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a realizar concesiones, es decir, a ceder algo a cambio de algo. Por tanto, llamamos negociación a una diversidad de prácticas a través de las cuales se intenta obtener algo a través del intercambio directo con la otra parte, cuya participación y aceptación es necesaria.

Los negociadores inician un proceso de diálogo para intentar superar las diferencias entre las partes, identificando los intereses mutuos y superando las posiciones iniciales, de modo que no se conviertan en obstáculos para la gestión del conflicto. En los procesos de negociación las partes intentan reconciliar sus diferencias intercambiando prestaciones para llegar a un acuerdo.

Existen dos tipos básicos de negociaciones, a partir del llamado proyecto de negociación de la Universidad de Harvard: las negociaciones basadas en posiciones y las negociaciones basadas en intereses. En el primer caso, cada negociador defiende su posición, atacando con vehemencia la del contrario, de modo que las partes se ven obligadas a realizar concesiones hasta que se llega a un acuerdo. Por el contrario, en una negociación basada en intereses, las partes tratan de comprender sus intereses, con el fin de colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan esos intereses del modo más satisfactorio posible para ambas.

a. Negociación basada en posiciones

La forma más común de negociar es la llamada negociación por posiciones. Cada parte toma una posición sobre el tema de negociación (por ejemplo, presentar la solución a un determinado conflicto) y trata de convencer a la otra para que acepte su propuesta. Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones y los inconvenientes de las propuestas por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, tratando con ello de alcanzar un acuerdo.

En general, una persona que negocia por posiciones parte de la pregunta: *¿Qué quiero?* Bajo este esquema, el negociador asume una posición y la defiende intentando no ceder frente a las demandas o argumentaciones del otro. Si el otro adopta la misma táctica, entonces cada negociador asume una posición inicial y efectúa concesiones a medida que transcurre la negociación, generalmente tratando que sus concesiones sean a cambio de concesiones de la otra parte.

Es un modelo competitivo de negociación, en la que una de las partes, o ambas, buscan la máxima ganancia sin tener en consideración a la otra, es decir, se busca un acuerdo en el límite máximo de lo que la otra parte pueda aceptar. La negociación competitiva es apta fundamentalmente para dos tipos de situaciones:

- Cuando el vínculo entre las partes carece de importancia, puesto que no van a continuar la relación más allá de la resolución del conflicto que los une.
- Cuando la satisfacción de los intereses de una parte excluye la posibilidad de satisfacción de los intereses de la otra.

b. Negociación basada en intereses

El proyecto de negociación de Harvard desarrolló una alternativa a la negociación por posiciones. El nuevo método de negociación se centra en los intereses individuales y grupales con la intención de encontrar un marco común que permita alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, de modo que si hay intereses en conflicto, estos se deben resolver en base a criterios objetivos

En general, una persona que negocia por intereses parte de la pregunta: *¿Qué necesito?* Bajo este esquema se abandonan las posiciones extremas y se rechaza la agresividad. Se parte de la premisa de que cada parte tiene necesidades a satisfacer. Por tanto, se trata de buscar puntos en común que sean aceptables para todos.

El método por intereses se basa en aplicar cuatro principios básicos durante el proceso de negociación o solución de un conflicto:

1. Separar a las personas del problema.
 2. Centrarse en los intereses.
 3. Generar opciones de mutuo beneficio.
 4. Utilizar criterios objetivos.
- **Separar a las personas del problema.** En la gestión de un conflicto, hay que centrarse en aquellos aspectos que las personas perciben como incompatibles en el cumplimiento de sus objetivos, en lugar de en la necesidad de reconciliar las diferencias entre las personas. Tendemos a confundir a la persona con el problema. Si un compañero de trabajo realiza sus tareas de una forma que no se adapta con la nuestra, tendemos a enfocarnos en la persona como el problema, no en los aspectos incompatibles en los hábitos de trabajo de cada uno, que es donde realmente se encuentra el problema que genera el conflicto. La existencia de percepciones opuestas aumenta nuestra interpretación "del otro" como una amenaza. Esto ocurre especialmente cuando consideramos que existe una única forma correcta de ver las cosas: la nuestra. Por tanto, debemos ampliar nuestras miras de modo que seamos capaces de percibir un mundo donde existen muchos posibles puntos de vista, influidos por las experiencias de cada uno. Debemos evitar la búsqueda de culpables como respuesta a las situaciones conflictivas. Hay que tener en cuenta que tanto nosotros mismos, como la otra persona, hemos podido contribuir a la situación que generó el conflicto. Buscar culpables es un enfoque que se dirige hacia el pasado, hacia lo que ya no tiene solución, por tanto, debemos

enfocarnos hacia el presente y el futuro, de modo que aprovechemos al máximo la oportunidad de aprendizaje para prevenir que la situación que generó el problema se repita.

- **Centrarse en los intereses.** El objetivo de la negociación debe ser satisfacer los intereses y objetivos fundamentales de cada una de las partes. Este enfoque supera los inconvenientes de centrarse en las posiciones establecidas por los participantes. Las posiciones son las pretensiones de las partes sobre lo que consideran que debe ser la mejor forma de abordar o resolver una situación. Las posiciones son generalmente excluyentes, y por lo tanto, son poco negociables. Centrarse en los intereses consiste en conducir el proceso hacia la satisfacción de las necesidades explícitas de las partes. Por ejemplo, pensemos en un equipo de profesionales que se reúne para diseñar un nuevo proyecto. Pasados unos minutos el equipo no logra iniciar la reunión, pues continúan discutiendo si el aire acondicionado debería estar encendido o apagado. Algunos participantes insisten en que el aire acondicionado esté encendido y otros en que esté apagado. Para poder encontrar alguna solución que satisfaga los intereses de todos, es necesario comprender cuál es el interés que cada uno tiene en que el aire acondicionado esté encendido o apagado. Quienes piden que esté encendido puede que necesiten sentirse más cómodos o que la temperatura esté más baja para no dormirse. Por otra parte, quienes desean que el aire acondicionado esté apagado, quizás estén preocupados por resfriarse, puede ser que les moleste el ruido, o pueden estar preocupados por el gasto energético. Si conocemos el interés que motiva a cada uno a adoptar su posición (aire encendido o apagado), podemos generar alternativas que satisfagan las necesidades de todos. Por ejemplo, podría buscarse alguna otra fuente de aire fresco (abrir una ventana), o permitir a quienes tienen frío que traigan algo con qué abrigarse. Los intereses, por tanto, son los deseos y necesidades que motivan a las partes a tener sus posiciones. Detrás de unas posiciones diametralmente opuestas, es posible encontrar diversos tipos de intereses. Algunos de esos intereses serán compartidos por ambas partes, otros serán "neutros", es decir, el interés de una parte no es común con la otra parte, pero tampoco le estorba a aquella en la satisfacción de sus propios intereses. Finalmente, también es posible encontrar intereses contrapuestos entre ambos.
- **Generar opciones de mutuo beneficio.** Es necesario generar una gran variedad de posibilidades, antes de decidir que hacer. Hay que dedicar tiempo a la búsqueda creativa de una amplia gama de soluciones posibles, que satisfagan los diferentes intereses. Antes de tratar de llegar a un acuerdo, es muy importante generar la mayor cantidad de alternativas mutuamente beneficiosas. Las alternativas son las diferentes formas en que se pueden satisfacer los intereses de las partes dentro del proceso de negociación, pueden ser ofertas o propuestas de una parte para ayudar a satisfacer los intereses de la otra parte, o formas en las que una parte plantea que se podrían satisfacer sus propios intereses. Una estrategia para generar alternativas y buscar soluciones integradoras puede ser que cada una de las partes ordene sus intereses según prioridades, para luego acordar un intercambio donde cada parte compensa a la otra cediendo en algo que tenga poca importancia para ella, pero que sea de gran importancia para la otra parte.
- **Utilizar criterios objetivos.** Por criterios objetivos se entienden todos aquellos elementos independientes que garanticen que las soluciones sean justas, equitativas y razonables. Al ser independientes de la percepción subjetiva de las partes, sirven como una referencia externa y permiten que la negociación tenga mayor legitimidad y no sea vista sólo como un simple regateo. Los resultados se deben basar en la consecución de objetivos comunes, es decir, el acuerdo final debe reflejar la voluntad de ambas partes.

La negociación por intereses favorece la posibilidad de negociar de manera colaborativa. La estrategia es conseguir la máxima ganancia para ambas partes. La negociación se convierte de este modo en una estrategia de "yo gano-tu ganas". La negociación colaborativa disminuye los riesgos de perder lo que es esencial para cada uno, y aumenta las posibilidades de satisfacer los intereses prioritarios de cada parte. Esto se debe a que las partes dan igual importancia a sus metas e intereses, como a la relación que mantienen. Las partes implicadas adoptan una actitud cooperadora y flexible, de modo que con el fin de mantener la relación y de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio, están dispuestas a llegar a compromisos, conciliando necesidades e intereses.

Formas de negociar	
Negociación basada en posiciones negociaciones competitivas (yo gano / tu pierdes)	Negociación basada en intereses negociaciones colaborativas (yo gano / tu ganas)
<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son adversarios. • El objetivo es la victoria. • Se desconfía del otro. • Se insiste en la posición. • Se contrarrestan argumentos. • Se amenaza. • Se exigen ganancias para llegar al acuerdo. • Se intentan sacar los mayores beneficios. • Se establecen en términos de confrontación. • No importa lo que siente el otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son "amistosos". • El objetivo es el acuerdo. • Se "confía" en el otro. • Se insiste en el acuerdo. • Se informa. • Se ofrece. • Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte. • Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo. • Se establecen en términos de "colaboración". • La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.

Negociar es un proceso complejo, donde no existen reglas fijas. Lo más importante en cualquier proceso de negociación, es lograr convencer a la otra parte de que se busca satisfacer los intereses comunes, lo que implica realizar concesiones mutuas que hace que las partes se sientan comprometidas en cumplir la resolución adoptada. Cada negociación es diferente, pero todas ellas comparten un procedimiento básico que se organiza en tres etapas:

- **1ª. Exponer posiciones e intereses.** En la primera etapa cada parte hace un relato de los hechos según su perspectiva. Se debe hacer un esfuerzo por separar los tres elementos básicos de un conflicto: personas, proceso, problema. De modo que, se debe ser sensibles con las personas con las que se tiene un problema, se debe abordar el proceso de forma colaborativa y se debe actuar con dureza con el problema, exponiendo las necesidades y los intereses. Es muy importante diferenciar las posiciones de los intereses. Las posiciones son lo que cada parte reclama ante un conflicto. Dialogar únicamente desde las posiciones implica no comprender adecuadamente el conflicto y, por tanto, dificulta que se alcancen acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- **2ª. Evaluar las diferentes posibilidades de acuerdo.** Es el momento de la verdadera confrontación, donde cada parte identifica los temas a discutir y evalúa las diferentes posibilidades de acuerdo. Se deben proponer el mayor número posibles de soluciones de forma creativa e imaginativa, de modo que alguna de ellas consiga satisfacer las necesidades e intereses de ambas partes.
- **3ª. Concretar los posibles acuerdos.** En la fase del acuerdo hay que hacer un esfuerzo para concretar las soluciones propuestas, para ver cuáles son posibles y de qué manera, y para elegir, finalmente, aquella que satisfaga a ambas partes. Hay que llegar a acuerdos concretos, aunque sean parciales, especificando: la forma de llevarlos a la práctica, el reparto de responsabilidades, los mecanismos de control y seguimiento e, incluso, establecer qué hacer en caso de incumplimiento.

Con el objetivo de valorar como se desarrolla el proceso de negociación, cada una de las partes puede plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Generamos alternativas de mutuo beneficio?
- ¿Modificamos nuestro comportamiento a lo largo de la negociación?
- ¿Generamos confianza a través de preguntas abiertas e información abierta?
- ¿En el diálogo “separamos a las personas del problema”?
- ¿Hemos comunicado adecuadamente las necesidades, los intereses, las alternativas?

Un aspecto fundamental, en todo proceso de negociación, son las habilidades de comunicación de cada una de las partes. En los siguientes cuadros se muestran los mensajes y conductas que facilitan y obstaculizan la comunicación en una situación de negociación.

10 Mensajes y conductas que facilitan la negociación

(Lo que hay que hacer o decir)

1. Expresar deseos. Facilita la consecución de las metas. “Me agradecería que hicieras esto”, “desearía que me digas como te sientes”, “no me gusta que me grites”.

2. Expresar emociones y sentimientos. Comunica percepciones y proporciona información sobre estados de ánimo. Permite que la otra parte ajuste su comportamiento. “Cuando hiciste..., me sentí...”

3. Expresar agrado o desagrado. Informa sobre los gustos personales, facilita la aparición de comportamientos satisfactorios. “Me gusta que hagas...”, “de esta situación no me gusta...”

4. Dar y pedir feed-back. Comunicar lo que se ha oído o entendido, esperando una confirmación o matización sobre lo entendido. Disminuye la tensión, da tiempo para pensar o aclarar situaciones, permite la confirmación sobre la interpretación del mensaje. Preguntas o afirmaciones sobre lo hablado hasta el momento, sobre las conclusiones a las que se ha llegado. Centran el debate, resumen acuerdos, clarifican posturas, evitan volver a la discusión de temas ya debatidos.

5. Dar feed-back sobre los sentimientos que la otra persona parece mostrar. Permite confirmar la comprensión de los estados de ánimo del otro. Incrementa la empatía y refuerza el discurso del otro al sentirse escuchado y comprendido. Es aconsejable usar la técnica de la “respuesta espejo”: volver a decir con otras palabras lo que el otro acaba de hacer o que se cree que el otro desea comunicar.

6. Mostrar un acuerdo parcial. Evita la discusión sobre aspectos poco relevantes, informa a la otra persona de que ha sido entendida, facilita que el debate no vuelva a centrarse sobre el argumento o crítica aceptada.

7. Pedir opinión sobre lo que se acaba de decir o hacer. Centra el tema, anima a la otra persona a expresar ideas (favorece la aparición de nuevas informaciones) o sentimientos (permite el desahogo emocional). La otra parte se siente valorada positivamente por que se muestra interés por sus opiniones. ¿Qué opinas tú sobre...? ¿Cómo te sientes cuando...?, ¿Piensas qué es positivo...?

8. Ceder en algo a cambio de algo. Permite romper momentos de máxima tensión, centra el debate sobre comportamientos específicos, evitando la controversia alrededor de ideas, sentimientos o deseos.

9. Enviar mensajes no verbales (Posturas, miradas, gestos, expresiones faciales, etc.) que expresen aceptación y comprensión. Favorecen la confianza mutua.

10. Reforzar comportamientos positivos de la otra parte. Reconocen los aspectos positivos del otro, favorecen la comunicación, disminuyen la tensión y aumentan la confianza mutua.

12 Mensajes y conductas que obstaculizan la negociación

(Lo que hay que evitar hacer o decir)

- 1. Interrumpir a la otra parte mientras habla.** Crea barreras, produce tensión y hostilidad. Sólo se debe hacer, de la forma más asertiva posible, para evitar divagaciones demasiado extensas por parte del interlocutor.
- 2. Declaraciones demasiado extensas.** Impide el intercambio equilibrado de información. Produce aburrimiento, de modo que es más fácil desviarse del tema.
- 3. Reprochar.** Desvían la conversación del tema central, crean hostilidad y favorecen el descrédito de algunas críticas o de un interlocutor.
- 4. Defenderse a uno mismo en vez de defender la propia opinión.** Desvía la discusión, culpa a los demás de la situación. Además, puede sugerir a la otra parte que nos sentimos culpables.
- 5. Hacer comentarios humorísticos, irónicos y/o sarcásticos.** Es una forma de ataque que provoca hostilidad y falta de confianza. No es útil en ningún caso.
- 6. Exigir y dar órdenes.** Pedir a otra persona de forma autoritaria que haga algo crea hostilidad, impide la aparición de alternativas y genera la lucha por el poder.
- 7. Mostrar incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.** Dificulta la confianza y pone a la otra parte a la defensiva.
- 8. Amenazar.** Rompe la comunicación. Nunca se deben utilizar amenazas. Si se desea advertir a la otra parte sobre los límites que no se está dispuesto a traspasar, conviene hacerlo con una declaración de intenciones sobre lo que se desea hacer y lo que se desea evitar, no con amenazas que expresen futuros castigos o consecuencias negativas.
- 9. Expresar insatisfacción por un comportamiento anterior a través de terceros.** No da oportunidades para que la otra parte ajuste su comportamiento. Crea resentimientos.
- 10. Suponer en vez de comprobar.** Los malentendidos producidos por interpretar las palabras o los comportamientos de la otra parte dificultan que se llegue a acuerdos.
- 11. Dar consejos.** Impide la continuación del diálogo y crea recelos. Solo se deben dar si son pedidos y se deben presentar como una posibilidad, como una alternativa más, nunca como una solución definitiva.
- 12. Imprecisión en las opiniones expresadas.** Dificulta la comprensión del problema. Se debe evitar su utilización por motivos de miedo, vergüenza o desconfianza.

B. Mediación

La mediación es un método de gestión de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, para llegar a un acuerdo satisfactorio. Las partes comparten el control sobre el proceso y sobre los resultados. El mediador ayuda a las partes en conflicto, pero no tiene autoridad para imponer una decisión. La mediación es útil en situaciones en las que las partes han agotado las posibilidades de resolver un conflicto por sí mismas, o en los que la situación de incomunicación impide que puedan hacerlo. Además, es un método ideal cuando las partes enfrentadas deben o desean continuar la relación. El proceso de mediación sólo es posible si las partes están motivadas y si están de acuerdo en cooperar con la persona mediadora. Además, deben respetarse mutuamente durante el proceso. Igualmente, deben respetar los compromisos adquiridos y los acuerdos alcanzados.

Los objetivos de todo proceso de mediación son:

- Prestar una ayuda y una asistencia en el ejercicio de la autonomía de las partes, en la gestión de conflictos.
- Ayudar a las partes a crear soluciones razonables y factibles a sus problemas.
- Modelar conductas para una gestión efectiva de futuras disputas

El proceso básico de mediación se organiza en las siguientes fases:

- **1ª. Presentación y reglas de juego:** Fase dedicada a crear confianza entre el mediador y las partes. También se presenta el proceso y las normas a seguir en la mediación.
- **2ª. Exposición del problema.** Fase en la que las partes exponen su versión del conflicto. Cada una de las partes cuenta lo sucedido, cómo lo ha vivido, los sentimientos que le produjo la situación, que ha significado para él.
- **3ª. Aclaración del problema.** Fase dedicada a identificar los puntos de coincidencia y de divergencia del conflicto, según cada parte. Se trata de identificar y aclarar el conflicto, conocer el problema que han tenido en profundidad y lo que puede haber significado para cada uno de ellos.
- **4ª. Propuesta de soluciones.** Fase dedicada a la búsqueda de soluciones. El mediador hace un resumen de ambas posiciones y sobre todo de los intereses de cada parte, dejando clara la estructura del conflicto y los elementos positivos comunes.
- **5ª. Acuerdo.** Fase dedicada a definir con claridad los acuerdos. Deben equilibrados, claros y posibles. También se suele dedicar un tiempo a consensuar algún procedimiento de revisión y seguimiento de los acuerdos.

La mediación también puede definirse como una negociación asistida por una tercera persona neutral. El mediador debe favorecer la cooperación de las partes. En ese sentido el modelo de negociación colaborativa proporciona una valiosa herramienta. El mediador se ocupa del proceso y de la relación, ya que el acuerdo final depende exclusivamente de las partes. Su función principal es favorecer situaciones de aproximación entre las personas afectadas por el conflicto, de modo que cada participante pueda analizar cuidadosamente su posicionamiento en el conflicto y las distintas posibilidades de salida del mismo. La persona que ejerza la mediación debe cumplir unos requisitos mínimos:

- Ser aceptada como mediadora por ambas partes.
- Ser objetiva, nunca tomará partido por alguna de las partes.
- Ser paciente y mostrar mucho control emocional.
- Ser buen comunicador y tener muchas habilidades de escucha activa y empatía.

A continuación se presentan dos documentos útiles en un proceso de mediación: "protocolo de sesión de mediación" y "acuerdo de mediación". Ambos, han sido adaptados del Manual de apoyo 2. Decreto 51/2007. La mediación y los procesos de acuerdo reeducativo. Junta de Castilla y León.

Protocolo de sesión de mediación
1. Presentación y explicación del procedimiento (crear clima)
<p>El mediador comenta algunos aspectos del desarrollo de la sesión, estableciendo una serie de normas que se deben cumplir durante el proceso.</p> <p><i>Mirando a cada una de las personas</i></p>

- *(Saluda)*. Mi nombre es _____, soy el mediador.
- Habéis decidido voluntariamente venir a mediación para solucionar el problema que tuvisteis.
- Vuestros nombres son _____
- Para poder ayudaros mejor, tenemos que establecer una serie de normas para esta sesión, que todos debemos respetar. Las normas son las siguientes:
 - Se establecerán turnos de palabra para contar el problema que habéis tenido.
 - Mientras que uno habla el otro permanecerá en silencio escuchándole. No se puede interrumpir el discurso de la otra persona. Vais a tener el mismo tiempo para intervenir.
 - No está permitido: dar voces, insultarse, menospreciarse, utilizar motes, etc.
 - No se consentirá ningún tipo de agresión.
 - Lo que hablemos es totalmente confidencial y no deberá salir de este espacio.

Mirando a cada una de las personas

- ¿Habéis entendido las normas?
- Si estas normas no se cumplen en algún momento, podremos dar por finalizado el proceso.

El mediador comenta algunos de los aspectos de su papel en el proceso de la mediación:

- No soy un juez, soy mediador.
- No haré juicios de valor ni de las personas ni de las opiniones.
- No os voy a decir lo que tenéis que hacer.
- Mis intervenciones servirán para clarificar el problema.
- Trataré de que lleguéis a un acuerdo.
- Yo no voy a definir la verdad, no voy a valorar lo sucedido, no voy a aconsejaros sobre lo que tenéis que hacer.
- Si lo creo necesario, y todos estamos de acuerdo, podemos realizar alguna sesión individual con cada uno de vosotros

2. Exposición (Cada una de las partes cuenta su visión del conflicto)

Les daremos el tiempo necesario en una primera intervención. En las siguientes, se puede limitar el tiempo si vemos que se alarga mucho. Se invita a que cada una de las partes cuente lo sucedido, como lo ha vivido, los sentimientos que le produjo esta situación, que ha significado para él, intentando que lo cuente con "Mensajes YO"

Dirigiéndose a una de las partes::

- Por favor (nombre)_____ ¿Puedes contarnos lo que sucedió?

Una vez que haya intervenido una parte, se le pedirá a la otra que haga lo mismo. Es muy importante que, en este momento, no se interrumpan y escuchen el relato de la otra parte en silencio.

PARTE A (*Anotar lo que expresa*)

PARTE A (*Anotar lo que expresa*)

- ¿Queréis añadir alguna cosa más a lo que habéis contado?

3. Aclarar el conflicto (Escucha Activa / Hacer Preguntas / Empatía)

En esta fase lo que vamos a intentar identificar y aclarar el conflicto, conocer el problema que han tenido en profundidad y lo que puede haber significado para cada uno/a de ellos/as. Se utilizaran las técnicas como: *ESCUCHA, ACTIVA, CLARIFICAR, PARAFRASEAR, MENSAJES YO, REFLEJAR, EMPATÍA*

- ¿Me puedes aclarar un poco mas lo referido a...? CLARIFICAR
- ¿Lo que quieres decir con... es que...? PARAFRASEAR

(Preguntas abiertas para buscar sentimientos)

- Por favor, ¿Dinos cómo te sentiste en el momento en que...? MENSAJES YO
- Entonces, en ese momento, ¿Sentiste que...? REFLEJAR sentimientos
- ¿Lo que quieres decir en resumen es que...? RESUMIR
- ¿Cómo te sentirías tú si a ti te hubiese pasado lo mismo? Buscar EMPATÍA

PARTE A (*Anotar lo que expresa*)

PARTE A (*Anotar lo que expresa*)

4. Buscar soluciones (Resumir)

El mediador hace un resumen de ambas posiciones y sobre todo de los intereses de cada parte, dejando clara la estructura del conflicto y los elementos positivos comunes. Nos informaremos de hasta donde están dispuestos a llegar en el acuerdo cada una de las partes. El mediador debe:

- Resaltar los puntos favorables a los que hayan llegado en la fase anterior
- Buscar INTERESES comunes y alejarse de POSICIONES inamovibles
- Ser creativo y paciente en la búsqueda de soluciones

- ¿Cómo piensas tú que esto puede resolverse?

- ¿Qué cosas deberían cambiar para ello?

- ¿Qué crees que puedes hacer tú para ayudar a solucionar este problema?

- ¿Estarías dispuesto a ...?

- ¿Qué podría pasar si no encontramos una solución?

- ¿Se os ocurre alguna idea para solucionar esto? (*Posible LLUVIA DE IDEAS, si el proceso se estanca*)

5. Acuerdo

Resumir los posibles acuerdos a los que han llegado las dos personas en conflicto: (*Anotar*)

Despedida

- Muchas gracias por haber realizado este esfuerzo por solucionar vuestro problema de una forma pacífica y con el diálogo.

- Para cualquier cosa que necesitéis, el Equipo de Mediación está a vuestra disposición.

Ambos nos comprometemos a:

El mediador se compromete a:

1. Mantener la confidencialidad sobre esta mediación.
2. Supervisar el cumplimiento de este acuerdo.

En caso de incumplimiento por alguna de las partes de los acuerdos establecidos, nos comprometemos a reunirnos en el momento en que este hecho se produzca y restablecer las condiciones necesarias para resolver el conflicto definitivamente. Y, en prueba de conformidad lo firmamos:

En _____, a _____ de _____ de 20____

Firmas de los implicados en el conflicto:

Firma: _____ Firma: _____

Firmas del mediador:

Firma: _____



1.4. Aplicación de las estrategias de resolución de conflictos grupales

Las técnicas de resolución de conflictos proporcionan maneras seguras y estructuradas de afrontar los resentimientos y las diferencias de opinión, de modo que el conflicto pueda servir para un propósito útil. La descripción del desarrollo de cada técnica es una sugerencia, de modo que, si es necesario y conveniente, pueden adaptarse a cada situación.

Para escoger una técnica de resolución de conflictos, hay que tener en cuenta tres aspectos:

1. **¿Quién está involucrado?** ¿Cuántos son, qué características tienen? ¿Cuáles son sus necesidades, deseos, intereses y posiciones?
2. **¿Es el momento adecuado?** ¿Hay tiempo para manejar la situación ahora, o se debe esperar? ¿Necesitan los participantes calmarse primero? ¿Es demasiado pronto para hablar del problema?
3. **¿Es la técnica adecuada?** ¿Cuál es el problema que se desea afrontar? ¿Resolverá esta técnica el problema? ¿La técnica es complicada y los participantes necesitan primero entrenarse en ella?

En cualquier caso, un aspecto previo a la aplicación de cualquier técnica de resolución de conflictos es crear un clima grupal positivo. La posibilidad de afrontar y resolver un conflicto con garantías de éxito aumenta si se realizan actividades de dinamización de grupos dirigidas a aumentar la cohesión y cooperación grupales. A continuación se presentan las fichas de las siguientes técnicas y actividades:

- Técnicas y actividades previas para la resolución de conflictos.
- Técnicas y actividades de resolución de conflictos.

A. Técnicas y actividades previas para la resolución de conflictos.

Operación colaborar	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la colaboración entre compañeros. • Estimular la búsqueda de soluciones a partir de la colaboración a los conflictos.
Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. A cada participante se le entrega un folio en la que hay escrito un número de 0 a 9 y un signo de operaciones aritméticas (suma, resta, multiplicación, división). Cada uno se lo ha de colocar en el pecho, de forma que todos lo puedan ver con facilidad. 2. El educador escribe en la pizarra un número de más de dos dígitos. Los participantes intentarán combinar los números que cada uno tiene para formar otros números, utilizando las operaciones aritméticas para llegar a calcular el número de la pizarra. Las reglas del juego son: 1. Para hallar el número de la pizarra han de intervenir un mínimo de dos operaciones. 2. Se trata de conseguir que en la formación de los números y las operaciones para calcular la cifra de la pizarra intervengan el máximo participantes. 3. Se gana el juego (lo gana todo el grupo) cuando todos los alumnos son capaces de intervenir con su número u operación en el cálculo de la cantidad propuesta en la pizarra. 3. Resaltar las conductas que se han producido de colaboración, y el hecho de que la solución final (en la que todos tenían que colaborar para formar los cálculos) sólo se ha encontrado tras un proceso de aproximaciones sucesivas. En definitiva, un problema, un conflicto se resuelve mejor si todos colaboramos y tenemos la paciencia y perseverancia necesaria para intentarlo una y otra vez hasta encontrar

	la solución final.
Materiales	Pizarra, folios, rotuladores

Puesta a punto del motor grupal	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actitudes positivas entre los miembros del grupo. • Promover la participación y la implicación de los alumnos en la vida del grupo.
Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se escribe en el centro de la pizarra, dentro de un cuadrado, las palabras "cohesión, participación" y se explica que ese cuadrado representa el máximo de cohesión y participación que se puede dar en un grupo. Después se dibuja un cuadrado concéntrico con el primero lo suficientemente amplio para que todos los participantes puedan escribir sus nombres en él, pero no tan grande que no deje espacio fuera de él para que alguien pueda poner su nombre fuera de este segundo cuadro, que señala el límite mínimo de cohesión y participación en el grupo. Se invita a los miembros del grupo a que por orden, sin que pueda haber valoraciones o comentarios sobre lo que cada uno de ellos haya apuntado, escriba su nombre en la pizarra representando la posición en que se sitúa en relación a su nivel de cohesión y participación en el grupo. Si se siente muy identificado con el grupo y participa a gusto en todas sus actividades escribirá su nombre muy cerca del cuadrado central, si por el contrario considera que está excluido del grupo y no se siente identificado con él lo escribirá alejado del cuadrado central o incluso fuera del segundo cuadrado más amplio. 2. Cada participante por orden volverá a salir a la pizarra y podrá unir con flechas su nombre con el de otros dos compañeros con a los que desearía conocer mejor. No se trata de unir con nombres de amigos, sino con nombres de otros compañeros con los que todavía no se tiene una relación fuerte y con los se desea iniciar una relación de amistad o ampliar los contactos ya iniciados, es decir, profundizar en un mayor conocimiento y confianza mutua. 3. Se les pide que hagan una entrevista a una de las personas con las que unieron su nombre, en ella tienen que informar de ellos mismos y averiguar cinco cosas sobre esa persona que antes no conocían: preguntarles sobre sus gustos, sus deseos, su forma de opinar o ver las cosas, sus experiencias... (Avisarles de que lo que se trate en las entrevistas quedará en el ámbito de lo privado, no habrá porque informar de ello al resto de compañeros) 4. Invitar a los participantes que lo deseen a cambiar su nombre en la pizarra acercándolo o escribiéndolo más lejos de lo que estaba si así lo desean, según sea su impresión sobre su nivel de cohesión y sobre su deseo de participación actual en el grupo. Sugerirles la posibilidad de expresar en una breve frase su opinión sobre el grupo. A ser posible que esa valoración la exprese en forma de petición o deseo antes que de crítica: ¿Qué le pediría al grupo, cómo le gustaría que fuera el grupo? 5. Valorar la actividad entre todos, haciendo hincapié en si ha habido un aumento de la cohesión grupal y del deseo de participar.

Materiales	Pizarra y rotuladores
-------------------	-----------------------

B. Técnicas y actividades de resolución de conflictos.

Tú dices- Yo digo (Entrenamiento de la escucha activa)	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar la escucha activa y la técnica de parafraseo. • Buscar soluciones a los conflictos teniendo en cuenta la opinión de los demás.
Desarrollo	<p>Esta técnica se aplica en el momento que surja un problema. El orden a seguir es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1º. Plantear por parte del educador el problema surgido. 2º. Formar los grupos necesarios según hayan intervenido en el problema y que plantee una solución. 3º. Explicar la norma de diálogo. 4º. Dar turnos de palabra a uno de los grupos. 5º. Intentar llegar a una solución única y por consenso en el grupo. <p>La norma del diálogo: Antes de hablar se debe de resumir la información de la persona que habló con anterioridad, sólo entonces puede aportar su punto de vista. Si la otra persona no está satisfecha debe preguntar hasta que el resumen sea plenamente aceptable. Cuando se produzca un bloqueo el educador puede efectuar él mismo el resumen.</p> <p>En el momento en que los participantes han tenido la oportunidad de expresar todos sus sentimientos y opiniones, y de haber sido escuchadas por el otro, se debe comenzar un proceso de negociación sin perdedores, en el que las dos partes identifiquen parte de las razones que les han llevado a ese conflicto y se pongan de acuerdo en iniciar alguna actuación para evitar que esas razones se vuelvan a producir.</p>
Materiales	No son necesarios

Estrategia de las 3 R: Resentimiento, Requerimiento, Reconocimiento	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver desacuerdos • Reducir la hostilidad y las diferencias entre partes enfrentadas
Desarrollo	<p>La técnica se divide en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resentimiento. Cada parte dice lo que le disgusta del otro y señala todo lo que le ha hecho para causar el resentimiento. Primero, una de las partes explica lo que le hace sentirse ofendido, molesto, resentido mientras la otra escucha. Se cambian los papeles y la segunda parte explica su resentimiento. • Requerimiento. Cada parte le dice al otro qué hacer para resolver el problema. La primera parte dice su petición, su requerimiento, lo que el otro puede hacer para evitar o disminuir el resentimiento. Se vuelven a cambiar los papeles. Es preciso evitar la reiteración continua de nuevos resentimientos no acompañados de peticiones concretas de actuación. La primera parte explica que requerimientos de la otra parte estaría, en su caso, dispuesta a asumir (sin poner condiciones). Se cambian los papeles. Este es el punto más importante, hay que conseguir una mínima por pequeño que sea aceptación de modificación de conducta o actuación por ambas partes. • Reconocimiento. Ambas partes negocian qué peticiones estarían dispuestas a cumplir. Finalmente, la sesión termina con cada parte declarando qué cualidades le parecen positivas en el otro.
Materiales	No son necesarios
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Al expresar el resentimiento se deben usar los "mensajes yo". • Mientras una parte está exponiendo algunas de sus "R", la otra parte debe escuchar activamente sin interrumpir.

Negociación en cuatro pasos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Consensuar un acuerdo, afrontando de forma colaborativa una situación conflictiva
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Primer paso: Colocarse en actitud de escucha activa y disposición de negociar. • Segundo paso: Describir a la otra persona tus sentimientos con "mensajes yo" • Tercer paso: Comunicar a la otra persona que comprendes y aceptas sus sentimientos, resumiéndolos y explicando como te hacen sentir. Describir el conflicto como metas a conseguir, aclarando lo que se desea y espera conseguir, sin quejarse.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto paso: Consensuar un plan de actuación en el que nadie pierda. Se trata de negociar una alternativa que surja de la aproximación de las metas (requerimientos) de ambas partes.
Materiales	No son necesarios
Observaciones	Lo más importante es conseguir el consenso, aunque sea en apartados concretos y parciales, iniciándose con ellos la colaboración y solución del conflicto.

Inversión de roles	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Verse a sí mismo desde el punto de vista de los demás. • Ponerse en el lugar del otro, comprendiendo sus necesidades y sus motivos.
Desarrollo	<p>Se organiza un role-playing (juego de roles), con los participantes en el conflicto. Cada uno debe representar sus posiciones e intereses.</p> <p>Pasados unos minutos se detiene el juego de roles y se hace que los participantes cambien de papeles y repitan la dramatización, para que cada uno represente la percepción que tiene de la posición y los intereses de la otra parte.</p> <p>Se detiene el juego de roles, cuando haya pasado un tiempo y los participantes hayan logrado percibir el punto de vista de la otra persona.</p> <p>Se discute sobre el juego de roles, haciendo hincapié en si surge alguna solución al problema.</p>
Materiales	No son necesarios
Observaciones	Para conflictos entre dos personas, cada una actuará durante un tiempo representando el comportamiento del otro, durante la actuación no puede haber interrupciones o comentarios, al terminar cada uno describe sus sentimientos y experiencias.

REFLEXIONA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

Sección 2
**TOMA DE
DECISIONES**

SECCIÓN 2. Toma de decisiones	
Objetivos. Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:	Contenidos
6. Describir las diferentes fases del proceso de toma de decisiones 7. Tener en cuenta a las personas, sea cual sea su edad o condición física y mental, en el proceso de toma de decisiones. 8. Planificar la tarea de toma de decisiones y la autoevaluación del proceso. 9. Valorar la importancia del intercambio comunicativo en la toma de decisiones.	2.1. Toma de decisiones por consenso 2.2. Técnicas que ayudan a tomar decisiones A. Técnicas para entrenarse en la toma de decisiones B. Técnicas para favorecer la participación y la generación de ideas C. Técnicas para tomar decisiones por consenso

EXPERIMENTA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)

Reflexión sobre "la última decisión que he tomado"

EXPLORA sección 2

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes que debe realizar cualquier profesional. El funcionamiento de una institución y el desarrollo de sus proyectos dependen de la calidad de las decisiones tomadas. Si realizáramos un listado de las decisiones que tomamos en nuestra vida diaria nos quedaríamos asombrados. No obstante, tomar de decisiones es una tarea difícil por tres motivos:

1. Existe la posibilidad de equivocarse, por que hay que elegir entre varias opciones o alternativas.
2. La toma de decisiones está unida en todas las organizaciones al principio de autoridad. Si un directivo no asume la responsabilidad que conlleva la autoridad o ésta no es aceptada por los demás, la toma de decisiones por consenso se hace muy difícil.
3. La toma de decisiones lleva consigo muchas veces consecuencias en personas y equipos que, al sentirse afectados, puede dar lugar a conflictos.

A pesar de estas dificultades, el hecho de no tomar una decisión puede originar más problemas y conflictos que una decisión tomada, aunque no haya sido acertada.

En el momento de tomar una decisión es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- **¿Qué se decide?** Antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas se quiere dar respuesta.
- **¿Cómo se decide?** Seleccionar y analizar la técnica más adecuada para su utilización por la persona o equipo de personas responsables, sobre todo si se van a realizar una o varias reuniones.
- **¿Cuándo se tiene que decidir?** Determinar tanto el momento apropiado de tomar una decisión como el periodo en que ésta se lleve a cabo y se ponga en práctica.

- **¿Quién decide?** Analizar quién o quiénes son los responsables de cada actuación. Se trata de determinar las responsabilidades, el procedimiento en la toma de las decisiones y la comunicación a las personas implicadas.

Una decisión se puede tomar de forma individual o colectivamente (asamblea, equipo). Es aconsejable que la persona que vaya a tomar una decisión de modo individual se informe sobre aspectos que no tenga claros. Buscar asesoramiento garantiza que la decisión que se adopte sea mejor. Si la decisión se toma colectivamente los niveles de participación de un grupo en la toma de decisiones pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Nivel 1: El grupo es informado.** El nivel de participación en la toma de decisiones es nulo. La decisión se toma por parte de la persona responsable. Los miembros del grupo intervienen solo en la medida en que son informados con anterioridad.
- **Nivel 2: El grupo es consultado.** El nivel de participación del grupo en la toma de decisiones es bajo. El responsable de la toma de la decisión presenta al grupo la situación, las posibles alternativas y abre el proceso de análisis y de discusión. Los miembros del grupo actúan como "consultores" en la medida en que asesoran aportando sus propuestas. La persona responsable, una vez oídas y valoradas las propuestas, decide.
- **Nivel 3: El grupo decide.** El nivel de participación es muy alto, ya que la responsabilidad de la decisión que ha de tomarse le corresponde al grupo.

Las decisiones individuales y colectivas tienen una serie de ventajas e inconvenientes, tal como se especifica en el siguiente cuadro:

	Decisión individual	Decisión colectiva
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Es más rápida, se toma en menos tiempo. - La responsabilidad es más clara y se asume con más facilidad. - El seguimiento y control son más fáciles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor calidad de la decisión tomada. Si son varias las personas que intervienen en la toma de decisiones, los puntos de vista son mayores, y se analizan con más amplitud las ventajas y los inconvenientes. - La decisión se acepta y se asume con más facilidad que una decisión que ha sido impuesta. - La responsabilidad de su puesta en práctica es asumida por todos los que han tomado la decisión y han participado en su proceso de adopción.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> - Menor calidad de la decisión tomada. La decisión tomada de forma individual contiene un solo punto de vista y pierde las diferentes perspectivas que da la decisión tomada en un grupo. - El nivel de implicación y colaboración en la puesta en práctica de la decisión es menor. 	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión que se toma en grupo necesita más tiempo y es más lenta que la decisión individual - La responsabilidad se diluye entre las personas que han participado en la decisión. No suele existir una persona identificable que se haga responsable del resultado final. - Exige habilidad para el trabajo en equipo.

2.1. Toma de decisiones por consenso

La toma de una decisión por parte de un grupo o de un equipo se realiza, en la mayoría de las ocasiones, en reuniones que se deben preparar con antelación. Tomar decisiones en equipo supone el nivel mayor de participación y de compromiso por parte de un grupo. En estas situaciones se aconseja el consenso a través de la negociación. No es aconsejable la votación, ya que, en ciertos temas, se corre el riesgo de que los resultados no sean aceptados y asumidos por todos. Decidir por consenso es un proceso mucho más lento, pero más eficaz, ya que todo el grupo participa y se implica en la decisión. Además, se crea un buen ambiente de trabajo y un buen clima grupal.

El consenso se produce cuando todas las personas que intervienen asumen la decisión final como si fuese la suya propia. Cada participante debe pensar que la decisión que se va a tomar es la mejor posible y recibirá todo su apoyo, aunque no sea su primera opción ni la mejor para él. Para que esto ocurra es necesario que se den las siguientes condiciones:

- Exponer ideas y alternativas sin tratar de defender opiniones muy particulares y sin cambiar de opinión solo para llegar a un acuerdo o evitar el conflicto.
- Considerar las diferencias de opinión como positivas y enriquecedoras, no como obstáculos.
- Apoyar propuestas con las que se puede estar de acuerdo, aunque solo sea parcialmente.
- Pensar en cooperar, no en ganar o perder.
- Hacer un esfuerzo por escuchar activamente y ser escuchados.
- Hacer sugerencias lo más creativas posibles, en lugar de hacer críticas.
- Pedir argumentos ante críticas o sugerencias y escucharlos comprensivamente.

En ocasiones puede ocurrir que sea difícil llegar a un consenso. En este caso, se debería evitar recurrir a una votación como manera de solucionar el problema. Si se vota para elegir una alternativa puede ocurrir que el resultado no sea asumido y, por tanto, no se lleve a la práctica. El "Anteproyecto" y la "Comisión" son dos técnicas útiles para alcanzar el consenso evitando la votación.

- **Anteproyecto:** Se forma un grupo de trabajo en el que estén representados las diferentes posturas sobre el tema en cuestión. La tarea del grupo de trabajo consiste en redactar un anteproyecto en el que se consensúen todos los puntos de vista y se llegue a un acuerdo compartido. El anteproyecto debe ser ratificado en una asamblea por el gran-grupo. Llegar un acuerdo de este modo es más fácil por que el grupo es menos numeroso y, al mismo tiempo, la posibilidad de diálogo es mayor.
- **Comisión:** El gran-grupo nombra una comisión técnica, en la que están representados partidarios de las diferentes alternativas. La tarea de la comisión consiste en negociar y pactar una solución de consenso. La diferencia entre las dos técnicas es que en ésta última no es necesario volver al gran-grupo para su ratificación, comunicando sólo la solución pactada.

2.2. Técnicas que ayudan a tomar decisiones

Se presentan un conjunto de técnicas que facilitan la toma de decisiones. Están organizadas en tres grandes grupos:

- Técnicas para entrenarse en la toma de decisiones
- Técnicas para favorecer la participación y la generación de ideas
- Técnicas para tomar decisiones por consenso

A. Técnicas para entrenarse en la toma de decisiones

La herencia	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentar las dificultades de un proceso de toma de decisiones. • Aplicar técnicas para la toma de decisiones en grupo.
Desarrollo	<p>Se forman sub-grupos de 5-6 miembros. Se reparte a cada miembro los anexos 1, 2 y 3. Se explica la situación: "Una anciana, miembro de diversas sociedades dedicadas a la cría y protección de animales, acaba de morir. Apasionada por los animales de todas las especies, poseía varios que alimentaba con cariño. Legó su mini-jardín zoológico a diversas personas o asociaciones, sin especificar a quién debían ser confiados los diferentes animales". Se pide a los participantes que:</p> <p>1º. Repartan individualmente los animales entre los herederos (todos tiene que recibir su parte) en función de los criterios que deseen.</p> <p>2º. Realicen un reparto grupal consensuado. Para lograr el consenso se puede aplicar la técnica del grupo nominal o la técnica de las dos columnas.</p> <p>3º. Rellenen, de forma individual, la ficha para la evaluación sobre la Toma de Decisiones (Anexo 3)</p>
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 1. Ficha con la explicación de la tarea • Anexo 2. Tabla para el reparto de la herencia • Anexo 3. Ficha para la evaluación sobre Toma de Decisiones

Materiales:**5.2. Anexo 1. Ficha con la explicación de la tarea**

Una anciana, miembro de diversas sociedades dedicadas a la cría y protección de animales, acaba de morir. Apasionada por los animales de todas las especies, poseía varios que alimentaba con cariño. Legó su mini-jardín zoológico a diversas personas o asociaciones, sin especificar a quién debían ser confiados los diferentes animales:

- *6 peces exóticos.*
- *1 perro danés.*
- *1 tortuga.*
- *1 gato siamés (macho).*

- 2 parejas de ratones blancos.
- 1 perro de caza.
- 1 canario.
- 1 pareja de hamsters.
- 1 pareja de monos.
- 1 loro
- 1 boa (3.10 m.)

5.3. Anexo 2. Tabla para el reparto de la herencia

Herederos	Decisión Individual	Decisión por Consenso
1 comunidad de ancianos (hombres y mujeres)		
1 grupo de jóvenes (hogar de jóvenes)		
1 anciana sola (62 años)		
1 familia de anticuarios (padre, madre, 4 niños de 3 a 8 años)		
2 trabajadores (hermanos, emigrados búlgaros)		
1 colonia de vacaciones (chicos y chicas de 6 a 12 años)		
1 mecanógrafa (soltera, 29 años)		
1 granjero (45 años)		
1 internado escolar de adolescentes		
1 cura de pueblo (50 años)		
1 niña (10 años, paralítica)		

5.4. Ficha para la evaluación sobre la Toma de Decisiones

1. Ordena las siguientes frases según lo que has hecho o pensado durante la realización del ejercicio "La herencia". El número 1 es para la frase que más represente tu forma de actuar y el número 5 para la que menos.

FRASES	ORDEN
a. He Aceptado las decisiones de los demás	
b. He intentado mantener buenas relaciones	
c. He buscado decisiones viables aunque no perfectas	
d. He intentado tomar decisiones fijas	
e. He intentado tomar decisiones creativas que generen acuerdo y comprensión	

2. Completa las siguientes frases:

a. Cuando tengo que tomar una decisión...

b. Después de tomar una decisión...
c. Cuando quiero hacer algo y me llevan la contraria...
3. Reflexiona sobre la última decisión que hayas toma y describe el proceso que seguiste:

Refugio atómico	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentar las dificultades de un proceso de toma de decisiones cuando entran en juego escalas de valores personales. • Aplicar técnicas para la toma de decisiones en grupo.
Desarrollo	<p>Se forman sub-grupos de 5-6 miembros. Se reparte a cada miembro los anexos 1, 2 y 3. Se explica la situación: "Imaginad que vuestra ciudad ha sido amenazada con la explosión de una bomba atómica. En vuestro barrio hay un refugio atómico que sólo puede cobijar siete personas, sin embargo, hay 12 que quieren entrar en él. Tienes que tomar una decisión inmediata, debes elegir a las seis personas que entraran contigo en el refugio". Se pide a los participantes que:</p> <p>1º. Seleccionen individualmente a las 12 personas que entrarán en el refugio, en función de los criterios que deseen.</p> <p>2º. Realicen una selección grupal consensuada. Para lograr el consenso se puede aplicar la técnica del grupo nominal o la técnica de las dos columnas.</p> <p>3º. Rellenen, de forma individual, la ficha para la evaluación sobre la Toma de Decisiones (Anexo 3)</p>
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 1. Ficha con la explicación de la tarea • Anexo 2. Tabla para la selección de candidatos

- Anexo 3. Ficha para la evaluación sobre Toma de Decisiones

Materiales:**5.5. Anexo 1. Ficha con la explicación de la tarea**

Imaginad que vuestra ciudad ha sido amenazada con la explosión de una bomba atómica. En vuestro barrio

hay un refugio atómico que sólo puede cobijar a siete personas, sin embargo, hay 12 que quieren entrar en él. Tienes que tomar una decisión inmediata, debes elegir a las seis personas que entrarán contigo en el refugio. Estas son las principales características de esas 12 personas:

- *Un violinista de 40 años, drogadicto.*
- *Un abogado de 25 años.*
- *La mujer de ese abogado, de 24 años, que acaba de salir del Hospital Psiquiátrico. Ambos quieren estar juntos en el refugio o fuera de él.*
- *Un sacerdote de 75 años.*
- *Una prostituta de 35 años.*
- *Un ateo de 20 años, autor de varios asesinatos.*
- *Una universitaria que tiene voto de castidad.*
- *Un físico nuclear de 28 años que sólo acepta entrar en el refugio si puede llevar consigo su pistola.*
- *Un Skin-Head de 21 años, con conocimientos de supervivencia y actuación en zonas catastróficas.*
- *Una niña de 12 años, con retraso mental.*
- *Un homosexual de 47 años.*
- *Una mujer de 32 años, con problemas psicológicos y que sufre ataques epilépticos.*

5.6. Anexo 2. Tabla para la selección de candidatos

Personas Seleccionadas	Decisión Individual	Decisión por Consenso
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

5.7. Anexo 3. Ficha para la evaluación sobre Toma de Decisiones

FRASES		ORDEN
a. He Aceptado las decisiones de los demás		
b. He intentado mantener buenas relaciones		
c. He buscado decisiones viables aunque no perfectas		
d. He intentado tomar decisiones fijas		
e. He intentado tomar decisiones creativas que generen acuerdo y comprensión		

1. Ordena las siguientes frases según lo que has hecho o pensado durante la realización del ejercicio "Refugio atómico". El número 1 es para la frase que más represente tu forma de actuar y el número 5 para la que menos.

2. Completa las siguientes frases:

a. Cuando tengo que tomar una decisión...

b. Después de tomar una decisión...

c. Cuando quiero hacer algo y me llevan la contraria...

3. Reflexiona sobre la última decisión que hayas toma y describe el proceso que seguiste:

B. Técnicas para favorecer la participación y la generación de ideas

Lluvia de ideas	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la participación creativa frente a un determinado problema a resolver donde se requiere buscar soluciones eficientes y rápidas. Desarrollar la imaginación creadora. Producir nuevas soluciones e ideas de forma libre, espontánea y rápida. Fomentar

	el juicio crítico sobre algunos problemas o situaciones
Desarrollo	Se trata de exponer, de manera informal y libre, todas las ideas y ocurrencias en torno a un tema o problema planteado a los miembros de un grupo. El animador expone brevemente el problema o la situación a analizar. Se nombra un secretario que vaya anotando las ideas o críticas. Los participantes van expresando libre y espontáneamente las ideas que se le van ocurriendo en relación con el problema o situación analizada. El animador lleva un orden permitiendo hablar sólo a una persona a la vez. Toda las ideas se anotan, nada se puede rechazar, las únicas condiciones son el conservar cierto orden en el uso de la palabra y mantenerse alrededor del tema central. El animador debe estimular a los miembros del grupo para que construyan sus ideas basándose en las expuestas por los demás de esta manera, ninguna idea pertenece a una persona en particular, por lo que fortalece la cooperación. Una vez que todos los participantes han expuesto las ideas o soluciones sugeridas, se comentan brevemente (no más de diez minutos) con el fin de elegir o señalar aquellas más interesantes. El secretario toma nota de estas conclusiones. Es muy importante establecer desde el inicio dos reglas básicas: no se debe criticar ninguna de las sugerencias; la calidad es menos importante que la cantidad, pero esto no exime a los miembros del grupo de pensar de manera inteligente.
Materiales	Pizarra o rotafolios

Philips 6.6	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la opinión de un grupo de 6 personas sobre un tema. • Desarrollar la capacidad de expresar ideas concretas y la capacidad de síntesis. • Promover la participación activa y simultánea de todos los participantes en un corto tiempo.
Desarrollo	El animador propone el tema a discutir y actúa como coordinador de todo el grupo. Las preguntas para la discusión deben ser planteadas de forma clara y precisa. Se organiza el grupo en equipos de discusión de seis participantes, que trabajan seis minutos discutiendo el tema propuesto por el animador. Los equipos nombran un coordinador que controla el tiempo y las intervenciones y un secretario que toma nota de lo hablado en el equipo. Se inicia el trabajo de discusión, cada miembro del equipo tiene un minuto para exponer su opinión sobre el tema, el coordinador y el secretario lo hacen en último lugar. Al finalizar el tiempo, los secretarios exponen brevemente las conclusiones de su equipo y sin repetir lo ya hayan planteado otros portavoces. El animador centra al grupo en el tema tratado, con el fin de evitar desviaciones y, al final de la exposición de los secretarios, realiza una síntesis final.
Materiales	Papel y bolígrafo.

C. Técnicas para tomar decisiones por consenso

Técnica del Grupo Nominal (TGN)	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de forma igualitaria en el proceso de toma de decisiones. • Establecer prioridades de forma consensuada. • Implicar a los miembros de un equipo en la aplicación de la decisión tomada.
Desarrollo	<p>La TGN ayuda a tomar decisiones grupales por consenso, con un mínimo de conflicto, pero permitiendo la discusión sobre las ventajas y desventajas de las alternativas. El proceso es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la decisión que se va a tomar. El problema debe ser claramente definido y entendido por los asistentes al inicio de la sesión. Se debe describir la situación con una frase corta pero completa en una pizarra o rotafolios de modo que todos puedan verlo. 2. Generación silenciosa de ideas. Cada miembro del grupo escribe sus ideas de forma silenciosa e independiente. Las ideas deben expresarse en una frase breve y concisa. Se trata de generar unas 5 ideas por persona en un periodo de 10 minutos. 3. Registro de ideas. Cada participante aporta una idea de su lista siguiendo un turno previamente establecido. La ronda continúa hasta que todos han compartido sus ideas. Cada idea se escribe en una pizarra. Las ideas similares se eliminan. Se anima a los participantes a que escriban ideas que se les ocurran al oír las ideas de los demás. Es muy importante aclarar que el objetivo es registrar las ideas generadas por el grupo, no discutir las. 4. Clarificación de ideas. El objetivo es aclarar cada idea en caso de que la frase no esté clara. No se trata de argumentar. El coordinador de la actividad lee cada idea en voz alta, pregunta si hay dudas. La clarificación de ideas debe ser breve, explicando cada punto con una frase breve y directa, evitando las discusiones prolongadas. 5. Orden de prioridades. Después de la clarificación, cada persona puntúa, estableciendo un orden de prioridades. Se pide a cada miembro que puntúe, individualmente y por escrito, la idea que mejor resuelva el problema. Debe asignar el número 1 a esa idea, el 2 a la siguiente mejor idea y así sucesivamente. Mientras más alto el número, menos importante es la idea. Si existe una lista muy alta de ideas, el grupo puede puntuar únicamente la mitad más uno de las ideas. Por ejemplo si hay 30 ideas, se calificarán únicamente 16 ideas. 6. Tabulación de los resultados. Le sigue un receso para tabular los resultados y determinar las prioridades. En esta etapa, cada miembro del equipo lee en voz alta sus puntuaciones. El secretario las anota en la pizarra. Las ideas con la puntuación más baja representan la decisión del grupo. La decisión del grupo es el resultado de la suma de las puntuaciones individuales. 7. Discusión de los resultados. El propósito de la discusión es ver si hay claridad y la puntuación es coherente. 8. Puesta en marcha de la decisión tomada. Se elabora un plan de acción de acuerdo con la idea escogida y se asignan tareas y plazos a cada uno de los miembros del

	<p>grupo.</p> <p>9. Conclusión. Se concluye la discusión agradeciendo a los miembros del grupo por su tiempo, sus ideas y su cooperación.</p>
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Papel y bolígrafo • Pizarra y rotuladores

Técnica de las dos columnas	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir, de forma consensuada, cuál es la mejor solución a un problema con distintas alternativas. • Valorar diferentes alternativas, evitando enfrentamientos.
Desarrollo	<p>El responsable escribe en una pizarra las alternativas propuestas por los participantes en relación con la solución de un problema o un conflicto que el grupo debe abordar. Todos pueden aportar las alternativas que consideren oportunas. Cuando ya no se aporten nuevas alternativas se pasa a hacer la valoración de cada una de ellas. El proceso a seguir es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las alternativas deberán quedar anotadas y numeradas en un extremo de la pizarra. • Se divide el espacio restante de la pizarra en dos partes. En una parte se escribirá "Aspectos positivos" y en la otra "Consecuencias no deseadas" • A continuación se lee la propuesta 1 y se pide a todos los participantes que expongan los aspectos positivos (qué aspectos del problema solucionan, qué ventajas comporta, etc.) y se van anotando en la pizarra, en la columna correspondiente. • Después se pide a los participantes que piensen y expliquen las "consecuencias no deseadas" de la misma propuesta (qué puede pasar si hacemos esto, cómo podrían evolucionar los hechos si llevamos a cabo la propuesta, etc.), y también se anotan en la columna correspondiente. • A continuación se hace lo mismo con las demás propuestas: 2, 3, ... n • Finalmente se pide al grupo que analice lo que se ha escrito en cada columna con relación a todas las propuestas. A partir de ahí se puede valorar cuál es la más adecuada (la que nos permite con mayores garantías superar el problema o conseguir el objetivo deseado, con los mínimos costos).
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra, rotuladores, papel y bolígrafos
Observaciones	<p>Los criterios de evaluación de las distintas alternativas no deben ser cuantitativos, sino cualitativos: a veces, una sola consecuencia no deseada puede invalidar una alternativa. Esta técnica se puede combinar con la Técnica del Grupo Nominal. La técnica de las dos columnas se puede utilizar en la última fase del TGN, para conseguir que el grupo se asegure de que la opción con mayor puntuación es la que ofrece mejores garantías de éxito.</p>

REFLEXIONA sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)**APLICA** sección 2 (ver Cuaderno del Alumno)**BIBLIOGRAFÍA.** Unidad 4

- AMANI, Colectivo (1994). Educación Intercultural. Análisis y Resolución de Conflictos. Madrid: Editorial Popular.
- Cascón Soriano, Paco y Martín Beristain, Carlos (1995). La alternativa del juego I. Juegos y dinámicas de educación para la paz. Madrid: Catarata.
- Cascón Soriano, Paco y Martín Beristain, Carlos (1995). La alternativa del juego II. Juegos y dinámicas de educación para la paz. Madrid: Catarata.
- Cirigliano-Villaverde. (1997). Dinámica de grupos y educación. Buenos Aires: Humánitas
- Gibb, J.R. (1996). Manual de dinámica de grupo. Buenos Aires: Humánitas.
- Gil Rodríguez, F. (2003). Técnicas grupales en contextos organizacionales. Madrid: Pirámide.
- Jares, Xesús. (2001). Educación y Conflicto. Guía de Educación para la convivencia. Madrid: Editorial Popular.
- Mendoza Gonzalo, José María (2003). Resolución de conflictos. Colección Cuadernos Monográficos, Volumen 9, Programa Cine y Salud. Zaragoza. Dirección General de Salud Pública - Gobierno de Aragón.
- Pallarés, M. (1989). Técnicas de grupo para educadores. Madrid: ICCE.
- Pérez de Villar Ruiz, M.J. (2003). Dinámica de grupos en formación de formadores. Casos prácticos. Barcelona: Herder.
- Vinyamata Camp, Eduard. (2002). Los conflictos explicados a mis hijos. Barcelona: Plaza y Janés.
- Wilson, G. (2007). Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños. México D.F.: McGraw-Hill.

RECUERDA. Unidad 4

- Un conflicto no es un problema, de hecho puede ser una oportunidad para que un grupo logre mayor eficacia. Lo verdaderamente importante es cómo se afronta y se gestiona.
- Todo conflicto se compone de tres elementos que se influyen mutuamente: sus causas, sus protagonistas y la secuencia de desarrollo.
- el 75% del éxito en la solución de un conflicto está en su definición. Si las partes se ponen de acuerdo sobre el problema que se debe afrontar, el resto del proceso es mucho más ágil.

- La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas.
- Una negociación se produce cuando otro tiene algo que deseas, y tú estás preparado para regatear y obtenerlo, y viceversa.
- Existen dos tipos básicos de negociaciones, a partir del llamado proyecto de negociación de la Universidad de Harvard: las negociaciones basadas en posiciones y las negociaciones basadas en intereses. En el primer caso, cada negociador defiende su posición, atacando con vehemencia la del contrario, de modo que las partes se ven obligadas a realizar concesiones hasta que se llega a un acuerdo. Por el contrario, en una negociación basada en intereses, las partes tratan de comprender sus intereses, con el fin de colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan esos intereses del modo más satisfactorio posible para ambas.
- Un profesional puede perder su capacidad y su autoridad para tomar decisiones si no hace el seguimiento de las decisiones tomadas previamente.
- Tres condiciones básicas para tomar una decisión por consenso son: Comunicación: Escuchar todas las opiniones; Implicación: Colaborar ante cualquier dificultad; Participación: Comprometerse con la decisión final.

GLOSARIO. Unidad 4

- **Acomodación:** Forma de afrontar un conflicto que se da cuando una parte se despreocupa de sus necesidades y sólo busca satisfacer los intereses de la otra parte.
- **Colaboración:** Forma de afrontar un conflicto que se da cuando se intentan compatibilizar los intereses de ambas partes implicadas. Se hace el esfuerzo de llegar a un punto medio entre las dos posiciones. No hay ganadores ni perdedores, ya que ambas partes tienen que ceder algo.
- **Competición:** Forma de afrontar un conflicto que se da cuando la preocupación sólo está en conseguir lo que uno quiere, sin tener en cuenta los intereses y las necesidades de la otra parte. Implica ausencia de colaboración y una alta agresividad.
- **Conflicto:** Una situación en la que dos o más partes se enfrentan porque sus intereses, necesidades, deseos o valores son percibidos como incompatibles. La relación entre las partes puede salir reforzada o deteriorada en función de cómo se afronte la solución del conflicto. Cada conflicto tiene su propia intensidad, se manifiesta de maneras diferentes y surge por diversos motivos.
- **Evitación:** Forma de afrontar un conflicto que se da cuando se conoce su existencia, pero no se aborda.
- **Gestión de conflictos:** Actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto.
- **Intereses:** beneficios que se quieren obtener a través del conflicto. Los intereses se encuentran detrás de las posiciones que se mantienen en un conflicto.
- **Mediación:** Una negociación entre dos partes asistida por un tercero neutral. Un proceso de comunicación entre partes en conflicto con la ayuda de una o varias personas imparciales que procuran que las partes se escuchen para que comprendan el conflicto y puedan llegar por ellas

mismas a un acuerdo.

- **Negociación:** Estrategia de resolución de un conflicto entre dos o más partes, mediante el cual éstas modifican sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable para todos.
- **Posiciones:** Lo que cada parte reclama ante un conflicto. Responden a la pregunta "¿Qué quieres?" Encubren los intereses. Dialogar únicamente desde las posiciones implica no comprender adecuadamente el conflicto y, por tanto, dificulta que se alcancen acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- **Resolución de conflictos:** Actividad orientada de abordar las raíces profundas de los conflictos, promoviendo cambios en las condiciones estructurales que los generan.

CUESTIONARIO Unidad 4 (ver Cuaderno del Alumno)

UNIDAD DE TRABAJO 5

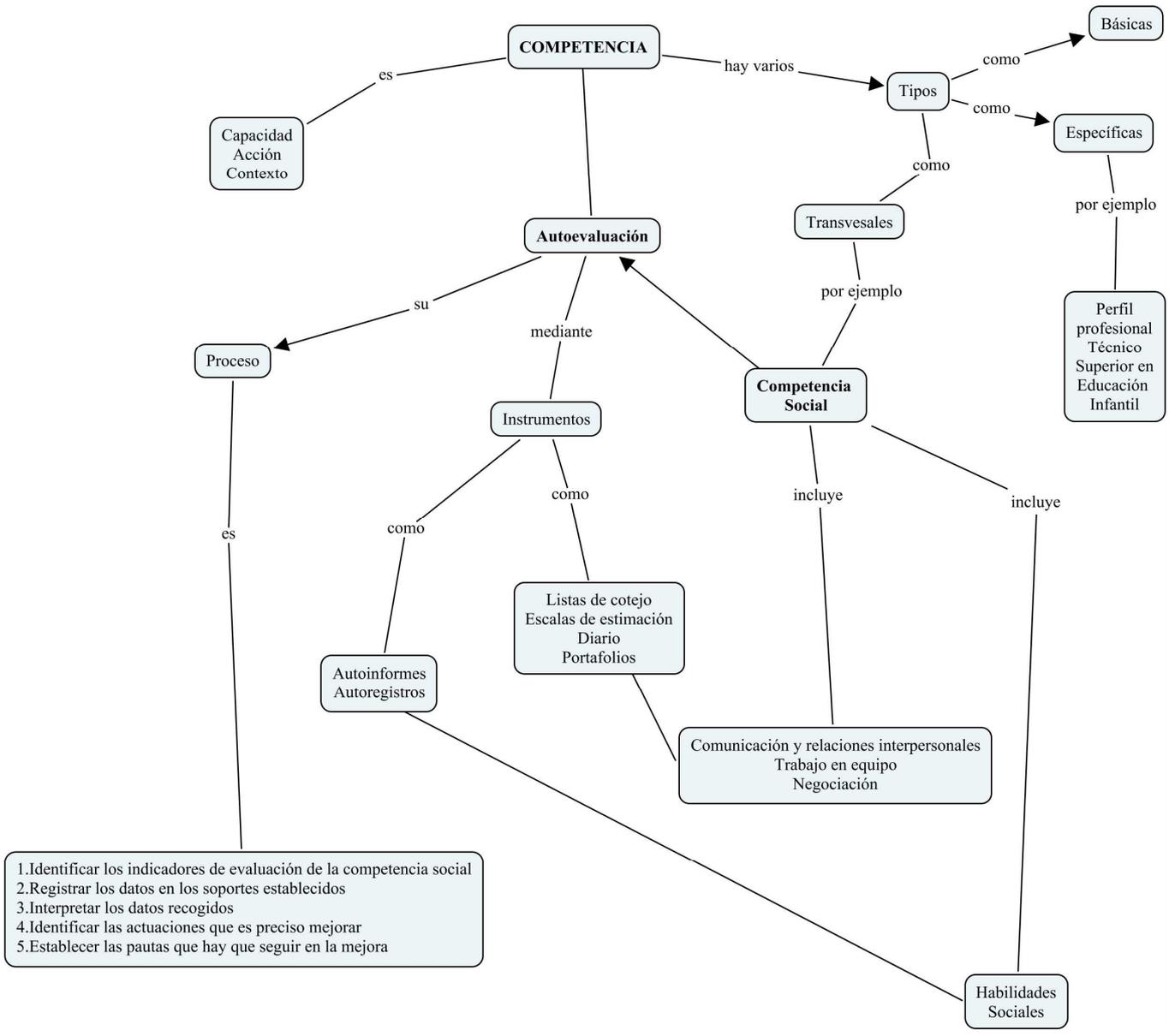
Valoración de la propia competencia social



unidad de trabajo 5
**VALORACIÓN DE LA PROPIA
 COMPETENCIA SOCIAL**

INTRODUCCIÓN. Unidad 5 valoración de la propia competencia social	
<p>La autoevaluación de la competencia social y de las habilidades sociales es la condición necesaria para identificar los puntos débiles y poner en marcha un programa de mejora. La relación que mantenemos con los demás es bidireccional. Influidos en los pensamientos, las emociones y los comportamientos de otras personas y, a la vez, somos influidos por ellas. El primer paso para mejorar nuestra competencia social es analizar el tipo de situaciones que más nos cuesta afrontar.</p>	
SECCIÓN 1. Autoevaluación de la competencia social	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar los indicadores de evaluación de la competencia social, registrando los datos en soportes establecidos. 2. Identificar los aspectos de la competencia social que se deben mejorar. 3. Demostrar una actitud positiva hacia el cambio y la mejora continua de las habilidades profesionales 4. Valorar la importancia de la autocrítica y la autoevaluación en el desarrollo de habilidades de relación interpersonal y de comunicación adecuadas, identificando situaciones que necesiten mejorar. 5. Autoevaluar la situación personal y social de partida del profesional, relacionando dicho proceso con su perfil profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Indicadores de la competencia social. <ol style="list-style-type: none"> A. Competencias sociales y sus indicadores B. Habilidades sociales y competencia social: Elementos componentes de la habilidad social <ol style="list-style-type: none"> a. Elementos conductuales b. Elementos cognitivos c. Elementos fisiológicos 1.2. Registro e interpretación de datos de la competencia social. <ol style="list-style-type: none"> A. Técnicas e instrumentos para la autoevaluación de la competencia social B. Técnicas e instrumentos específicos para la autoevaluación de las habilidades sociales <ol style="list-style-type: none"> a. Técnicas de autoinforme. Cuestionarios, inventarios y escalas b. Autoregistros

MAPA DE CONTENIDOS. Unidad 5



REFLEXIÓN INICIAL. Unidad 5 (ver Cuaderno del Alumno)

sección 1
**AUTOEVALUACIÓN DE
LA COMPETENCIA SOCIAL**

SECCIÓN 1. Autoevaluación de la competencia social	
Objetivos. <i>Al finalizar la unidad debes demostrar que eres capaz de:</i>	Contenidos
1. Seleccionar los indicadores de evaluación de la competencia social, registrando los datos en soportes establecidos. 2. Identificar los aspectos de la competencia social que se deben mejorar. 3. Demostrar una actitud positiva hacia el cambio y la mejora continua de las habilidades profesionales 4. Valorar la importancia de la autocrítica y la autoevaluación en el desarrollo de habilidades de relación interpersonal y de comunicación adecuadas, identificando situaciones que necesiten mejorar. 5. Autoevaluar la situación personal y social de partida del profesional, relacionando dicho proceso con su perfil profesional. 6. Demostrar una actitud positiva hacia el cambio y a aprender de todo lo que sucede. 7. Describir los principios deontológicos del perfil profesional propio y de otros perfiles afines	1.1. Indicadores de la competencia social. A. Competencias sociales y sus indicadores B. Habilidades sociales y competencia social: Elementos componentes de la habilidad social a. Elementos conductuales b. Elementos cognitivos c. Elementos fisiológicos 1.2. Registro e interpretación de datos de la competencia social. A. Técnicas e instrumentos para la autoevaluación de la competencia social B. Técnicas e instrumentos específicos para la autoevaluación de las habilidades sociales a. Técnicas de autoinforme. Cuestionarios, inventarios y escalas b. Autoregistros

EXPERIMENTA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)**Ejercicio de autoevaluación****EXPLORA** sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)**1. Indicadores de la competencia social.**

La producción de bienes y la prestación de servicios han adquirido mayor complejidad con el desarrollo de las sociedades basadas en las tecnologías de la información y la comunicación. El sistema productivo actual supone una nueva forma organizar las funciones y las tareas de los trabajadores dentro de los centros de trabajo. También han cambiado las exigencias para acceder al mercado laboral. Los empleadores buscan trabajadores competentes, es decir, personas que, además de que posean los conocimientos mínimos necesarios, sepan resolver problemas y estén motivados para aprender cosas nuevas.

George Clooney y Ágatha Ruiz de la Prada pueden ser considerados un actor y una diseñadora de éxito. Se puede decir también que los dos son profesionales competentes, en la medida en que, según Desaulniers, han demostrado su "capacidad para resolver un problema en una situación dada" (Desaulniers, 2001). El concepto de competencia profesional fue utilizado por primera vez por McClelland en el año 1973 en sus investigaciones dirigidas a identificar las variables que explicasen la excelencia en el ejercicio profesional. A partir de ese momento surgen una enorme variedad de interpretaciones y enfoques sobre el concepto de competencia profesional. Según Bunk, posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Los tres puntos claves para entender el concepto de competencia son:

- **Capacidad:** Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que permiten lograr un resultado relacionado con una actividad laboral.
- **Acción:** Las capacidades se deben poner en práctica en situaciones reales para lograr con éxito el desempeño profesional.
- **Contexto:** Las capacidades se deben movilizar en función de situaciones de trabajo cambiantes según las circunstancias.

Una competencia, por tanto, es la integración de un conjunto de capacidades que se ponen en acción en un contexto determinado para solucionar un problema. Esas capacidades permiten un desempeño satisfactorio en situaciones reales, de acuerdo con los estándares establecidos. En este sentido, alguien competente es capaz de movilizar una serie de recursos para dar una respuesta contextualizada a una situación dada. Una competencia profesional es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral movilizando los conocimientos y destrezas necesarios para lograr unos objetivos.

Hay tres tipos de competencias profesionales:

- **Competencias básicas:** son los requisitos mínimos que se exigen en la mayoría de los empleos. Hacen referencia a todas aquellas habilidades y conocimientos que se necesitan como mínimo para desempeñar la mayor parte de los empleos.
- **Competencias específicas:** son el conjunto de habilidades y conocimientos relacionados con un puesto de trabajo en concreto. A un administrativo de personal se le exige que conozca un programa de gestión de nóminas, que sepa contabilidad. Este tipo de competencias, por tanto, son diferentes para cada ocupación.
- **Competencias transversales:** son habilidades y conocimientos no relacionados específicamente con una actividad profesional. Se ponen de manifiesto en diferentes ocupaciones, y tienen más que ver con la forma en que se realiza el trabajo. Las que tienen más impacto en el mundo laboral tienen que ver con la relación con otras personas: capacidad de trabajar en equipo, de resolver conflictos y de negociar. Muchas de las dificultades que presentan las personas para mantener un empleo son explicadas por el déficit en estas competencias, que no son sino competencias y habilidades sociales.

Las competencias específicas del técnico superior en "educación Infantil" se desarrollan en el perfil profesional del título. Su perfil queda determinado por la competencia general, las competencias profesionales, personales y sociales, las cualificaciones y en las unidades de competencia del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales incluidas en él. Todas ellas han sido detalladas en la introducción de este manual.

1.1. Competencias sociales y sus indicadores

Una de las competencias del perfil profesional del técnico superior en educación infantil es la competencia social. Una competencia es, en general, capacidad de ejecución, de rendimiento, de desempeño observable en resultados concretos. Las competencias sociales son el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para afrontar una situación social de una manera adecuada el contexto. Son, por tanto, las capacidades que ponemos en marcha para interactuar eficientemente con nuestro entorno social. Una persona puede tener en su repertorio unos determinados conocimientos y habilidades, pero para que su actuación sea competente, debe utilizarlos de manera adecuada en una situación específica. Es decir, no es más competente quien más conocimientos o habilidades tenga, sino quien sea más capaz de percibir e interpretar las señales del contexto y elegir la combinación adecuada de conductas para esa situación determinada.

El término competencia indica que no se trata de un rasgo de personalidad, de algo más o menos innato, sino de un conjunto de capacidades adquiridas y aprendidas. Las competencias sociales son

innumerables y es probable que su definición cambie según el contexto cultural y laboral. Algunas de las competencias sociales más importantes son:

- **Relaciones interpersonales.** Capacidad para establecer y mantener relaciones armónicas, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus proyectos.
- **Comunicación interpersonal.** Capacidad para establecer relaciones con los demás utilizando los distintos cauces de comunicación que en cada caso se requieran.
- **Trabajo en equipo.** Capacidad para colaborar con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados de la organización
- **Negociación.** Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.

Para valorar cualquier competencia, deben establecerse, en primer lugar, un conjunto de indicadores que evidencien el grado de desempeño. Según Escamilla, "los indicadores de desempeño son enunciados que, respecto a una o varias competencias dadas, identifican un tipo de guía o patrón de conducta adecuado, eficaz y positivo (siempre suponen evolución y desarrollo). Los indicadores facilitan, una vía directa para determinar, de manera objetivable, el grado (cuantitativo o cualitativo) en que estos se manifiestan". Un indicador es una variable cuyo valor está relacionado con el nivel de cumplimiento de una meta. Por ejemplo, si nuestra meta es adelgazar, un indicador puede ser la talla de pantalón, el perímetro abdominal o el peso que muestra la báscula. Un indicador es una forma de concretar un criterio de evaluación relacionado con un objetivo. Los indicadores son los rasgos cualitativos de una conducta, un producto, un proceso o de un instrumento de evaluación estandarizado. Son verificables mediante observación directa y cuantificables mediante una puntuación o un porcentaje de logro.

En la siguiente tabla, la columna de la derecha muestra los **indicadores** referidos a un conjunto de **competencias sociales**:

COMPETENCIA SOCIAL	PREGUNTA CLAVE	INDICADORES
Relaciones interpersonales	¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales dentro y fuera del trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. • Escucha, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva y honesta. • Aprecia y respeta las diferencias y la diversidad que presentan las personas. • Negocia y resuelve desacuerdos, orientándose a mejorar el desempeño organizacional y la calidad de las relaciones. • Se refiere a otros en términos constructivos y transmite energía positiva. • Es prudente, reservado, no genera rumores y concentra sus acciones y comentarios en los aspectos organizacionales y no en los aspectos personales de sus colegas, jefes y colaboradores. • Crea relaciones que le facilitan el logro de sus proyectos.
Comunicación interpersonal	¿Trata la persona de conocer y comprender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás?	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa según normas básicas de convivencia y relaciones de entendimiento mutuo. • Comparte información. • Muestra una actitud abierta a intercambiar información y puntos de vista. • Percibe los sentimientos y puntos de vista del otro, interesándose activamente por sus problemas, las soluciones que aporta o propone. • Muestra predisposición para captar las necesidades del otro a través de mensajes de acercamiento y entendimiento previos. • Crea relaciones de entendimiento mutuo que supongan ventajas para ambas partes.

Trabajo en equipo	¿Facilita la persona las relaciones y el funcionamiento del grupo del que forma parte?	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en el logro de objetivos comunes. • Tiene claros los objetivos del equipo y aporta lo mejor de sus competencias al logro de los resultados organizacionales. • Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida. • Crea sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir oportunamente los objetivos y satisfacer a los usuarios. • Escucha con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construye soluciones integrales a partir de ellas. Comunica ideas y comparte información. • Valora las diferencias y los diferentes puntos de vista. Trabaja en cooperación con otros, más que competitivamente.
Negociación	¿Consigue la persona llegar a acuerdos ventajosos?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica sus propias necesidades y las de los otros, adoptando actitudes de colaboración y entendimiento. • Acerca posturas y busca la cooperación y compromisos bilaterales. • Utiliza opciones y argumentos preparados previamente, llegando a acuerdos ventajosos entre las partes. • Adapta su táctica en función de las características o reacciones de su interlocutor. • Valora objetivamente los efectos de su posición y la del otro para buscar soluciones "yo gano/tu ganas". • Utiliza estrategias de negociación para ofrecer a sus interlocutores un marco de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde ganen todos.

1.2. Habilidades sociales y competencia social: Elementos componentes de la habilidad social

La competencia social facilita la adaptación del individuo al contexto sociocultural, mientras que las habilidades sociales son las estrategias que se utilizan para llevar a cabo esa adaptación. Según McFall la competencia social es el juicio evaluativo general referido a la adecuación del comportamiento social de un individuo en un contexto determinado. Según este mismo autor, la competencia social tiene un carácter global, mientras que las habilidades sociales tienen un carácter más específico.

La competencia social es un concepto evaluativo general que se refiere a la adecuación de la actuación global de una persona en una tarea determinada. Alguien puede ser evaluado como socialmente competente si su desempeño es adecuado a la situación. Las habilidades sociales, sin embargo, son las capacidades específicas requeridas para desempeñar competentemente una tarea. Estas habilidades se adquieren a través del entrenamiento y la práctica. Las habilidades son específicas y deberían determinarse en los términos más concretos posibles para poder ser evaluadas.

La competencia social está determinada en gran medida por el ambiente. Es decir, la desarrollamos al adaptarnos a las demandas del contexto, de modo que, a lo largo de la vida, vamos configurando nuestra forma de relacionarnos con los demás. En este aprendizaje hay dos variables fundamentales:

- La conducta que se aprende: lo que las personas hacemos, pensamos, decimos y/o sentimos.
- La conducta de los demás: su reacción ante lo que hacemos.

Las habilidades sociales son las conductas necesarias para relacionarse con los demás de forma efectiva y mutuamente satisfactoria. Al tratarse de conductas son, por tanto, observables, medibles y modificables. La persona con habilidades sociales defiende lo que quiere y expresa su acuerdo o desacuerdo sin generar malestar en la otra persona. El comportamiento socialmente competente consiste en: conseguir las propias metas sin perjudicar a otros; expresar sentimientos y pensamientos; realizar elecciones personales y sentirse bien con uno mismo. La probabilidad de que ocurra una habilidad en una situación social dada, está determinada por la interacción entre factores ambientales y características de la persona. Por otro lado, los tres elementos básicos que componen las habilidades sociales, según Caballo, son:

- Elementos conductuales, que incluyen:
 - Componentes no verbales
 - Componentes paralingüísticos
 - Componentes verbales
- Elementos cognitivos
- Elementos fisiológicos

A. Elementos conductuales

Los elementos conductuales incluyen componentes no verbales, paralingüísticos y verbales.

El **componente no verbal** es aquel que emitimos con el cuerpo. Las funciones fundamentales que tiene son: regular la interacción y enfatizar lo que estamos diciendo. Algunos de los elementos conductuales no verbales son:

- Expresión facial
- Gestos
- Mirada
- Postura
- Distancia interpersonal

El **componente paralingüístico o paraverbal** consiste en cómo decimos las cosas. Tienen dos funciones básicas: comunicar sentimientos y actitudes y dar énfasis al contenido. Entre los componentes paraverbales se encuentran:

- Volumen de la voz
- Tono
- Timbre
- Fluidez verbal
- Tiempo de habla
- Latencia (las pausas o silencios)

El **componente verbal** es el contenido de la conversación, lo que decimos. Su función es, según los casos, informar, razonar, argumentar, persuadir, etc. El contenido puede ser contradicho, en algunas ocasiones, por el componente verbal o por el paralingüístico. Es decir, podemos decir verbalmente una afirmación que, de algún modo, estamos negando con nuestro lenguaje no verbal.

La evaluación de los componentes conductuales de las habilidades sociales se ha centrado en la frecuencia, presencia y duración de aquellos elementos que requería la conducta hábil. Sin embargo, es importante evaluar también cómo se integran los diferentes elementos entre sí y cómo se relacionan con los componentes de la conducta de la otra persona, ya que la respuesta en situaciones de interacción puede ser muy diferente en función del contexto, del momento en que tienen lugar y de las personas involucradas. Por ejemplo, en una conversación fluida la mirada (contacto ocular) y los gestos con las manos acompañan y completan a la palabra hablada. Pero, ¿Qué ocurre si no estamos cómodos con la situación y/o con nuestro interlocutor? Probablemente, mantengamos las manos en los bolsillos y miremos al suelo. En este sentido, según Caballo, la mirada, las pausas de conversación y el tiempo de habla (entonación y fluidez) son tres elementos cuya frecuencia, diferencia entre sí a personas de alta, baja y media habilidad social.

B. Elementos cognitivos

Son las percepciones, pensamientos y creencias que influyen sobre nuestra conducta social, ya que, según cómo percibamos las situaciones y cómo procesemos la información, actuaremos de un modo u otro. Los elementos cognitivos de las habilidades sociales se agrupan en dos grandes bloques:

- Percepciones sobre el ambiente

- Variables cognitivas del individuo:
 - Competencias cognitivas
 - Estrategias de codificación y constructos personales
 - Expectativas
 - Valores subjetivos de los estímulos
 - Sistemas de autorregulación

a. Percepciones sobre el ambiente

La percepción del ambiente que rodea a una persona en una situación de interacción, influye de forma directa en el tipo de respuesta que ponga en marcha. No es lo mismo una percepción agradable que dará una respuesta de acercamiento y comodidad, que una percepción de ambiente desagradable que pondrá en marcha una respuesta de alejamiento y malestar.

b. Variables cognitivas del individuo

Las Variables cognitivas del individuo incluyen: las competencias cognitivas, las estrategias de codificación, las expectativas y los sistemas de autorregulación. Esta última (sistemas de autorregulación), es la más importante desde el punto de vista de la valoración de la propia competencia social.

b.1. Competencias cognitivas:

Esta variable se basa en la capacidad de procesar la información y actuar en consecuencia, como en la solución de un problema. Se refiere al conocimiento de la conducta social adecuada a cada situación, es decir, saber qué es lo que se debe hacer en cada momento y cómo se debe hacer. También incluye la interpretación de las diferentes señales de respuesta por parte de los interlocutores sociales, de modo que podamos adoptar el comportamiento adecuado.

Las competencias cognitivas relacionadas con las habilidades sociales son:

- Conocimiento de la conducta habilidosa apropiada a la situación
- Conocimiento de las costumbres sociales
- Capacidad de ponerse en el lugar de otra persona (empatía)
- Capacidad de solución de problemas

b.2. Estrategias de codificación

Se refiere a la manera en que percibimos e interpretamos nuestro entorno. Prestemos más atención a unos estímulos que a otros, de modo que esa atención selectiva influye en nuestras relaciones sociales. Una percepción social e interpersonal adecuadas sirve para tener relaciones interpersonales satisfactorias, en la medida en que somos capaces de interpretar correctamente las emociones y las actitudes de los demás.

b.3. Expectativas

Son las predicciones que el individuo realiza sobre las posibles consecuencias de su conducta, de modo que guían la elección entre las posibles diferentes respuestas.

b.4. Sistemas de autorregulación

Se refiere a la valoración que hace la persona de las consecuencias de la conducta realizada. Incluye las propias ideas del sujeto sobre sus patrones de actuación y sus mecanismos de recompensa y crítica. Son ejemplos las autoverbalizaciones y las autoinstrucciones.

- **Autoverbalizaciones:** se refiere tanto a los diálogos internos que podamos tener, como a los pensamientos automáticos.
- **Autoinstrucciones:** son las instrucciones que nos damos a nosotros mismos. Sirven para controlar nuestros comportamientos.

C. Elementos fisiológicos

Los elementos fisiológicos de las habilidades sociales son las señales corporales que se manifiestan como activación del sistema nervioso y demás aparatos respiratorios, digestivo, circulatorio, etc. Algunas de las variables fisiológicas a tener en cuenta son:

- Tasa cardíaca (pulso)
- Flujo sanguíneo (sonrojarse)
- Respuestas electrodermales (sudoración)
- Presión sanguínea
- Tono muscular (tensión-relajación muscular)
- Respiración

El componente fisiológico es importante por la relación que tiene con la ansiedad y, por tanto, con las emociones y los sentimientos. Cuando algún aspecto de nuestras relaciones o interacciones sociales no funciona correctamente, tenemos ansiedad y algunos de los síntomas son aumento de la tasa cardíaca, que se puede medir con el pulso; aumento del flujo sanguíneo, que se observa por que nos sonrojamos; respuestas electrodermales, observables por que aumenta la sudoración. La ansiedad se produce por anticipación, por que adelantamos valoraciones negativas. Voy a pedir un favor, y me van a decir que no” “seguro que se me olvida lo que tengo que decir en la reunión”.

2. Registro e interpretación de datos de la competencia social.

Mejorar la propia práctica profesional exige realizar una autoevaluación rigurosa. La autoevaluación del desempeño profesional es aquel proceso mediante el cual el propio profesional recoge, interpreta y valora la información relacionada con su práctica personal. Es el profesional quien establece criterios y estándares para valorar sus competencias, destrezas, habilidades, eficacia, etc.

La autoevaluación es un proceso reflexivo en el que cada sujeto es a la vez, observador y objeto de análisis. De modo que pueda identificar logros y detectar posibles problemas, con el fin de diseñar estrategias para superar los problemas y afianzar los logros. La autoevaluación es un proceso de autocritica que genera unos hábitos enriquecedores de reflexión sobre la propia práctica profesional. El proceso de valoración del propio desempeño profesional sirve para:

- Tomar conciencia de lo que se está haciendo y de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Reflexionar sobre los puntos fuertes y débiles como profesional, realizando las modificaciones correspondientes en su desempeño.
- Determinar las necesidades de desarrollo profesional, buscando estrategias para satisfacerlas.

2.1. Técnicas e instrumentos para la autoevaluación de la competencia social

La autoevaluación no es una tarea fácil ya que el profesional debe ser capaz de autocriticarse con el mayor grado de objetividad posible. Algunos instrumentos útiles para poner en marcha un proceso de estas características son:

- **Listas de control:** es un instrumento utilizado para registrar aspectos observados en la práctica. Se realiza un listado de ítems que se quieren evaluar, se señala la presencia o ausencia de los aspectos a evaluar. Así, pueden indagarse el desempeño profesional, las estrategias de intervención, el manejo y dinámica grupal.

Lista de Control: Aplicación de técnicas grupales		
	Sí	No
1. He preparado convenientemente la sala (espacio, mobiliario...)		
2. He reparado convenientemente el material necesario (papel, bolígrafos, fotocopias...)		
3. He utilizado el material adecuado		
4. He empezado puntualmente		
5. He explicado todos los pasos		
6. He mantenido la atención del grupo durante la explicación		
7. He preguntado a los miembros del grupo si han entendido la actividad		
8. He resuelto las posibles dudas planteadas por el grupo		
9. He corregido en el momento las dificultades, en el caso de que se hayan planteado		
10. He favorecido la participación de todos los miembros del grupo		
11. He mantenido al grupo centrado en la tarea		
12. He realizado, al final de la técnica, las preguntas adecuadas para ayudar al grupo a sacar conclusiones sobre la experiencia vivida		
13. He evitado imponer mi opinión, en caso de que la haya dado		
14. He evitado hacer juicios sobre los comentarios de los miembros del grupo		
15. Me he mostrado seguro (sin voz temblorosa, sin coletillas...)		
16. He manejado adecuadamente el lenguaje no verbal cuando me he dirigido al grupo		
17. He practicado la escucha activa (Resumo, parafraseo...)		

- Escalas de estimación:** es similar a una lista de control, pero se incluye una escala que permite observar el grado en que se presenta el aspecto evaluado. La escala se define previamente y puede indicar la frecuencia con que produce el aspecto observado (Siempre; A veces; Pocas veces; Nunca) o puede ser de carácter numérico (escala de 0 a 5).

Escala de estimación para la autoevaluación de las habilidades para dirigir reuniones					
Señale, para cada una de las afirmaciones, su grado de acuerdo según la escala central. Añada los comentarios que considere para reflexionar más detalladamente sobre la habilidad que ha valorado cuantitativamente					
	Poco-Nada-Nunca	Normal	Bastante	Mucho-Siempre	Comentarios
Tengo preparada la sala y sus materiales					
Empiezo puntualmente					
Favorezco que todos los asistentes toman parte en la discusión					
Utilizo diferentes tipos de preguntas para favorecer la participación					
Evito ser autócrata favoreciendo el brote de las ideas y su libre discusión					
Mantengo la discusión sobre el tema evitando desviaciones					
Escucho y dejo hablar al grupo					

Animo constantemente a los asistentes a dar su opinión, teniéndola en cuenta y respetándola					
Me abstengo de tomar partido en las controversias					
Evito emitir juicios sobre las opiniones y las ideas provenientes del grupo					
Resumo leal y brevemente, anotando los puntos de acuerdo y desacuerdo					
Moderó el diálogo					
Mantengo constantemente despierta la atención de todos					
Cuido mis propios gestos y actitudes					
No salto ninguna etapa de lo programado					
Hago concluir al grupo y hago un plan común de acción					
Elaboro un resumen de la discusión y de las decisiones tomadas					
Termino la reunión a la hora prevista					

- **Portafolio de competencias:** es una carpeta que recoge evidencias del desempeño y las competencias de un profesional. Se trata de una selección de los mejores trabajos realizados o experiencias significativas vivenciadas durante un periodo de tiempo. Permite identificar y reflexionar sobre los logros, obstáculos y errores detectados en el trabajo diario. Las evidencias a incluir pueden ser: producciones escritas, gráficas, videos, fotos, etc. Este instrumento promueve el diálogo y la autoestima, ya que incentiva el reconocimiento personal y disminuye la ansiedad que provoca la evaluación.
- **Diario:** Es un registro escrito de las experiencias profesionales. Se puede observar y registrar ordenadamente lo acontecido en su práctica laboral, para poder determinar las fortalezas y debilidades y realizar las modificaciones que fuesen necesarias. Favorece la reflexión autónoma, ayuda y posibilita diseñar estrategias de intervención para superar problemas. Un diario se organiza en torno a preguntas, temas o ideas que propician la reflexión, como por ejemplo:
 - **¿Qué ocurrió? ¿Qué hice?** Describe el evento, la acción, los hechos que tuvieron lugar.
 - **¿Qué es lo más importante de todo lo que ocurrió?** Selecciona los elementos más importantes, aquellos que hacen que la experiencia que has vivido sea única.
 - **¿Cómo me sentí? ¿Qué emociones están relacionadas con lo que ocurrió?** Describe como te sentiste durante la acción y después de ella. Recuerda que los sentimientos se van modificando con el paso del tiempo.

- **¿Que puedo sacar de todo esto?** Analiza lo que has aprendido, las oportunidades para cambiar y mejorar que te ha dado esta experiencia.
- **¿Cómo puedo llevar a mi vida diaria lo que he aprendido con esta experiencia?** Describe todo aquello que debes hacer o la ayuda que necesitas para ser capaz de aplicar en otros contextos las habilidades que has desarrollado.

2.2. Técnicas e instrumentos específicos para la autoevaluación de las habilidades sociales

Son técnicas que permiten la autoevaluación de la competencia social y las habilidades sociales. Se basan en la autoobservación, por tanto, son producto de la introspección. La persona debe emitir un mensaje sobre cualquier tipo de manifestación propia: conductas, pensamientos, sentimientos o percepción de una situación.

A. Técnicas de autoinforme: Cuestionarios, Inventarios y Escalas

Las técnicas de autoinforme intentan averiguar la conducta o pensamientos del sujeto en situaciones de la vida real. La persona describe y valora su propio comportamiento, expresando la imagen que tiene de sí mismo y en concreto de su competencia social en las situaciones que le plantean los ítems del autoinforme. Son informes estructurados tanto en las preguntas como en las respuestas, que se registran en situaciones controladas y evalúan conductas o actitudes especificadas de antemano. El formulario contiene preguntas o afirmaciones referidas a situaciones de interacción social. En la mayoría de los casos, se describe una conducta o un pensamiento y se le pide al individuo que señale con qué frecuencia realiza esa conducta o ha tenido ese pensamiento. A veces se le pide que compare su conducta con la de otras personas o que describa ciertos rasgos de su personalidad. En otros casos, el sujeto debe ordenar las afirmaciones según ciertos criterios o responder según su grado de conformidad, indicando el ajuste de su conducta con tales preguntas. Este tipo de instrumentos se pueden clasificar según el tipo de respuesta exigida en:

- **Cuestionarios.** Son formularios donde se exige una respuesta nominal: Sí o No, Verdadero o Falso.
- **Inventarios** Requieren una respuesta ordinal, por ejemplo determinar el grado de conformidad con la afirmaciones del formulario según la clave: “++”, “+”, “0”, “-”, “--”; donde “++” indica plena conformidad y “--” absoluto desacuerdo.

Inventario de asertividad de Rathus	
Afirmación	Orden
1. Mucha gente parece ser más agresiva que yo.	+3 Muy característico de mí, extremadamente descriptivo.
	+2 Bastante característico de mí, bastante descriptivo.
	+1 Algo característico de mí, ligeramente descriptivo.
	-1 Algo no característico de mí, ligeramente no descriptivo.
	-2 Bastante poco característico de mí, no descriptivo.
	-3 Muy poco característico de mí, extremadamente no descriptivo.

- **Escalas.** Conllevan respuestas de intervalo: nunca, a veces, siempre.

"Escala multidimensional de expresión social" (Caballo, 1987)	
Afirmación	Escala
1. Cuando personas que apenas conozco me alaban, intento minimizar la situación, quitando importancia al hecho por el que soy alabado.	0: Nunca o muy raramente 1: Raramente 2: De vez en cuando 3: Habitualmente o a menudo 4: Siempre o muy a menudo

Todos estos instrumentos tienen varias limitaciones y sesgos:

- **Deseabilidad social:** lo que una persona realmente piensa de su conducta puede estar en clara discrepancia con su conducta real, de tal forma que manifestará lo que cree que agrada más al evaluador.
- **La conducta y los pensamientos son específicas a la situación:** la conducta y los pensamientos de una persona varían en función de las situaciones y de las personas con las que interactúa. Las habilidades sociales son altamente situacionales, es decir, las personas actúan y piensan de manera diferente en situaciones distintas, y las puntuaciones totales de los autoinformes suelen enmascarar estas variaciones situacionales, por tanto, es difícil que predigan la conducta de un sujeto concreto en situaciones específicas.
- **Ítems del autoinforme:** En un cuestionario, escala o inventario se pide que se clasifiquen y valoren descripciones de la conducta o pensamientos en la vida real con una frase (ítem). Se supone que cada ítem del autoinforme actúa como un estímulo estándar, sin embargo, es posible que no provoquen el mismo tipo de respuesta en cada persona. Un mismo pensamiento puede significar cosas muy diferentes para dos personas distintas. En ocasiones, se presentan situaciones que la persona que realiza el autoinforme no ha vivido nunca, por lo que no sabe cómo reaccionaría ante ellas. Por otro lado, los términos "frecuentemente", "a menudo" "mucho", etc. pueden ser interpretados de forma diferente.
- **Sesgos de memoria:** Es posible que algunas personas sólo se acuerden de pensamientos o conductas favorables, mientras que otras sólo se acuerden de los desfavorables, puntuando de forma diferente.

El número de cuestionarios, inventarios y escalas empleados en la investigación sobre competencia social y habilidades sociales es muy amplio. Se recoge a continuación un listado que incluye algunos de los inventarios más utilizados y conocidos para medir diferentes aspectos de la competencia social:

- Inventario de Asertividad de Rathus (RAS, "Rathus Assertiveness Schedule", Rathus, 1973).
- Escala de Habilidades Sociales (EHS, Gísero, 2000).
- Escala Multidimensional de Expresión Social-Parte Emocional (EMES-M, Caballo, 1987).
- Escala Multidimensional de Expresión Social-Parte Cognitiva (EMES-C, Caballo, 1987).

B. Técnicas de autorregistro

Cuando es la persona la que se observa a sí misma, el procedimiento se denomina autorregistro. El sujeto debe observar sus conductas y registrar las que según el caso se consideren importantes. Se trata de otra técnica para la evaluación de la competencia social, más abierta y polivalente que los cuestionarios, inventarios y escalas. El autorregistro es una técnica para observar y registrar la conducta tanto manifiesta como encubierta (pensamientos o percepciones de los acontecimientos). El registro se puede llevar a cabo simultáneamente a la conducta, justamente después de ocurrir ésta o de manera diferida. Es una técnica

semi-estructurada aplicada en el ambiente habitual del evaluado. Está especialmente indicada cuando se pretende conocer los antecedentes de una conducta, así como su frecuencia, intensidad o duración.

El autorregistro más común es en el que la persona va anotando la frecuencia de una conducta en un determinado intervalo, en una hoja diseñada para tal fin, generalmente en el mismo instante de producirse la conducta. También se puede pedir un registro más detallado de cada conducta. Por ejemplo, se puede pedir a una persona que intente practicar alguna habilidad social en su ambiente habitual, y que anote la siguiente información: fecha, descripción de la situación y tipo de habilidad, duración, nivel de ansiedad antes y durante, pensamientos, reacciones fisiológicas experimentadas, calificación de la actuación, reacciones de los demás, y lo que le hubiera gustado hacer o hubiera podido mejorar. Según las necesidades y los recursos disponibles se puede utilizar algún dispositivo de registro, como magnetófonos, grabaciones de video, etc.

A continuación presentamos una *hoja de autorregistro para la evaluación de habilidades sociales* (adaptada de Caballo, V. Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Siglo XXI). Se trata de un instrumento útil para realizar un registro de las "tareas para casa" (ensayos de habilidades en ambientes naturales) que se suelen pedir después de cada sesión de un programa de entrenamiento en habilidades sociales.

Hoja de Autorregistro para la Evaluación de Habilidades Sociales	
Nombre y apellidos:	
Hora, día y lugar en que ocurrió:	
Situación	
Evaluación de la ansiedad (USA 0-100)	<i>Puntuación y síntomas (reacciones fisiológicas):</i>
Pensamientos	<i>Lo que he pensado...</i>
Conducta social manifestada	<i>Lo que he dicho y hecho...</i>
Respuesta de los demás	
Satisfacción con el resultado (1-10) Razónalo	
Lo que te gustaría haber hecho	

Otro ejemplo de autorregistro es la *Escala de Unidades Subjetivas de Ansiedad* (U.S.A.). Se trata de una escala de 0 a 100 en la que el primer número (0) indica ausencia de ansiedad y el último (100) una ansiedad extrema. Este registro se utiliza para comunicar el nivel de ansiedad experimentado de forma subjetiva. La persona necesita ser entrenada en su uso, pidiéndole que piense en situaciones específicas y personalmente

relevantes que correspondan a ciertos puntos de la escala, entre las puntuaciones extremas "0" (completamente relajado) y "100" (muy nervioso y tenso).

U.S.A.	Situación	Respuesta
0 (Completamente relajado)		
10		
20		
30		
40		
50		
60		
70		
80		
90		
100 (Totalmente nervioso)		

La validez de las técnicas de autorregistro varía en función de los instrumentos empleados y de las conductas a registrar, siendo las principales causa de error la falta de fiabilidad y la reactividad.

- **Falta de fiabilidad** se refiere a la inexactitud o inconsistencia de la observación o mantenimiento del registro. El cansancio hace que se puedan perder detalles de las interacciones sociales y que dejen de registrarse. También puede ocurrir que se modifique el número y naturaleza de las anotaciones en sus registros conforme pasa el tiempo.
- **Reactividad:** se refiere a un cambio en la conducta objetivo como función de la autoobservación.

REFLEXIONA sección 1 (ver Cuaderno del Alumno)

APLICA sección 1

BIBLIOGRAFÍA. Unidad 5

- Ander-Egg, E. (1995) Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Caballo, V. (1993). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Madrid: Siglo XXI.
- Costa, M. y López, E. (1996). Manual para el educador social 1. Habilidades de comunicación en la relación de ayuda. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales
- Gibb, J.R. (1996). Manual de dinámica de grupo. Buenos Aires: Humánitas.
- Gil Rodríguez, F. (2003). Técnicas grupales en contextos organizacionales. Madrid: Pirámide.
- Sierra bravo, R. (1987) Técnicas de investigación social. Madrid: Paraninfo.
- Wilson, G. (2007). Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños. México D.F.: McGraw-Hill

RECUERDA. Unidad 5

- Los tres puntos claves para entender el concepto de competencia son:
 - Capacidad: Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que permiten lograr un resultado relacionado con una actividad laboral.
 - Acción: Las capacidades se deben poner en práctica en situaciones reales para lograr con éxito el desempeño profesional.
 - Contexto: Las capacidades se deben movilizar en función de situaciones de trabajo cambiantes según las circunstancias.
- Hay tres tipos de competencias profesionales:
 - Básicas: son los requisitos mínimos que se exigen en la mayoría de los empleos. Hacen referencia a todas aquellas habilidades y conocimientos que se necesitan como mínimo para desempeñar la mayor parte de los empleos.
 - Específicas: son el conjunto de habilidades y conocimientos relacionados con un puesto de trabajo en concreto.
 - Transversales: son habilidades y conocimientos no relacionados específicamente con una actividad profesional. Se ponen de manifiesto en diferentes ocupaciones, y tienen más que ver con la forma en que se realiza el trabajo.
- Al hablar de competencia social nos referimos al conjunto de habilidades que se ponen en juego al afrontar situaciones interpersonales.
- Algunas de las competencias sociales más importantes son:
 - Relaciones interpersonales. Capacidad para establecer y mantener relaciones armónicas, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus proyectos.
 - Comunicación interpersonal. Capacidad para establecer relaciones con los demás utilizando los distintos cauces de comunicación que en cada caso se requieran.
 - Trabajo en equipo. Capacidad para colaborar con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados de la organización
 - Negociación. Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.
- La competencia social se refiere a algo más global mientras que las habilidades sociales son las estrategias utilizadas para ser más competentes.
- Según Caballo, las Habilidades Sociales: Son características de la conducta socialmente eficaz, no de las personas; Son aprendidas, la capacidad de respuesta tiene que adquirirse; Están basadas en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción en función de variables situacionales.
- Los elementos conductuales de las habilidades sociales incluyen componentes no verbales, paralingüísticos y verbales. El componente no verbal es aquel que emitimos con el cuerpo. Las

funciones fundamentales que tiene son: regular la interacción y enfatizar lo que estamos diciendo. El componente paralingüístico consiste en cómo decimos las cosas. Tienen dos funciones básicas: comunicar sentimientos y actitudes y dar énfasis al contenido. El componente verbal es el contenido de la conversación, lo que decimos. Su función es, según los casos, informar, razonar, argumentar, persuadir, etc. El contenido puede ser contradicho, en algunas ocasiones, por el componente verbal o por el paralingüístico. Es decir, podemos decir verbalmente una afirmación que, de algún modo, estamos negando con nuestro lenguaje no verbal.

- Los elementos cognitivos de las habilidades sociales son las percepciones, pensamientos y creencias que influyen sobre nuestra conducta social, ya que, según cómo percibamos las situaciones y cómo procesemos la información, actuaremos de un modo u otro.
- Los elementos fisiológicos de las habilidades sociales son las señales corporales que se manifiestan como activación del sistema nervioso y demás aparatos respiratorios, digestivo, circulatorio, etc. El componente fisiológico es importante por la relación que tiene con la ansiedad y, por tanto, con las emociones y los sentimientos.
- La autoevaluación no es una tarea fácil ya que el profesional debe ser capaz de autocriticarse con el mayor grado de objetividad posible.
- Las técnicas de autoinforme intentan averiguar la conducta o pensamientos del sujeto en situaciones de la vida real. La persona describe y valora su propio comportamiento, expresando la imagen que tiene de sí mismo y en concreto de su competencia social en las situaciones que le plantean los ítems del autoinforme.
- El autorregistro es una técnica para observar y registrar la conducta tanto manifiesta como encubierta (pensamientos o percepciones de los acontecimientos). El registro se puede llevar a cabo simultáneamente a la conducta, justamente después de ocurrir ésta o de manera diferida. Es una técnica semi-estructurada aplicada en el ambiente habitual del evaluado. Está especialmente indicada cuando se pretende conocer los antecedentes de una conducta, así como su frecuencia, intensidad o duración.

GLOSARIO. Unidad 5

- **Aprendizaje a lo largo de la vida:** Conjunto de actividades de aprendizaje desarrolladas a lo largo de la vida como medio importante para mejorar sus conocimientos, sus capacidades y su cualificación y por tanto, sus oportunidades en el mercado laboral.
- **Autoevaluación:** Proceso sistemático de reflexión sobre las propias capacidades que busca detectar fortalezas y debilidades, con el objetivo de proponer acciones de mejora.
- **Autoinforme:** Un mensaje que el sujeto emite, producto de la introspección y de la autoobservación, sobre cualquier tipo de manifestación propia: conductas, pensamientos, sentimientos, percepción de una situación, experiencias. Están compuestos por preguntas o afirmaciones referidas a situaciones de interacción social a las que la persona debe: responder SÍ-NO; elegir u ordenar los elementos según las preferencias; anotar el grado de conformidad con el contenido de la afirmación.
- **Autoregistro:** Instrumento para la evaluación de la competencia social en el que el sujeto observa su conducta y la registra mediante algún procedimiento establecido.
- **Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP):** Es el instrumento del Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional que ordena las cualificaciones profesionales, susceptibles de reconocimiento y acreditación, identificadas en el sistema productivo, en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional.
- **Competencias básicas:** Capacidad de responder a las demandas y llevar a cabo tareas de forma adecuada. Combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan

conjuntamente para lograr una acción eficaz.

- **Competencia general.** Describe de forma abreviada el cometido y funciones esenciales del profesional.
- **Competencia Profesional:** Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y del empleo.
- **Cualificación profesional:** Conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral. Las Cualificaciones Profesionales se ordenan en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.
- **Diario:** es un registro escrito de las experiencias profesionales. Se puede observar y registrar ordenadamente lo acontecido en su práctica laboral, para poder determinar las fortalezas y debilidades y realizar las modificaciones que fuesen necesarias. Favorece la reflexión autónoma, ayuda y posibilita diseñar estrategias de intervención para superar problemas. Un diario se organiza en torno a preguntas, temas o ideas que propician la reflexión
- **Escalas de estimación:** es similar a una lista de control, pero se incluye una escala que permite observar el grado en que se presenta el aspecto evaluado. La escala se define previamente y puede indicar la frecuencia con que produce el aspecto observado (Siempre; A veces; Pocas veces; Nunca) o puede ser de carácter numérico (escala de 0 a 5).
- **Introspección:** Observación interna de los propios actos, pensamientos o sentimientos.
- **Ítem:** Cada uno de los apartados, preguntas, afirmaciones o situaciones que componen un cuestionario o un test.
- **Listas de control:** es un instrumento utilizado para registrar aspectos observados en la práctica. Se realiza un listado de ítems que se quieren evaluar, se señala la presencia o ausencia de los aspectos a evaluar. Así, pueden indagarse el desempeño profesional, las estrategias de intervención, el manejo y dinámica grupal.
- **Perfil Profesional:** Es la descripción de las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en un área profesional definida. En él se expresa la lógica productiva, y su objetivo es el de proveer insumos pertinentes para organizar la oferta formativa.
- **Portafolio de competencias:** es una carpeta que recoge evidencias del desempeño y las competencias de un profesional. Se trata de una selección de los mejores trabajos realizados o experiencias significativas vivenciadas durante un periodo de tiempo. Permite identificar y reflexionar sobre los logros, obstáculos y errores detectados en el trabajo diario. Las evidencias a incluir pueden ser: producciones escritas, gráficas, videos, fotos, etc. Este instrumento promueve el diálogo y la autoestima, ya que incentiva el reconocimiento personal y disminuye la ansiedad que provoca la evaluación.
- **Unidad de Competencia:** Agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial.

CUESTIONARIO Unidad 5 (ver Cuaderno del Alumno)

ANEXOS

Anexo A: Fichero de Técnicas Grupales



Anexo A

Fichero de Técnicas Grupales

A. Técnicas para la creación de grupo

a. Técnicas de presentación y conocimiento

- La telaraña
- Cadena de nombres
- ¿Te gusta tu vecino?
- Presentación por parejas
- Si yo fuera

b. Técnicas de afirmación

- Eficiencia máxima
- El amigo desconocido
- El regalo de la alegría

c. Técnicas de confianza

- Lazarillo
- La campana
- Túnel de lavado

d. Técnicas de expresión y comunicación

- El rumor
- Comunicación con preguntas y sin preguntas
- Dramatizar un refrán

e. Técnicas de distensión

- Abrazos musicales cooperativos
- Venta absurda
- Carrera de los globos

B. Técnicas para el trabajo grupal

a. Técnicas de organización y planificación

- La baraja de la planificación
- La gente necesita

b. Técnicas de producción

- Phillips 6.6
- Diálogos simultáneos
- Lluvia de ideas (Brainstorming)

c. Técnicas que facilitan el análisis o la discusión de temas

- Técnicas en las que intervienen expertos
- Técnicas de debate
- Técnicas de investigación y análisis

c1. Técnicas en las que intervienen expertos

- Conferencia
- Entrevista pública
- Mesa redonda
- Panel

c2. Técnicas de debate

- Foro
- Acuario

c3. Técnicas de investigación y análisis

- Seminario
- Estudio de casos
- Sociodrama
- Juego de roles (Role playing)

A. Técnicas para la creación de grupo

a. Técnicas de Presentación y conocimiento

La telaraña	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los nombres • Experimentar la red de relaciones que puede establecerse en un grupo
Descripción	Comienza un participante con el extremo de un ovillo de lana en su mano, diciendo su nombre, luego lo lanza a otro compañero, sin soltar el extremo. Quien lo recibe lo lanza a otro siguiendo las mismas instrucciones. Se irá formando una tela de araña, hasta que el último participante se presente. Para recoger el ovillo, se irá diciendo el nombre de la persona que anteriormente lo lanzó, y se le devolverá. Se procede de esta manera hasta que el ovillo quede recogido.
Materiales	un ovillo de lana

Cadena de nombres	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender los nombres
Descripción	La primera persona dice su nombre. A continuación el compañero de la derecha dice su nombre y repite el nombre de los que anteriormente se presentaron. Puede variarse utilizando, además del nombre, algún animal o inclusive el sonido que éstos producen o alguna cualidad personal
Materiales	No necesita

¿Te gusta tu vecino?	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el nombre de cada persona
Descripción	Los participantes se sientan formando un círculo con sus sillas, el animador se coloca en el centro de pie, se acerca a alguien y le preguntará: "¿te gustan tus vecinos?". Si la respuesta es no, el participante que ha contestado a la pregunta de forma negativa debe decir los nombres de las personas que le gustaría que vinieran a ocupar los lugares de sus actuales vecinos de derecha e izquierda, mientras que éstos tendrán que abandonar su lugar, que intentará ser ocupado por los vecinos escogidos. Durante el cambio de sitios, la persona del centro intentará ocupar una silla. Si la respuesta es sí, todo el grupo girará un puesto a la derecha. Cuando se oiga el tercer sí se giran dos puestos a la derecha. Al cuarto, dos a la izquierda, y así sucesivamente. Después de cada pregunta, la persona que queden sin silla continúa el juego de pie en el interior del círculo.
Materiales	Sillas

Presentación por parejas	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los primeros contactos. • Buscar puntos en común.
Descripción	Se solicita a los integrantes del grupo que elijan una persona para trabajar en parejas, preferentemente un desconocido. Los participantes se colocan cada uno con su pareja y durante un par de minutos se comentan nombre, lugar de nacimiento, edad..., etc. Cuando finaliza la charla sobre sus vidas se hace un círculo y cada uno deberá presentar al grupo lo que su pareja le contó.
Materiales	Papel y bolígrafo

Si yo fuera	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer detalles de los miembros del grupo, buscando puntos en común
Descripción	<p>Se le pide a cada participante que complete, en una hoja de papel en la que no se debe poner el nombre, las siguientes frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Si yo fuera un árbol sería... porque... – Si yo fuera una máquina sería... porque... – Si fuera un animal sería... porque... – Si yo fuera un coche sería... porque... – Si yo fuera perfume sería... porque... – Si yo fuera fruta sería... porque... – Si yo fuera color sería... porque... <p>Cuando se hayan completado las frases el animador recoge todas las hojas, las mezcla y las distribuye entre los participantes. Si alguien recibe su propia hoja la cambia discretamente por otra. Los miembros del grupo deben desplazarse por la sala preguntando a sus compañeros sobre las comparaciones de su hoja para saber a quién pertenece. Finalmente se realiza una puesta en común en la que las personas que lo deseen pueden justificar sus elecciones.</p>
Materiales	Papel y bolígrafo

b) Técnicas de afirmación

Eficiencia máxima	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la seguridad en sí mismo en relación a las presiones sociales y del grupo
Descripción	<p>Se trata de meter uno a uno, en un pequeño recipiente, el mayor número posible de clips contenidos en un recipiente más grande, en un tiempo determinado (30 segundos). Seis voluntarios dejan la sala, se explica la tarea al resto del grupo, los voluntarios son llamados uno por uno y se les indica que van a someterse a un test de destreza manual (capacidad de movimientos rápidos y precisos). A los dos primeros voluntarios se les dice que es generalmente posible introducir alrededor de 20 clips en 30 segundos, mientras que a los dos siguientes se les dice que es posible introducir alrededor de 40. A los dos últimos se les dice que es también de 40 y se añade un refuerzo, por ejemplo: refresco, bombones, etc. Antes de empezar cada vez, se pregunta al voluntario cuantos clips cree que podrá meter en la caja.</p>
Materiales	Una caja ancha, un frasco estrecho y 75 clips.
Evaluación	Al acabar el ejercicio se debate sobre la forma de reaccionar ante las presiones del grupo y las normas sociales y sobre la forma de establecer criterios personales, bien sea aceptando los que nos imponen o revelándonos contra ellos, pero raramente ignorándolos (normas de trabajo, competitividad).

El amigo desconocido	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las cualidades y valores de los compañeros • Aumentar la confianza en el otro
Descripción	<p>Se trata de elegir en secreto a un miembro del grupo, preferentemente entre los compañeros con los que menos se relaciona, observando sus cualidades y valores. No se revela el nombre a nadie, ni siquiera al interesado. Durante un tiempo determinado, cada uno va a estar atento a las cualidades y valores de este amigo secreto, apuntando las situaciones que le han ayudado a conocerle. Una vez terminado el tiempo, cada uno escribirá una carta a su amigo, explicándole lo que le parece de él. Se entrega la carta, cada uno la lee y, finalmente, se comparten los sentimientos vívidos tras la lectura</p>
Materiales	Papel y bolígrafo.
Evaluación	Comentar los sentimientos vívidos, valorando el ejercicio realizado en relación con situaciones de la vida diaria.

El regalo de la alegría	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir retroalimentación positiva
Descripción	Papel y bolígrafo.
Materiales	Se divide al grupo en subgrupos. Se pide a los participantes a que escriban cada uno un mensaje positivo a cada compañero de su subgrupo. El mensaje debe ser muy concreto, específico hacia la persona a la que va dirigido, que no sea válido para cualquiera. Cada uno procura decir a los demás aspectos positivos que haya observado en el grupo, sus mejores momentos, sus éxitos. La presentación del mensaje debe hacerse de modo personal. Quien lo desee puede firmar su mensaje. Una vez escritos, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera. Se dan a cada uno sus mensajes.
Evaluación	Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos.

c) Técnicas de confianza

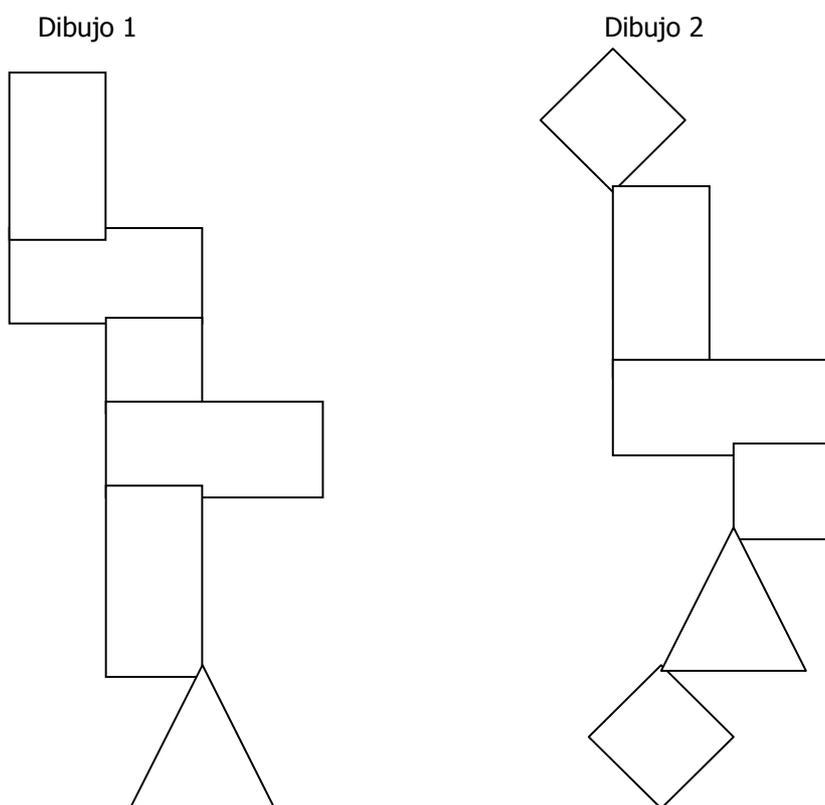
Lazarillo	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una confianza suficiente para que se pueda dar la colaboración.
Descripción	Se trata de guiar a un compañero que está con los ojos vendados. Agrupados en parejas uno hará de guía y el otro de ciego. Los guías eligen a los ciegos, sin que sepan quien les conduce. Durante 10 minutos, aproximadamente, los lazarillos conducen a los ciegos por la sala, incluso por los alrededores, en completo silencio. Al acabar el tiempo, se cambian los papeles. Se elige pareja de nuevo, ahora escogen los que antes hacían de ciegos. El paseo no es una carrera de obstáculos para el ciego, si no una ocasión para ofrecer sensaciones agradables: sonidos diferentes, tocar objetos con diversas texturas.
Materiales	Pañuelos para tapar los ojos.
Evaluación	Se valorarán los sentimientos vividos y su importancia.

La campana	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la confianza en el grupo y en uno mismo. Eliminar miedos.
Descripción	Se forman pequeños grupos que se colocan en círculo. Una persona se sitúa en el centro, con los brazos a lo largo del cuerpo, se mantiene totalmente rígido y cierra los ojos. Los demás le empujan suavemente y le bambolean de un lado a otro, como si fuese el badajo de una campana. El ejercicio debe hacerse en silencio para facilitar la concentración. Al final del ejercicio es importante volver a la persona a la posición vertical, antes de abrir los ojos.
Materiales	No necesita
Evaluación	Es importante que cada uno exprese cómo se ha sentido.

Túnel de lavado	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Sentirse querido y acogido por el grupo.
Descripción	El grupo forma dos filas, mirándose una a otra. Cada pareja, frente a frente, se convierte en una parte de una máquina de lavado de coches haciendo los movimientos adecuados: acarician, frotan y palmean al "coche" mientras pasa a través del túnel de lavado. Al llegar al final, se incorpora a la máquina, mientras otra persona reinicia el juego: así sucesivamente, hasta que todos los participantes han sido "lavados". Se debe realizar despacio y con suavidad.
Materiales	No necesita
Evaluación	¿Cómo se ha sentido el contacto físico, el grupo...? la evaluación es importante especialmente si es la primera toma de contacto con el grupo.

d) Técnicas de expresión y comunicación

Comunicación con preguntas y sin preguntas	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la limitación de la comunicación en una sola dirección.
Descripción	<p>Se trata de que los participantes dibujen dos series de figuras geométricas, siguiendo las indicaciones que les dé un participante. Este se sitúa de espaldas al grupo y explica (sólo verbalmente, sin gestos ni mostrando la figura) cómo dibujar los cuadros del dibujo Nº 1. Los participantes no pueden hablar ni hacer preguntas a quien hace la explicación. Concluida la explicación del dibujo Nº 1 (el dibujo que han hecho de la figura Nº 1 se guarda), se repite lo mismo con la figura Nº 2. En esta ocasión el que explica la figura dos lo debe hacer de frente a los participantes, sin hacer gestos. Ahora se permite que los participantes hablen y que pregunten (se continúa sin hacer gestos y sin mostrar el dibujo). Una vez explicados ambos dibujos, se compara el tiempo que llevó realizar cada figura, y cuál de los dos dibujos es más preciso, según la ubicación de los cuadros de la muestra.</p>
Materiales	Papel, bolígrafo y una muestra de los dibujos 1 y 2.
Evaluación	Generalmente lleva más tiempo hacer el segundo dibujo, pero el resultado es más correcto. Esto nos permite iniciar un debate sobre: la importancia de la comunicación en ambas direcciones; cómo la expresión del rostro y los gestos son parte importante de la comunicación; cómo se dan las diferentes formas de comunicación en nuestra vida cotidiana.



Dramatizar un refrán	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la habilidad de comprensión de mensajes
Descripción	A cada participante se le dará un refrán que tendrá que representar mímicamente delante del grupo. El resto del grupo debe adivinar los refranes dramatizados.
Materiales	Lista de refranes.

e) Técnicas de Distensión

Abrazos musicales cooperativos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer el sentimiento de grupo.
Desarrollo	Se trata de bailar al compás de una música, abrazándose a un número progresivo de compañeros, hasta llegar a un abrazo final en el que esté todo el grupo. La música suena, a la vez que los participantes se desplazan por la sala. Cuando la música se detiene, cada persona abraza a otra. La música continúa, los participantes vuelven a bailar con su compañero. La siguiente vez que la música se detiene, se abrazan tres personas y así sucesivamente hasta que el abrazo se va haciendo cada vez mayor y ningún participante queda sin ser abrazado.
Materiales	Aparato reproductor de música.

Venta absurda	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Lograr desinhibirse delante del grupo.
Desarrollo	Cada integrante del grupo de tener una tarjeta, luego de uno en uno se colocan delante del grupo y durante un minuto tendrán que tratar de vender el objeto que les ha tocado argumentando a favor de su venta.
Materiales	Tarjetas en las que se han anotado objetos absurdos, por ejemplo, baberos para jirafas, peine para pelados, etc.

Carrera de los globos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Liberar tensión.
Desarrollo	Cada uno de los participantes tendrá un globo inflado atado en uno de sus tobillos de forma que quede colgando aproximadamente 10 cm. El ejercicio consiste en tratar de pisar el globo de los demás sin que le pisen el suyo. Al participante que le revienten el globo busca otro, lo infla, lo ata y se incorpora al juego.
Materiales	Un globo por participante. Un ovillo de lana.

B. Técnicas para el trabajo grupal.

a) Técnicas de organización y planificación.

La baraja de la planificación	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación.
Desarrollo	Se elabora un juego completo de cartas para cada grupo y uno adicional. Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas cada uno. Se barajan todas las cartas y se reparten nueve a cada equipo, dejando las restantes en el centro de la sala. Cada equipo debe deshacerse de sus cartas repetidas y tener nueve cartas distintas en la mano (los 9 pasos básicos para la planificación). Se juega como en un juego de cartas: un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del grupo, sólo se puede cambiar una carta a la vez. Si el grupo a la izquierda necesita esa carta que está hacia arriba la toma, si no saca la que sigue del grupo y se descarta de una repetida. Una vez que un grupo tenga las nueve cartas diferentes, deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen deben ser los pasos del proceso de planificación. Cuando cualquiera de los equipos considera que su escalera está bien ordenada dice: escalera. El resto del grupo debe descubrir si hay o no errores. Se discute entre todos el por qué del orden de cada paso de la planificación. Finalmente, el grupo puede pasar a aplicar los pasos de planificación en la elaboración de un plan de trabajo concreto.
Materiales	Tarjetas grandes (15 x 25 cm.) en las que se escriben los pasos de un proceso de planificación. (análisis de la realidad, objetivos, actividades, metodología, temporalización, recursos, evaluación...)

La gente necesita	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la importancia de una buena organización.
Desarrollo	<p>Dos miembros del grupo preparan una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa. Se divide a los participantes en grupos de cinco personas como mínimo cada uno. Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se concede un tiempo preciso, por ejemplo 10 minutos, dependiendo del grupo y las tareas. Las tareas son leídas al conjunto del grupo, finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. Cuando el equipo tenga todas las tareas, las presenta a los compañeros que están coordinando para que sean revisadas y se constate que están correctas. El resto de los equipos muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.</p>
Materiales	Papel y bolígrafo
Evaluación	Los grupos cuentan cómo se organizaron para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron. Se inicia un debate sobre la importancia de tener claro qué se quiere lograr para poder conseguirlo.

b) Técnicas de producción

Phillips 6.6	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la opinión de un grupo de 6 personas sobre un tema. • Desarrollar la capacidad de expresar ideas concretas y la capacidad de síntesis. • Promover la participación activa y simultánea de todos los participantes en un corto tiempo.
Desarrollo	<p>El animador propone el tema a discutir y actúa como coordinador de todo el grupo. Las preguntas para la discusión deben ser planteadas de forma clara y precisa. Se organiza el grupo en equipos de discusión de seis participantes, que trabajan seis minutos discutiendo el tema propuesto por el animador. Los equipos nombran un coordinador que controla el tiempo y las intervenciones y un secretario que toma nota de lo hablado en el equipo. Se inicia el trabajo de discusión, cada miembro del equipo tiene un minuto para exponer su opinión sobre el tema, el coordinador y el secretario lo hacen en último lugar. Al finalizar, el tiempo los secretarios que exponen brevemente el trabajo de su equipo y sin repetir lo ya planteado. El animador centra al grupo en el tema tratado, con el fin evitar desviaciones, y al final de la exposición de los secretarios, realiza una síntesis final.</p>
Materiales	Papel y bolígrafo.

Diálogos simultáneos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la participación de todo el grupo. • Intercambiar ideas y opiniones.
Desarrollo	<p>Consiste en dividir al grupo en parejas para que en voz baja y simultáneamente comenten un problema o tema presentado por el animador. Es una técnica completamente informal. El animador plantea el problema, establece el tiempo y supervisa la actividad. Al acabar la conversación cada pareja expone un resumen de su conversación. El animador concluye sintetizando los puntos principales para centrar al grupo en el tema tratado.</p>
Materiales	No necesita materiales específicos.

Lluvia de ideas (Brainstorming)	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la participación creativa frente a un determinado problema a resolver donde se requiere buscar soluciones eficientes y rápidas. • Desarrollar la imaginación creadora. • Producir nuevas soluciones e ideas de forma libre, espontánea y rápida. • Fomentar el juicio crítico sobre algunos problemas o situaciones.
Desarrollo	Se trata de exponer, de manera informal y libre, todas las ideas y ocurrencias en torno a un

	tema o problema planteado a los miembros de un grupo. El animador expone brevemente el problema o la situación a analizar. Se nombra un secretario que vaya anotando las ideas o críticas. Los participantes van expresando libre y espontáneamente las ideas que se le van ocurriendo en relación con el problema o situación analizada. El animador lleva un orden permitiendo hablar sólo a una persona a la vez. Toda las ideas se anotan, nada se puede rechazar, las únicas condiciones son el conservar cierto orden en el uso de la palabra y mantenerse alrededor del tema central. El animador debe estimular a los miembros del grupo para que construyan sus ideas basándose en las expuestas por los demás de esta manera, ninguna idea pertenece a una persona en particular, por lo que fortalece la cooperación. Una vez que todos los participantes han expuesto las ideas o soluciones sugeridas, se comentan brevemente (no más de diez minutos) con el fin de elegir o señalar aquellas más interesantes. El secretario toma nota de estas conclusiones. Es muy importante establecer desde el inicio dos reglas muy importantes: no se debe criticar ninguna de las sugerencias; la calidad es menos importante que la cantidad, pero esto no exige a los miembros del grupo de pensar de manera inteligente.
Materiales	Pizarra o rotafolios.

c) Técnicas que facilitan el análisis o la discusión de temas

c.1) Técnicas en las que intervienen expertos

Conferencia	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir información al grupo sobre un tema por alguna persona especializada.
Desarrollo	Se trata de una técnica muy formal que permite la presentación de información detallada sin interrupciones. Tiene la ventaja de ser un método rápido, donde el control puede ser rígido pues éste está completamente en manos del ponente. Esta técnica se utiliza cuando la información debe presentarse por un experto, de una manera formal, rápida, continua y directa. La conferencia identifica problemas y es capaz de explorar sus soluciones, estimulando al grupo a leer y a analizar. El animador debe seleccionar a la persona adecuada para exponer un tema ante el auditorio. Esta persona puede o no pertenecer al grupo. Al finalizar la conferencia, deben dedicarse unos minutos a un período de preguntas y respuestas. Esto debe hacerse bajo la coordinación de un moderador, que puede ser el mismo conferenciante o el animador.
Materiales	Mesas y sillas. Megafonía, si el auditorio es muy amplio.

Entrevista pública	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar información sobre un tema. • Centrar el interés del grupo respecto al tema a través del entrevistador.
Desarrollo	Un especialista es entrevistado ante el auditorio por un miembro del grupo sobre un tema o problema de interés general, fijado de antemano. Es una técnica menos formal que la conferencia. El entrevistador formula la primera pregunta y el experto contesta, iniciándose un diálogo flexible y dinámico. Así se continuará a lo largo del tiempo determinado. El éxito de la entrevista depende en gran parte de la capacidad del entrevistador para hacer preguntas que ayuden realmente al auditorio. Las preguntas deben ser abiertas y provocar la explicación por parte del experto. Además deben corresponder con el nivel general del grupo, para que éste pueda aprovechar el contenido de las respuestas. Deben evitarse aquellas cuya respuesta sea "sí" o "no". Al final el entrevistado puede hacer una síntesis de todo o tratado. El auditorio observa, escucha y toma nota. Si el grupo es grande, se recomienda un lugar visible para el experto y el entrevistador, si es pequeño el grupo, se optará por la disposición circular. El protagonista principal de la entrevista es el experto. Es importante que el experto entrevistado conozca la pregunta y sea capaz de responder de manera breve y directa, sin extenderse. Debe ser capaz, también, de responder de un modo espontáneo e informal. El entrevistador ha de ser hábil y eficiente, pero no debe buscar en la entrevista su lucimiento personal.
Materiales	Mesas y sillas. Megafonía, si el auditorio es muy amplio.

Mesa redonda	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a un auditorio los puntos de vista divergentes de varios especialistas sobre un determinado tema. • Recapitular temas ya vistos.
Desarrollo	<p>Un grupo de expertos (de 3 a 5 personas) sostienen puntos de vista divergentes sobre un mismo tema el cual exponen ante el grupo en forma sucesiva. Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, hechos o actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos. Los integrantes de la mesa redonda deber ser elegidos sabiendo que han de sostener posiciones divergentes u opuestas sobre el tema a tratar. Además, han de ser expertos en la materia y hábiles para argumentar su posición. El moderador coordina las exposiciones e impide que los miembros se salgan del tema. Se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. Cada ponente expone durante 10 minutos aproximadamente. El coordinador cede la palabra a los integrantes de la mesa redonda de forma sucesiva. Una vez finalizadas las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un breve resumen de las ideas principales de cada uno de ellos. Por último, el moderador invita al auditorio a efectuar preguntas a los miembros de la mesa sobre las ideas expuestas.</p>
Materiales	Mesas y sillas. Megafonía, si el auditorio es muy amplio.

Panel	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en el conocimiento de un tema.
Desarrollo	<p>En esta técnica un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo. En el panel, como en la mesa redonda, se reúnen varias personas para exponer sus ideas sobre un determinado tema ante un auditorio. La diferencia consiste en que en el panel los expertos no actúan como oradores, sino que debaten entre sí el tema propuesto, desde sus puntos de vista. La conversación es básicamente informal, pero debe seguir un desarrollo coherente sin alejarse del tema. Los integrantes del Panel (de 3 a 5 personas) tratan de desarrollar a través de la conversación todos los aspectos posibles del tema, para que el auditorio obtenga así una visión relativamente completa acerca del mismo. El coordinador inicia la sesión, presenta a los miembros del Panel, y formula la primera pregunta acerca del tema que se va a tratar. Cualquiera de los miembros del Panel inicia la conversación. El coordinador interviene para efectuar nuevas preguntas sobre el tema, orientar el dialogo hacia aspectos no tocados, centrar la conversación en el tema cuando se desvía demasiado de él, superar una eventual situación de tensión que pudiera producirse. Unos minutos antes del fin del diálogo, el coordinador invita a los miembros a que hagan un resumen muy breve de sus ideas. Finalmente el propio coordinador, basándose en notas que habrá tomado, destacará las conclusiones más importantes. El coordinador puede invitar al auditorio a exponer sus ideas sobre el tema, de manera informal, al estilo de un foro.</p>
Materiales	Mesas y sillas. Megafonía, si el auditorio es muy amplio.

c.2) Técnicas de discusión y debate

Foro	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir la libre expresión de ideas de todos los miembros del grupo. • Favorecer el espíritu crítico y participativo.
Desarrollo	<p>El foro se lleva a cabo casi siempre después de una actividad (película, teatro, conferencia, panel...). El animador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, tiempo de intervención, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema de debate e invita al auditorio a exponer sus opiniones.</p>
Materiales	Papel y bolígrafo

Acuario	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Exponer opiniones divergentes sobre un tema de forma ordenada y con la participación de todo el grupo.
Desarrollo	<p>El animador plantea un tema de discusión al grupo. Debe tratarse de un tema que genere controversia, con posturas a favor y en contra. Divide al grupo en dos o tres subgrupos. Cada subgrupo dispone de unos minutos para preparar sus argumentos con respecto al tema tratado. El animador, para animar el debate, puede indicar a cada uno cuál debe ser su postura. Una vez acabado el tiempo de preparación, cada grupo elige un representante que será quien exponga ante el resto de portavoces la opinión del grupo. Se organiza la sala de tal manera que los portavoces formen un círculo y los miembros de su equipo se coloquen detrás de cada uno de ellos. Comienza el debate moderado por el animador. Sólo pueden intervenir los portavoces, el resto de miembros puede realizar aportaciones sólo de forma escrita, enviando notas al portavoz con nuevos argumentos en función del desarrollo del debate. Después de unos diez minutos, se abre el debate a todo el grupo para que cada uno exponga libremente su opinión. El animador realiza una síntesis final de los principales aspectos tratados sobre el tema.</p>
Materiales	Sillas, papel y bolígrafo

c.3) Técnicas de investigación y análisis

Seminario	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar sobre un tema. Analizar situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas. Desarrollar la capacidad de razonamiento.
Desarrollo	<p>Se trata de estudiar un tema de forma intensiva en reuniones de trabajo debidamente planificadas. La tarea específica del seminario consiste en buscar y analizar a fondo datos provenientes de diversas fuentes y confrontar puntos de vista, hasta llegar a formular las conclusiones del grupo sobre el tema. El grupo de seminario está integrado por no menos de 5 ni más de 12 miembros. Los grupos grandes se deben subdividir en grupos pequeños para realizar la tarea. El tema del seminario exige búsqueda específica de información en diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto en un libro no justifica el trabajo de Seminario. El desarrollo de las tareas se planifica por todos los miembros en la primera sesión del grupo. Todo seminario termina con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado. El Seminario puede trabajar durante varios días hasta dar término a su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.</p>
Materiales	Diferentes fuentes de información (Bibliográfica, web...)

Estudio de casos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar conocimientos y habilidades analizando situaciones reales. Llegar a conclusiones sobre hechos concretos
Desarrollo	<p>Un "caso" es la descripción por escrito de una situación relacionada con problemas de la vida real, con detalles suficientes para facilitar al grupo el análisis. El animador presenta el tema a tratar y reparte el documento con el caso. Los participantes leen el relato y lo discuten, organizados en pequeños grupos, dando sus interpretaciones sobre lo que ocurre y aportando posibles soluciones. Cada grupo realiza una síntesis del trabajo realizado y la exponen al resto de los grupos. Con toda la información, se reflexiona sobre la relación del caso y las soluciones planteadas con la vida real. Se puede cerrar esta actividad con un foro en el que se discuta abiertamente la situación planteada.</p>
Materiales	Un ejemplar del documento con el caso para cada uno de los participantes, papel y bolígrafo

Sociodrama	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en el análisis de situaciones problemáticas a través de su escenificación. Identificarse con un problema. • Cambiar actitudes.
Desarrollo	El grupo elige el tema del sociodrama. Se selecciona a un grupo pequeño entre los participantes que prepara la representación escénica del tema seleccionado. Dicho grupo reparte los personajes y prepara el diálogo para dramatizar el problema frente al grupo. La escena debe ser breve y no debe presentarse la solución al problema. Al terminar la dramatización, todos los miembros del grupo discuten sobre la situación planteada con el objetivo de encontrar soluciones a los problemas presentados.
Materiales	Papel y bolígrafo

Juego de roles (Role playing)	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los elementos de una determinada situación. • Tomar conciencia de las dificultades reales de una situación. • Practicar las habilidades sociales.
Desarrollo	Consiste en representar una situación de la vida real con personas que asumen el papel de un personaje típico. El juego de roles se distingue del sociodrama en que en el primero lo importante es el personaje, su comportamiento, mientras que en el segundo (sociodrama) lo importante es la situación que se representa. A cada integrante del grupo se le asigna el papel que tiene que representar. El animador presenta brevemente el tema o situación que se va a analizar, que consiste en situación o incidente para mostrar un problema común a los miembros del grupo. En general, la representación es libre, no sigue un guión. Si se ha optado previamente por planificar la escena dándole una estructura determinada, definiendo a los personajes con cierto detalle (edad, profesión, rasgos de carácter, hábitos, etc.), los intérpretes se ajustarán a estas características. El animador corta la acción cuando considera que hay información suficiente para proceder a la discusión del problema. Este es el objetivo de la representación y, para lograrlo, basta con que lo escenificado sea significativo para facilitar la comprensión de la situación propuesta. La representación suele durar de cinco a quince minutos. Al terminar la escenificación se comentan los papeles representados en la situación dramatizada y las posibles soluciones o alternativas. Primero dan sus impresiones los intérpretes, describen su estado de ánimo, dicen qué sintieron al interpretar su rol. Luego, todo el grupo expone sus impresiones, discute el desarrollo de la representación, propone otras formas de representar los papeles, sugiere distintas reacciones, etc. Los intérpretes pueden invertir sus papeles (quien hizo de padre hace de hijo y viceversa), o nuevos participantes pueden hacerse cargo de los personajes. Finalmente se extraen las conclusiones sobre el problema en discusión. Esta etapa de discusión es la más importante, pues la primera, la escenificación, sólo tiene por objeto proporcionar al grupo datos concretos para introducirlo en el problema en discusión. Debe darse a esta etapa todo el tiempo necesario.
Materiales	Papel y bolígrafo

-