

DINAMIZACIÓN GRUPAL



ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL Y TURÍSTICA

J. RICARDO GONZÁLEZ ALCOCER

INDICE

1.- Psicología Social aplicada a grupos	3
2.- La comunicación	6
3. Habilidades de exposición oral	22
4.- El grupo	28
5.- La dinamización de grupos	40
6.- El trabajo en equipo. Las reuniones	46
El trabajo en equipo	46
Las reuniones	53
7.- La toma de decisiones. El conflicto	59
La toma de decisiones	59
El conflicto	62
Bibliografía básica	70

1. PSICOLOGÍA SOCIAL APLICADA A GRUPOS. LA COGNICIÓN SOCIAL

1.1. CONCEPTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

La Psicología Social es una de las cuatro ramas fundamentales de la Psicología (las otras tres son la clínica, la educativa y la organizacional) que comenzó a desarrollarse a comienzos del siglo XIX en los Estados Unidos y cuyo principal supuesto resulta ser la creencia respecto de que existen procesos psicológicos que determinan la forma en la cual funciona la sociedad y también la forma en la que tiene lugar la interacción social. Por tanto, serán estos procesos sociales los que determinan las características de la psicología humana.

Es decir, la Psicología Social se ocupa de estudiar la determinación mutua entre el individuo y el entorno en el cual habita éste. De esta manera analiza tantos los aspectos sociales del comportamiento como el funcionamiento mental. Más precisamente, la Psicología Social estudiará científicamente cómo los pensamientos, los sentimientos y los comportamientos de las personas resultarán ser influidos por la relación con los otros.

Supone una disciplina intermedia entre la Psicología y la Sociología, al entrar en juegos elementos individuales y sociales en los procesos que afectan a la interacción social entre los individuos y a la sociedad en sí.

Uno de los principales campos de estudio de la Psicología Social son los grupos, la interacción del individuo con otros individuos en lo que se denomina grupos sociales y cómo estos grupos condicionan tanto al individuo en sí como a la propia estructura social.

1.2. LA COGNICIÓN SOCIAL

La cognición social es la manera en que la gente piensa acerca de los demás y de las relaciones sociales con los otros. Es la parte de la psicología social que estudia cómo la gente percibe, piensa y recuerda información sobre otros. Cómo pensamos acerca de nosotros mismos, de los demás y de su comportamiento. Supone la capacidad para comprender las relaciones sociales. A partir de la cognición social elaboramos juicios generales sobre las personas, entrando en juego a la vez elementos razonados y elementos inconscientes a la hora de procesar la información que nos llega de los demás. Todo ello guía nuestras conductas en las interacciones sociales.

Se parte de la idea de que la realidad es demasiado compleja para poder distinguir fácilmente unas cosas de otras por lo que tendemos a ver el mundo según esquemas o imágenes de realidad simplificados.

Los esquemas son representaciones mentales generalizadas que organizan el conocimiento y guían el procesamiento de información. Por ejemplo, el esquema de alguien para definir lo que es un ratón diría que estos son pequeños, peludos y comen queso. La cognición social propone que grupos culturales desarrollan esquemas parecidos. Individuos que comparten esquemas pueden esencialmente tener los mismos pensamientos cuando se enfrentan a un estímulo. De este modo, los esquemas a menudo operan automáticamente y no intencionalmente, y pueden dirigir parcialmente a la percepción y la memoria.

Las expectativas esquemáticas pueden dirigirnos a ver algo que realmente no existe. Diversos experimentos han mostrado que, por ejemplo, la gente es más propensa a percibir un arma en las manos de un hombre negro que un hombre blanco. Este tipo de esquema es realmente un estereotipo, una colección generalizada de creencias sobre un

grupo particular de gente. Los estereotipos a menudo son relacionados a actitudes negativas o preferenciales (prejuicio) y comportamientos (discriminación).

Estereotipos: Término acuñado por Walter Lippmann que significa generalizaciones utilizadas para clasificar grupos de personas. También podríamos decir que los estereotipos son creencias que atribuyen rasgos o características a los miembros de un grupo, o la imagen mental simplificada de los miembros de un grupo compartida socialmente. El estereotipo se centra en la percepción social que se tiene de un grupo.

Ej.: *Los gordos son bonachones. Los madrileños son chulos. Los andaluces son vagos.*

Los estereotipos permiten a la persona crearse esquemas mentales para analizar la realidad. Son elementos inexactos que no fueron verificados. Simplifican la realidad y precisamente por esto suelen ser muy utilizados (es más fácil entender lo simple que lo complejo, aunque no sea exacto). Facilitan la identidad social del individuo. Por último, tienen una función ideológica, ya que justifican la hostilidad hacia un grupo determinado en base a dicha creencia.

Prejuicios: La propia palabra ya lo define. Hacer un juicio o valoración previa. Algunos autores los han definido como “juicios pronunciados sin una verificación previa de la validez de los hechos” (Heintz). Otra definición podría ser “juicio previo no comprobado, de carácter favorable o desfavorable, acerca de un individuo o grupo, tendente a la acción en un sentido congruente con dicho juicio.” Es una actitud que predispone a determinadas acciones, generalmente discriminatorias.

Discriminación: Es el tratamiento diferencial a individuos al pertenecer a un grupo social en particular. Si el prejuicio es una actitud, la discriminación es una conducta o acción. Hace referencia al componente comportamental de los prejuicios negativos. Supone cierta hostilidad hacia otras personas.

Otro concepto relevante en este sentido es el de percepción social que es el estudio de las influencias sociales sobre la percepción. Entendemos por percepción el proceso cognitivo que elabora e interpreta cada uno de los estímulos que captan nuestros sentidos, por lo que la percepción social nos permite percibir e interpretar las características y conductas de los otros.

Muy relacionado con este concepto tenemos la teoría de la atribución. Las atribuciones sociales son las explicaciones causales que hacemos para explicar el comportamiento de las personas. Una atribución puede ser interna o externa. Atribuciones *internas* asignan causalidad a factores internos de la persona, como la disposición o la personalidad. Atribuciones *externas* asignan la causalidad a un factor externo, como el tiempo o la situación social. En este sentido, muchos psicólogos sociales atribuyen la conducta al impacto de la situación (Milgram, Zimbardo).

Por último, hemos de tener en cuenta el concepto de disonancia cognitiva propuesto por Festinger. Consiste en la discrepancia entre el sistema de creencias (lo cognoscitivo) y la conducta (lo que se hace). Esto lleva a una incomodidad personal, un desequilibrio o tensión. Para lograr el equilibrio se ha de provocar un cambio en los pensamientos o en las acciones para equipararlas. También se intenta llegar a este equilibrio por comparación social. Sirve para explicar el cambio de actitudes en las personas cuando estas no se corresponden con sus comportamientos reales.

1.2.1 La inteligencia emocional

Un elemento fundamental dentro de la cognición social es el papel de las emociones en la misma. En los últimos años está tomando relevancia dentro de la psicología lo que se conoce como inteligencia emocional (IE). Esta se centra en el control

y expresión de las emociones, debido a la importancia que tienen dichas emociones en la ejecución de las conductas y en las diferentes interacciones con los otros.

Pero, ¿a qué se llama inteligencia emocional? Tradicionalmente se ha medido la inteligencia a través del cociente intelectual (C.I.). Se ha comprobado que se puede tener un CI elevado y, sin embargo, no progresar en el trabajo o no tener unas relaciones personales o familiares satisfactorias. Por ello, se ha incorporado el término de inteligencia emocional para valorar la capacidad de las personas de conseguir determinados logros personales y sociales a través del uso adecuado de las emociones.

Se puede definir la inteligencia emocional como la *capacidad de percibir o reconocer, comprender y regular las emociones propias y las de los demás*, para poder manejarlas y utilizarlas con el objeto de mejorar las relaciones con nosotros mismos, con los demás y con el entorno.

Desde hace ya unos años, no se habla de una única inteligencia. Por ejemplo, Gardner (*Teoría de las inteligencias múltiples*. 1995) proponía la teoría de las inteligencias múltiples en la que distinguía 8 tipos de inteligencias que tiene el individuo: inteligencia lingüístico-verbal, cinético-corporal, lógico-matemática, espacial, musical, naturalista, interpersonal e intrapersonal (destacar estas dos últimas en referencia a lo emocional).

Anteriormente, en 1990, Salovey y Mayer expusieron su modelo de Inteligencia Emocional, formado por cuatro habilidades básicas:

- Percepción emocional
- Comprensión emocional
- Asimilación emocional
- Regulación emocional

Pero el concepto de Inteligencia Emocional empieza a difundirse y a popularizarse a partir de la publicación del best seller *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman (1995). Goleman afirmó que, en el éxito personal y profesional, el 20% depende del cociente intelectual y el 80% de la inteligencia emocional.

D. Goleman describe los siguientes rasgos o elementos que componen la IE:

- Conocimiento de uno mismo. Reconocer los propios sentimientos y emociones
- Regular las emociones. Control del impulso, expresarlas de forma adecuada
- Reconocer las emociones de los demás. Empatía
- Motivarse a sí mismo. Encaminar las emociones hacia el logro de objetivos
- Establecer relaciones positivas con uno mismo y con los demás

Como vemos, este enfoque se basa en los sentimientos, las emociones y las motivaciones, buscando el equilibrio entre lo racional y lo emocional. Defiende que cada persona tiene la necesidad de sentirse bien consigo misma, experimentar las propias emociones y crecer emocionalmente. Resulta fundamental tanto a nivel individual (sentirse bien con uno mismo) como a nivel grupal (mantener buenas relaciones con los otros). Se ha demostrado que una buena inteligencia emocional mejora la salud física y psicológica de las personas, aporta más y mejores amigos, mejores decisiones, mayor rendimiento laboral y académico, más apoyo social, ... En general, se es más feliz.

Relacionado con la inteligencia emocional tenemos lo que se conoce como **Educación emocional**. La Educación Emocional sería el *proceso educativo, continuo y permanente que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, siendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral*. Es un proceso que dura toda la vida y que está presente en todas las experiencias vitales y de las relaciones familiares, de amigos, escuela, trabajo, etc. Debería ser una parte esencial de todo proceso educativo. Parte de una premisa fundamental: *Comprenderse a uno mismo para comprender a los demás y lograr con ello un bienestar personal*.

2. LA COMUNICACIÓN. LA COMPETENCIA SOCIAL

2.1. CONCEPTO Y ELEMENTOS

La comunicación es un componente básico de las relaciones humanas. Está implícita en la interacción tanto personal como grupal y forma parte de lo que entendemos como habilidades sociales. Sin duda podríamos decir que sin comunicación no habría vida social. Toda conducta es comunicación. Esta no es opcional, ya que siempre estamos comunicando aunque no queramos.

No es posible la NO comunicación (Watlawick)

Una primera definición nos dice que la comunicación es transmitir información (ideas, sentimientos) de un emisor a un receptor. No obstante, desde nuestro punto de vista la comunicación es algo más ya que no es unidireccional. La verdadera comunicación supone *poner en común, compartir con los demás*. Es, al menos, bidireccional. La comunicación es un proceso interpersonal.

Recordemos, en este sentido, el esquema clásico de la comunicación en el que aparecen los siguientes **elementos**:

Emisor – Receptor – Mensaje – Canal – Código
--

Dado que el objetivo de la comunicación es la repercusión del mensaje en el otro, debemos comprobar cómo se manifiesta la respuesta del receptor ante el mismo. De aquí que entendamos como **feedback o retroalimentación** la comunicación en dos direcciones, o la información que le llega al emisor de regreso. Si existe feedback es que la comunicación ha sido satisfactoria. A través del mismo se puede comprobar si el mensaje ha llegado al receptor y lo que en éste ha provocado, así como si se puede perfeccionar o corregir el proceso de comunicación. Si no se da retroalimentación no podemos hablar de verdadera comunicación, ya que tendría un nivel unilateral y sería transmisión de información. El feedback transforma el proceso informativo en comunicativo.

La importancia de todo esto es fundamental en cualquier proceso educativo, en nuestro papel como dinamizadores de grupos, como miembros de la vida grupal e incluso en nuestra vida personal. De ahí que la comunicación sea un proceso y una habilidad básica en el marco de las relaciones sociales.

2.2. FUNCIONES BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN

Entre las numerosas funciones que tiene la comunicación podemos destacar:

- Función informativa: Consiste en la transmisión y recepción de información. El emisor aporta contenidos (información) que le llega al receptor. Transmite ideas, conceptos, etc
- Función afectiva: Cada mensaje requiere una emotividad diferente, siendo el emisor quien aporta esa carga afectiva al mismo. Transmite sentimientos, emociones, estados de ánimo, etc.
- Función reguladora: La comunicación puede regular la conducta de las personas, desde la autorregulación del individuo para comunicarse adecuadamente con los demás hasta lo que debe hacer el otro para facilitar un acto comunicativo.

2.3. FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE LA COMUNICACIÓN

Lograr una buena comunicación no es fácil. Es preciso cuidar una serie de aspectos que posibiliten que la comunicación se dé de manera efectiva.

A continuación se expone un listado de facilitadores y de obstáculos de la comunicación con el objeto de potenciar unos e intentar corregir los otros.

LA COMUNICACIÓN. Facilitadores y obstáculos

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

FACILITADORES

- El lugar o momento elegido
- Utilización del mismo código
- Estados emocionales que facilitan comunicarse
- Expresar y admitir sentimientos
- Escuchar activamente
- Empatizar
- Usar “mensajes yo”. Aportar deseos e ideas
- Usar mensajes consistentes
- Mencionar conductas específicas. No generalizar
- Dar información de manera positiva
- Reforzar o ser recompensante
- Utilizar preguntas abiertas y de parecer
- Acomodar la forma y el contenido al interlocutor

OBSTÁCULOS

- Lugar o momento poco adecuado
- Cortes en la conversación
- No saber de qué se habla
- Estados emocionales perturbadores
- No escuchar
- Ignorar mensajes verbales o no verbales del interlocutor
- Acusar, amenazar, exigir. Uso de “mensajes tú”
- Dar mensajes vagos, inconsistentes. Generalizar
- Justificación excesiva de las propias posiciones
- Utilizar preguntas de reproche
- Prejuizar al interlocutor. A la persona y a sus mensajes

COMUNICACIÓN GRUPAL

FACILITADORES

- Situación espacial (en círculo, espacio acogedor, sin ruidos, ...)
- Estructura horizontal
- Buen ambiente. Buenas relaciones
- Sinceridad. Claridad en los mensajes
- Mensajes consistentes
- Escucha activa
- Respeto
- Ser breve y concreto en lo que se dice
- Solicitar la opinión de todos
- Recompensar la participación
- Tener en cuenta los sentimientos de los demás
-

OBSTÁCULOS

- Lugar no apropiado
- Excesiva jerarquización
- Autoritarismo en las ideas
- Prisas, falta de tiempo
- Hablar siempre los mismos
- Objetivos contradictorios o poco claros
- Conflictos interpersonales
- Rumores
- Acusaciones y amenazas
- Generalizaciones (siempre, todos, ...)
- No escuchar
- Prejuicios o estereotipos

Barreras de la comunicación

Son elementos que dificultan o interfieren la transmisión de los mensajes, evitando que la comunicación sea eficiente. Las más importantes son:

- Semánticas: Conocimiento del significado de las palabras. (Ej. Los idiomas)
- Psicológicas: Filtros o interpretaciones personales según la personalidad, experiencias, prejuicios, etc. (Ej. La timidez, los miedos, etc.)
- Fisiológicas: Dependen de alteraciones o trastornos del organismo. (Ej. Expresarse con dificultad, oír mal, enfermedades, discapacidades, etc.)
- Físicas: Interferencias del ambiente. (Ej. Ruido, espacio físico, temperatura, etc.)
- Socioculturales: Diferencias sociales y culturales entre emisor y receptor. (Ej. Diferencias étnicas, económicas, estatus social, costumbres culturales, etc.)

2.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN

2.4.1. LA COMUNICACIÓN VERBAL

Como su nombre indica, es la que se sirve del lenguaje verbal, de la palabra, para que el sujeto emita un mensaje que el receptor tiene que decodificar e interpretar.

Dentro de la comunicación verbal distinguimos la **comunicación oral** y la **comunicación escrita**.

- La comunicación oral se lleva a cabo a través de signos orales y palabras habladas. Nos permite captar mejor la atención del interlocutor a través de la entonación de la voz. Es más directa y la interlocución es más cercana y rápida, siendo más flexible para adaptarse a los posibles cambios que surjan en el proceso de comunicación, aunque también es más fugaz.

- La comunicación escrita se lleva a cabo por medio de representación gráfica de signos. El mensaje está más estructurado y tiende a ser más formal. Necesita un soporte para poder llevarse a cabo. Permite llegar a muchas personas y el mensaje puede permanecer en el tiempo de manera indefinida. Puede volverse a leer el mensaje para comprenderlo mejor. Útil para dar informaciones y expresar mensajes complicados.

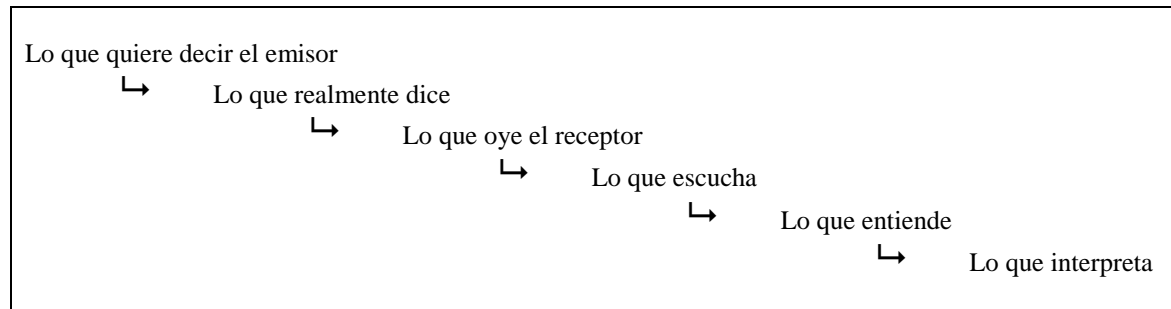
Tanto en una como en otra, el mensaje sigue el proceso de codificación por parte del emisor y de decodificación por parte del receptor. Para ello, son fundamentales los conocimientos, las experiencias, las ideas, pensamientos y sentimientos que tengan cada uno de ellos. En la medida de que esto coincida o no, se podrá graduar el éxito del proceso comunicativo. Este proceso sería básicamente el siguiente:

MENSAJE → Concebido → Expresado → Recibido → Interpretado

También es fundamental en este sentido tener un buen dominio léxico y gramatical para que los mensajes representen lo que se quiere expresar.

No obstante, en todo proceso de comunicación, y sobre todo en la comunicación oral, hay una inevitable pérdida de información. Es lo que se conoce como el **ángulo de distorsión del mensaje** que es la diferencia entre lo que dice el emisor y lo que entiende el receptor. Hay que intentar limitar al máximo esta pérdida para que la comunicación sea más efectiva.

Este proceso de pérdida de información suele darse según el siguiente esquema:



2.4.2. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Es aquella información que se transmite más allá de las palabras. Hace referencia al *cómo* se dicen las cosas. A través de este tipo de comunicación se suele transmitir más que con la verbal y tiende a ser más creíble. Algunas manifestaciones no verbales son voluntarias, pero la mayoría son inconscientes e involuntarias. Se transmiten significados a través de la forma de pronunciar las palabras, de los silencios, los gestos, la forma de vestir y un largo etcétera por lo que como ya hemos dicho antes, siempre estamos comunicando.

- Funciones de la comunicación no verbal

- Enfatiza el componente verbal
- Sustituye en muchas ocasiones a las palabras
- Expresa los afectos o sentimientos del interlocutor
- Regula la interacción
- Orienta sobre cómo el comportamiento será interpretado

- Sistemas de comunicación no verbal

• **El paralenguaje:** Son las señales vocales no verbales que acompañan al habla. Es la forma de cómo se dice algo, independientemente del contenido. Comunican sentimientos y dan énfasis y significado al habla. De esta forma, una misma frase varía su significado según cómo se diga. Los elementos paralingüísticos fundamentales son:

- El volumen: Se refiere a la intensidad del sonido. Puede denotar entusiasmo, agresividad, timidez,... Tanto un volumen excesivamente alto como muy bajo pueden perjudicar la comunicación. Es bueno variar el volumen para atraer la atención del oyente y enfatizar cuando sea necesario.
- El tono: Es la resonancia de la voz debido a la forma de las cavidades orales. A través de los diferentes tonos se expresan sentimientos, se resaltan aspectos de la conversación y se atrae la atención. Conviene cambiar de tono en función del contenido y objetivos de lo que se quiere transmitir.
- La fluidez/perturbaciones del habla: Vacilaciones, repeticiones del habla que pueden reflejar inseguridad o poco interés si son excesivas. Las perturbaciones más habituales son los silencios sin contenido, el uso de palabras de relleno (muletillas) y las repeticiones, tartamudeos, omisiones y palabras sin sentido.
- La claridad: El mensaje claro llega antes y sin interpretaciones. La falta de claridad la aportan el farfuleo, arrastrar palabras, mala vocalización, etc.
- La velocidad o ritmo: Si es muy lento puede aburrir e impacientar y si es muy rápido puede no entenderse el mensaje, por lo que han de evitarse los extremos. Los estados de ánimo también se comunican a través de la velocidad del habla. La tristeza, el aburrimiento se corresponden con el habla lenta, mientras que la alegría y la sorpresa se manifiesta en el habla rápida.

• **La kinésica o cinésica:** Es el estudio del lenguaje del cuerpo o de los movimientos corporales. Pueden acompañar al lenguaje verbal o pueden transmitir autónomamente.

Los elementos más importantes de este lenguaje corporal son:

- La cabeza: Expresan señal de asentimiento o de negación. También hay que tener en cuenta la inclinación de la misma (erguida, lateral, baja,...)
- La expresión facial: La cara es la parte más expresiva del cuerpo. Podemos transmitir las 6 emociones básicas (alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira y desprecio o asco) con tres áreas del rostro (frente/cejas, ojos/párpados, boca/barbilla)
- La mirada: Los ojos son la parte más expresiva del rostro y transmiten información y sentimientos. El contacto ocular es básico para las relaciones, sean éstas personales (intimidad, amistad,...) o sociales (grupo, auditorio,...). Así, mirar a todos, no mirar a nadie, mirar a los ojos, mirar demasiado fijamente, mirar hacia abajo, etc. transmiten sensaciones totalmente diferentes.
- Las manos y los brazos: Son fundamentales los gestos que hacemos con las manos (señalar, parar, OK, etc.) y la utilización de las mismas cuando hablamos. Las manos y los brazos comunican tanto por su movimiento como por su posición. De esta forma, comunicamos en función de dónde pongamos nuestras manos al hablar y de cómo tengamos los brazos (cruzados, hacia la espalda, etc.)
- Las piernas: Transmite información tanto su posición (piernas cruzadas, abiertas, etc.) como su movimiento.
- La postura: Reflejamos con ella actitudes respecto a nosotros y hacia los demás. Hay dos dimensiones básicas: La de acercamiento/retirada y la de expansión/contracción.

• **La proxémica:** Es el estudio del uso y percepción del espacio social y personal. Todos tenemos nuestro espacio personal en el cual nos sentimos seguros. También, cada comunicación tiene una distancia adecuada. Para lograr una buena comunicación, hay que buscar la distancia óptima en función de la situación. Hay que señalar que las distancias en las relaciones varían según las culturas.

Edward T. Hall distinguió 4 zonas según el tipo de interacción:

- Zona íntima (15 – 45 cm.). Personas amadas y familiares. Personas cercanas emocionalmente. La zona íntima privada es la que llega al contacto físico.
- Zona personal (45 – 1,20 m.). Es el espacio personal de cada uno y marca las relaciones sociales cercanas.
- Zona social (1,20 – 3,5 m.). Espacio para el trabajo y las relaciones sociales ocasionales.
- Zona pública (+ 3,5 m.). Distancia para dirigirnos a un grupo, andar por la calle.

• **La apariencia personal:** Es la imagen que cada persona tiene y transmite a los demás, por lo que influye en las relaciones sociales. De alguna forma, comunica sobre cómo somos. Genera la primera impresión cuando se conoce a alguien.

Algunos componentes son:

- El vestido y los complementos
- La higiene y cuidado del cuerpo
- El atractivo físico

2.5. ALGUNOS ASPECTOS PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN

Como conclusión o resumen conviene sintetizar a continuación algunos aspectos que pueden hacer que la comunicación mejore y se convierta en una habilidad social fundamental a utilizar tanto a nivel interpersonal como en el ámbito laboral con el equipo de trabajo y los destinatarios de nuestra intervención.

- Usar la asertividad como forma de conducta habitual. Favorece la expresión de mensajes y la relación positiva entre las personas
- Realizar en todo momento una escucha activa para ser receptivos con lo que nos dicen y entender adecuadamente el mensaje así como los sentimientos que están detrás del mismo. En este sentido no olvidar el proceso de feedback que ha de tener toda comunicación y como la escucha activa favorece dicho proceso.
- Ser específico y concreto en lo que se comunica. Cuando se habla sin decir nada se provoca el aburrimiento y la desconexión. Igualmente, cuando alguien monopoliza en exceso la palabra sin concretar el mensaje no se está favoreciendo ni el entendimiento ni la participación de los demás interlocutores.
- Evitar las generalizaciones. Es muy molesto el utilizar términos tan imprecisos como “siempre”, “todos”, “nunca”... Utilizar expresiones más correctas y acertadas que especifiquen las personas, conductas, sucesos, etc.
- Discutir los temas de uno en uno. Es positivo cerrar un aspecto para pasar a otro. La acumulación de información provoca bloqueos y confusión.
- Si se va a hacer una crítica, criticar lo que la persona ha hecho y no a la persona en sí. Si hablamos de lo que uno ha hecho estamos concretando acciones y comportamientos que pueden analizarse y mejorarse, si ese es el objetivo de nuestra crítica, pero si la crítica es a la persona estamos realizando un ataque directo al individuo y provocamos un efecto de defensa que no va a favorecer la comunicación sino el enfrentamiento.
- Elegir el lugar y momento adecuado. Los condicionantes externos influyen de manera notable. Un espacio agradable, sin ruidos ni interrupciones, que favorezca la comunicación de manera cómoda es fundamental en este sentido. También hay que valorar el momento elegido en función del contenido de lo que se quiere comunicar. No todo se puede decir en cualquier momento.
- Cuidar la comunicación no verbal. Ya hemos visto que muchas veces no es tanto lo que se dice, sino cómo se dice y que este tipo de comunicación puede condicionar la interpretación de lo que se quiere transmitir. Algunos aspectos fundamentales son que lo verbal y lo no verbal guarden coherencia, usar un adecuado contacto visual, cuidar el afecto a través de los elementos paralingüísticos, etc.
- Atender a los estados afectivos tanto de las personas implicadas en el proceso comunicativo como de los afectos que pueden provocar determinados mensajes. Las emociones y sentimientos condicionan en gran medida la comunicación y relación entre las personas, por lo que es una cuestión a tener muy en cuenta.

2.6. LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La asertividad es una forma de comportamiento que se describe como socialmente hábil. Tener una conducta asertiva es fundamental para mejorar las habilidades sociales y favorecer las relaciones con los demás. En este sentido, se pueden distinguir **tres tipos de conducta** o comportamiento en función de cómo el individuo se relaciona y comunica con los demás y lo que esto produce tanto en la propia persona como en los otros.

- **Conducta pasiva o inhibida:** No se expresan los sentimientos ni pensamientos propios, o se hace de manera ineficaz o negativa. Se suprime el propio derecho de poder expresarse adecuadamente, mostrándose en una posición de inferioridad respecto al otro. Refleja temor e inseguridad ante los demás y falta de confianza en sí mismo. Suele reflejar timidez y miedo o incomodidad en las relaciones con los otros. La persona inhibida se siente a menudo incomprendida, no tomada en cuenta, llegando a sentirse mal consigo misma al ser incapaz de expresar sus opiniones, sentimientos o necesidades

El mensaje es: “Yo no importo, mis sentimientos no son importantes, los tuyos sí”.

RESPECTO EL DERECHO DE LOS DEMÁS PERO NO EL PROPIO

- **Conducta agresiva:** Se expresan sentimientos, ideas, pensamientos, etc. a través de conductas impositivas e incluso violentas hacia los demás. El que habla controla al que escucha, impidiendo la expresión abierta del otro e imponiendo su idea. Se considera en posesión de la razón y desprecia las opiniones diferentes a la suya. Las relaciones que provoca no suelen ser duraderas ni satisfactorias, ya que se minimiza o domina a los demás. Suele aportar sentimientos de poder y de lograr lo que se quiere, por lo que se tiende a reproducir en el futuro, aunque sea a pesar de los otros. Provoca tensión en las relaciones interpersonales.

El mensaje es: “Esto es lo que yo pienso, siento y quiero. Lo que tu quieras y sientas no importa”

RESPECTO MIS DERECHOS PERO NO EL DE LOS DEMÁS

- **Conducta asertiva:** Es la expresión directa de sentimientos, ideas, opiniones, derechos, etc. respetando el derecho de los otros. El que habla se expresa de forma que no degrada a los que escuchan. Se realiza expresando esas ideas o sentimientos sin imponerse sobre los otros, pero además no permitiendo que los demás se aprovechen de uno, defendiendo los propios derechos. A su vez, se respeta y valora las opiniones de los otros. La asertividad aporta seguridad y decisión a quien la práctica. Permite controlar las situaciones, decir lo que se piensa, respetar y escuchar al otro, favoreciendo la capacidad de relacionarse. La persona está más satisfecha consigo mismo y con los demás. Puede cumplir o no sus objetivos, pero la hace sentirse mejor al poder expresar las opiniones. En el otro produce la satisfacción de recibir una comunicación clara y explícita, favoreciendo las relaciones con los demás.

El mensaje es: “Esto es lo que yo pienso, esto es lo que yo siento”

RESPECTO DE LOS DERECHOS PROPIOS Y DE LOS DEMÁS

Como en toda habilidad social, en la asertividad influyen los componentes cognitivos (lo que se piensa), emocionales (lo que se siente) y motóricos (lo que se hace).

Causas de la falta de asertividad:

- Por déficit de competencia
- Por déficit de interferencia
- Porque la persona no conoce sus derechos
- Por tener pensamientos irracionales
- Otras

CÓMO ENTRENAR LA ASERTIVIDAD. SUGERENCIAS PARA LA PRÁCTICA

Todas las personas podemos ser asertivas.

Cada uno somos como somos y actuamos de determinadas formas en base a las experiencias que hemos ido afrontando en nuestra vida. Pero no nos podemos limitar a esto, sino que hay que partir del principio básico de que LA ASERTIVIDAD SE PUEDE ENTRENAR.

Para ello, hay que seguir unos pasos básicos:

- 1º. Tomar conciencia de que es el estilo de conducta más adecuado (cognitivo)
- 2º. Tener una actitud positiva hacia la asertividad
- 3º. Entrenar ejercicios y formas de afrontar situaciones
- 4º. Actuar en la realidad de forma asertiva. Valorar sus consecuencias positivas.

Algunas sugerencias para poner en práctica la asertividad en nuestras relaciones con otros pueden ser las siguientes:

- Buscar el momento y lugar oportuno para la relación y/o comunicación
- Describir la conducta objetivamente, sin juzgar ni evaluar
- Ser claros y agregar detalles
- Sentimientos en primera persona. Tranquilos y de forma directa
- Reaccionar exclusivamente ante la conducta problema y no a toda la persona
- Evitar disfrazar las propias debilidades con sentimientos honestos
- Pedir pequeños cambios, no más de uno a la vez
- Reforzar al otro hacia lo deseable
- Evitar castigo demasiado grandes
- Prestar atención a los derechos y objetivos de la conducta del otro
- Decir claro lo que quiero decir
- Saber qué me pasa internamente, cuándo uso conductas no asertivas o pasivas, qué logro, etc.
-

TRES ESTILOS DE CONDUCTA

<u>PASIVA</u>	<u>ASERTIVA</u>	<u>AGRESIVA</u>
<p>CONDUCTA NO VERBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ojos que miran para abajo - Voz baja - Tono vacilante o de queja - Vergüenza y retraimiento. Timidez - Vacilaciones - Postura hundida - Se retuerce las manos - Evita la situación - Se niega la importancia a la situación - Risitas "falsas" <p>CONDUCTA VERBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quizás, supongo - Me pregunto si podríamos ... - Te importaría mucho ... - No crees que ... - Ehh, bueno ... - No te molestes, no es importante, ... <p>EFFECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja autoestima y autodesprecio - Deja violar sus derechos - Los demás eligen por él. No suele lograr sus objetivos - Pierde oportunidades - No discute ni entra en conflictos 	<p>CONDUCTA NO VERBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto ocular directo - Tono de voz firme y conversacional - Habla fluida - Postura erecta y relajada - Mensajes en primera persona - Verbalizaciones sinceras y positivas - Respuestas directas - Manos sueltas. - Comodidad y seguridad <p>CONDUCTA VERBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yo pienso - Siento - Quiero - ¿Cómo podemos resolver esto? - ¿Qué piensas? - ¿Qué te parece? <p>EFFECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resuelve los problemas - Se siente a gusto con los demás y consigo mismo - Satisfacción. Relajación - Crea oportunidades - Se siente con control de las situaciones - Favorece y mejora sus relaciones con los demás 	<p>CONDUCTA NO VERBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mirada fija y desafiante - Voz alta - Habla rápida y fluida - Enfrentamiento - Gesto de amenaza - Postura intimidatoria - Mensajes impersonales - Exigencias e insensibilidad - Respuesta ofensiva <p>CONDUCTA VERBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haz ... - Harías mejor en ... - Ten cuidado con ... - Debes estar bromeando - Deberías ... - No sabes <p>EFFECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logra sus objetivos pero a costa de otros - Conflictos interpersonales - Hace daño a los demás - Tensión y enfado - Se siente con control aunque no es cierto - Pierde oportunidades

2.7. HABILIDADES SOCIALES BÁSICAS DE COMUNICACIÓN

Como ya hemos visto, la comunicación es un acto que llevamos a cabo continuamente en cualquier tipo de relación con otras personas. En el caso del animador sociocultural, un elemento fundamental en su desempeño profesional es la comunicación con otras personas, sean estas destinatarias de la intervención o miembros del equipo de trabajo que lleva a cabo dicha intervención. Por eso es preciso que el animador desarrolle una serie de habilidades en este sentido que quedan enmarcadas por las tres funciones básicas que mencionamos poseía la comunicación:

- . Informativa
- . Emocional
- . Reguladora de las relaciones

En este sentido, las habilidades sociales de comunicación sirven para desarrollar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Expresar de manera adecuada los mensajes y las informaciones que se quieren transmitir
- Facilitar la comprensión y expresión de emociones y sentimientos
- Tener en cuenta al interlocutor en los procesos comunicativos y relacionales
- Mejorar las relaciones sociales
- Resolver situaciones conflictivas

Pasemos a ver de manera resumida algunas de las habilidades básicas de comunicación más importantes:

2.7.1. • Escucha activa

¿Qué es?

La escucha activa consiste en escuchar con comprensión y cuidado, entendiendo la comunicación desde el punto de vista del que habla. Se atiende a lo que el otro dice haciendo ver al emisor que le estamos escuchando. Se comprende qué es lo que dice la otra persona y por qué lo dice. Este entendimiento de las ideas y sentimientos del emisor implica empatía por parte de quien escucha.

Saber escuchar es uno de los principales favorecedores de la comunicación. Por eso, la falta de comunicación que se sufre hoy día se debe, en gran medida, a que no se sabe escuchar a los demás. Por eso, *un buen comunicador es un buen escuchador*.

En este sentido es preciso aclarar que no es lo mismo oír que escuchar. Oír es el acto pasivo de percibir vibraciones. Escuchar es un proceso activo que conlleva entender lo que se oye.

Todas las personas necesitan ser escuchadas, por lo que la escucha activa minimiza las situaciones de estrés y conflicto, neutralizando la posible agresividad del interlocutor. También es un elemento motivador para que la otra persona hable. Es un acto que refuerza a la otra persona a hablar y expresar lo que siente.

¿Por qué es bueno escuchar activamente?

- Porque si escuchas es más probable que te escuchen
- Porque ser escuchado provoca un sentimiento positivo en quien está hablando.
- Porque refuerza y mejora el clima social, reduciendo la hostilidad.
- Porque informa al otro de que está siendo entendido, lo que favorece mensajes claros y potencia la verdadera comunicación.
- Porque mejora la capacidad de captar el significado real de lo que el emisor transmite

¿Cómo se lleva a cabo la escucha activa?

- Observando al interlocutor y prestándole toda la atención. Mostrarle interés. No estar a otras personas o cosas
- Identificando el contenido de sus expresiones y sus sentimientos
- Pensando que cuanto más información tengamos mejor podremos resolver la situación
- Asumiendo una postura activa con el cuerpo al acto de escuchar
- Mostrando gestos que indiquen que estamos escuchando: contacto visual, expresión facial de atención, asintiendo,...
- Usando expresiones que incentiven al que habla (ya veo, ah-ah,...), haciendo preguntas o resumiendo lo que el otro ha dicho.
- Intentando no interrumpir al que habla
- No juzgando ni rechazando lo que el otro dice o siente
- No minimizando lo que el otro expresa
- Evitando el *síndrome del experto*, cuando alguien te plantea un problema tú ya tienes las respuestas, incluso antes de que la otra persona acabe de hablar.

2.7.2. • Empatía¿Qué es?

La empatía es ponerse en el lugar de la otra persona, escuchando sus emociones y sentimientos y comprendiendo por qué dice, hace o siente de determinada forma. Conlleva entender lo que el otro siente y hacerse cargo por lo que está pasando.

La empatía NO es aceptar ni estar obligatoriamente de acuerdo con la posición del otro. Simplemente es reconocer que puede tener motivos para actuar como actúa y para sentirse como se siente.

¿Por qué es buena la empatía?

- Porque permite escuchar mejor a la otra persona
- Porque podemos llegar a entender algo que no nos está ocurriendo a nosotros
- Porque hace que nos mantengamos abiertos a distintas soluciones sin encerrarnos en un solo posicionamiento.
- Porque reduce la hostilidad y favorece un clima de solución de problemas
- Porque favorece una mejor relación y comunicación
- Porque es una muestra de confianza, respeto y valoración de la otra persona
- Porque a todos nos gusta que nos entiendan, o que al menos lo intenten

¿Cómo se lleva a cabo?

- Observando y escuchando al interlocutor
- Con gestos y con el cuerpo, manteniendo el contacto visual y adoptando una expresión facial adecuada a los sentimientos que transmite la otra persona
- Usando expresiones como *me hago cargo, entiendo lo que dices,...*
- Resumiendo lo que hemos entendido de lo que nos han dicho para identificar adecuadamente su mensaje.

2.7.3. • Feedback

¿Qué es?

Feedback es un anglicismo que podríamos traducir por retroalimentación. Consiste en aportar información de cómo percibimos el comportamiento y la comunicación que estamos recibiendo, y de cómo esta nos está afectando.

El feedback es lo que hace que exista verdadera comunicación ya que requiere la participación del emisor y del receptor en torno al mensaje transmitido.

¿Por qué es bueno el feedback?

- Porque mostramos a la otra persona que le estamos escuchando y entendiendo
- Porque facilita la verdadera comunicación
- Porque a través del feedback podemos estimular cambios en la otra persona en base a lo que se está comunicando
- Porque en la medida que damos feedback recibimos feedback

¿Cómo se aporta feedback?

- Comenzando por dar información positiva acerca de lo que se ha dicho o hecho
- Sugiriendo alternativas de cambio o mejora en lo que el otro ha dicho o hecho
- Describiendo de manera específica y concreta lo que se quiere aportar
- Dándolo en el momento adecuado y en el nivel correcto
- Pidiendo a los demás que nos den feedback y escuchando el mismo
- A través del cuerpo, los gestos y las palabras

2.7.4. • Mensajes yo

¿Qué es?

El mensaje Yo es mandar un mensaje que expresa las opiniones y deseos del que habla sin evaluar o reprochar la conducta de los demás, facilitando así la expresión de las diferencias y desacuerdos. Es un mensaje respetuoso que expresa los sentimientos, opiniones y deseos sin evaluar o atacar la conducta de los demás. Supone hablar por uno mismo. El mensaje Tú, por el contrario, ataca al otro.

. Mensaje Tú: Siempre llegáis tarde y me faltáis al respeto porque siempre me toca esperar

. Mensaje Yo: Cuando llegáis tarde yo siento que no me respetáis porque me hacéis esperar

¿Por qué es bueno utilizar mensajes Yo?

- Porque se expresan opiniones o sentimientos que es más fácil sean tenidos en cuenta
- Porque no se ataca o degrada al otro, sino que es una afirmación respetuosa
- Porque no evalúan negativamente al interlocutor ni dañan la conversación
- Porque son difíciles de cuestionar ya que expresamos lo que pensamos o sentimos
- Porque facilitan la comunicación

¿Cómo se hace un mensaje Yo?

- Describiendo brevemente y de forma clara la situación o comportamiento que te molesta o del que quieres opinar
- Expresando los sentimientos que provoca en el emisor dicha situación
- Describiendo las causas, consecuencias o efectos que dicho comportamiento puede tener
- Acompañando de comunicación no verbal de apertura, con contacto visual y usando la escucha activa.

2.7.5. • Otras técnicas

- Disco rayado: Consiste en la repetición perseverante de una frase que exprese de manera clara lo que se desea, defendiéndolo con firmeza y evitando caer en las manipulaciones verbales de otras personas, hasta que se consiguen los objetivos que se persiguen.
- Asertividad positiva: Se trata de expresar afecto y aprecio por las otras personas de manera sincera. Se basa en ver en los demás su parte positiva y reconocerlo. Implica un refuerzo tanto verbal como no verbal.
- Asertividad negativa: Consiste en expresar comentarios o pensamientos negativos acerca de la conducta de otras personas, siempre de manera respetuosa. Suele costar porque se piensa que lo que se dice puede hacer daño al otro. Por eso conviene decirlo sin intención de ridiculizar, atacar o quedar por encima. Importa cómo se dice el mensaje, tanto lo verbal como lo no verbal.
- Decir “NO”: Consiste en saber decir no a aquellas peticiones o situaciones que se consideren inoportunas, que no se quieran hacer o que no se quieran admitir. Implica cuidarse a uno mismo, tenerse en cuenta y valorar lo que es importante para uno. Conviene valorar la necesidad del otro, pero no tiene por qué ser satisfecha a costa de ceder en algo que no se desea. Es posible llegar a un diálogo para ver si lo suyo y lo mío puede lograrse sin pasar por yo decir “sí”.
- Asertividad empática o acuerdo parcial: Primero se reconocen los sentimientos del otro o se expresa acuerdo con alguna de las cosas que este ha dicho, para pasar posteriormente a exponer los propios derechos y expresar los sentimientos que han sido provocados, aunque estos sean negativos.
- Banco de niebla: Consiste en escuchar las críticas con serenidad, mientras que se buscan puntos en común con la persona antagonista. Con ello, y de manera calmada, se puede afirmar que se está de acuerdo en parte de lo que se dice pero no en todo.
- Técnica de ignorar: Se trata de ignorar la razón por la que la otra persona puede estar enfadada y ofendida y aplazar la discusión hasta que esta se haya calmado.

2.8. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA SOCIAL

2.8.1. Competencia social

Es la capacidad de responder a las demandas y tareas que requiere el ámbito social de manera adecuada. Una actuación es competente cuando es adecuada a la situación y objetivos que dicha situación requiere. Recordemos que el término *competencia* significa aptitud o idoneidad para hacer algo. Implica un juicio de valor sobre si una conducta se adecua o no a un contexto social determinado. Es sinónimo de habilidad social.

Elementos de la competencia social: La evaluación de la competencia social requiere el análisis de los distintos elementos que la componen. Estos elementos son tres:

Componentes cognitivos (¿Qué pienso?): Se refiere a lo que el individuo piensa y conoce y a todos los procesos mentales que experimenta la persona. Ese pensamiento influye en cómo un individuo valora una situación y se valora a sí mismo frente a dicha situación. Según Albert Ellis (modelo cognitivo de Ellis), si se interpretan las situaciones de manera ajustada no existen mayores problemas. Pero si no es así, esos pensamientos pueden distorsionar la realidad dando lugar a pensamientos irracionales. Dichos pensamientos negativos o irracionales van a influir en la conducta del individuo perjudicando el desempeño eficaz de la misma, pudiendo provocar en la persona problemas de autoestima, aislamiento, ansiedad, depresión, etc. y no actuando de manera adecuada o hábil

Albert Ellis (1961): “Nuestras emociones no son producidas por los acontecimientos,

sino por nuestra manera de verlos, entenderlos e interpretarlos”.

Componentes emocionales (¿Qué siento?): Son las emociones que cada uno sentimos en determinadas situaciones y que van a influir en la conducta. La emoción es un impulso involuntario de respuesta ante los estímulos del ambiente, que induce sentimientos y desencadena conductas de reacción automática. Las personas valoramos de manera diferente los diferentes estímulos ambientales, lo que nos provoca igualmente emociones diferentes a cada uno. Del cómo nos afecta a cada uno las emociones y de cómo manejemos las mismas va a depender el resultado de la conducta. (Emociones básicas: Ira, miedo, alegría, sorpresa, tristeza, asco)

Componentes conductuales (¿Qué hago?): La conducta supone una respuesta del organismo ante determinada situación. Es la manera en que una persona se comporta o actúa en una situación determinada. Dicha respuesta es producto de la interacción entre lo que el individuo piensa (cognitivo) y lo que siente (emocional). Al ser una manifestación externa, es lo que los demás ven y valoran de nosotros, por lo que las habilidades sociales se van a ver reflejadas en conductas concretas. En este sentido, es de destacar la asertividad como la conducta hábil en las interacciones con los demás. Otro componente conductual más difícil de controlar es el componente fisiológico, aquellas reacciones del organismo relacionadas directamente con las emociones y que surgen de manera involuntaria pero que pueden denotar falta de habilidades sociales (temblores, sudoración, sonrojo, aceleración respiratoria, etc.)

Estos componentes se dan de manera conjunta e interaccionan uno con otro.

A partir de los componentes anteriormente vistos, podemos encontrar diferentes tipos de habilidades o competencias sociales.

- Cognitivas: Son aquellas en las que intervienen elementos psicológicos y están relacionadas con la función de *pensar*. Algunas pueden ser: Identificar gustos, deseos, preferencias, etc. Resolver problemas. Autorregularse y autorreforzarse. Etc.
- Emocionales: En las mismas están implicadas la expresión de emociones. Están relacionadas con la función de *sentir*. Algunas pueden ser: Expresar sentimientos. Controlar la ira. Resolver el miedo. Entender lo que le pasa a otros. Etc.

- **Instrumentales:** Son aquellas que tienen una utilidad concreta. Están relacionadas con la función de *actuar*. Algunas pueden ser: Conversar. Hacer preguntas. Callar. Rechazar provocaciones. Expresión del cuerpo. Etc.

2.8.2. Déficit sociales

Existen personas que por diversos motivos (físicos, sociales, psicológicos,...) poseen carencias en algunas HH.SS. que conllevan dificultades en su interacción con el medio humano que les rodea, lo que puede llevar a la no integración en el mismo. Igualmente, personas “normalizadas” podemos fallar o no tener algunas habilidades o competencias sociales que nos hacen no actuar correctamente en determinadas circunstancias.

Es aquí donde aparece el término de DÉFICIT SOCIAL, entendido éste como una *falta de repertorios de respuestas en las HH.SS. requeridas para interactuar con los demás*.

El déficit en la competencia social puede ser de dos tipos:

<p>Déficit de competencia: La conducta adecuada no es conocida, por lo que la respuesta no existe dentro del repertorio conductual del individuo. La persona no dispone de habilidades sociales porque nunca las ha aprendido. Existe, por tanto, una falta de aprendizaje de la conducta correcta.</p>	<p>Déficit de interferencia: El individuo sabe cuál es la conducta apropiada y dispone de determinadas habilidades, pero existen factores que condicionan o interfieren en la misma, efectuando dicha conducta de forma inadecuada. Estos factores pueden ser cognitivos, emocionales y conductuales.</p>
--	--

Es importante saber cuál de estas dos causas son las que determinan el déficit conductual ya que las estrategias de intervención difieren según sea una u otra. Se actuará de manera diferente si el déficit es de competencia (enseñar la conducta que no se conoce) o de interferencia (abordar los aspectos que interfieren en la conducta).

2.8.3. Evaluación de la competencia social

Para conocer la competencia social de una persona es preciso valorar el nivel de habilidades sociales que esta tiene. Para ello se pueden utilizar algunos de los métodos clásicos de investigación social. Veamos algunos métodos o técnicas para llevar a cabo este análisis aplicado a las Habilidades Sociales:

La entrevista

Una persona (especialista) recoge información de primera mano sobre las relaciones interpersonales del propio individuo. El sujeto aporta su experiencia interpersonal, sus pensamientos, las situaciones que más problemas le causan, sus expectativas y motivaciones, y la evaluación subjetiva del propio sujeto sobre su actuación social.

Se ha de obtener información de: a) lo que cuenta el sujeto, b) cómo lo cuenta, c) cómo se comporta.

La observación

Es una de las técnicas más importante y que más información aporta. Consiste en que una o varias personas observan al individuo y las conductas que éste manifiesta en determinadas situaciones. Lo mejor es tomar los datos de situaciones reales, a través

de la observación y analizando la conducta del individuo en situaciones naturales de su vida diaria.

Esto no siempre es posible, por lo que se suelen utilizar simulaciones (observar la conducta del individuo en situaciones simuladas). Estas simulaciones pueden ser grabadas para poder analizar mejor el comportamiento. En este sentido destacamos el *role playing* (el individuo sabe que le están observando) y las *pruebas de interacción reales planeadas* tipo “cámara oculta” (el individuo no sabe que le están observando).

Instrumentos prácticos para utilizar en la observación de sujetos son los anecdóticos, las escalas de observación, las listas de control, las fichas de seguimiento, etc.

Autoobservación: Autorregistro

El propio sujeto se observa a sí mismo. Debe ir escribiendo en un diario, cuestionario o grabarse verbalmente su conducta. Se han de registrar conductas, antecedentes, consecuentes, nivel de ansiedad, satisfacción, etc. Son básicos los ítems *Qué pienso, Qué siento, Qué hago* ante la situación a valorar. Se suelen usar hojas de registro con ítems que aportan información sobre lo que se quiere valorar respecto a la conducta y a la situación.

Autoobservación: Medidas de autoinforme (test o cuestionarios)

La persona registra lo que piensa de sí misma en las situaciones planteadas utilizando escalas, test o cuestionarios estandarizados, es decir, que han sido probados en una población normal, comparándose las puntuaciones de la persona con las medias de esta población tipo. Aportan economía de tiempo y energía. Dan una rápida visión de las dificultades del sujeto, aunque pueden estar viciadas por la valoración poco objetiva que el sujeto haga de sí mismo. Pueden hacerlos personas cercanas o el propio individuo.

Existen medidas de autoinforme para medir la habilidad social, la ansiedad social, las capacidades cognitivas, las relaciones con otros, etc. Básicamente consisten en una serie de ítems o situaciones en las que el individuo tendrá que responder en lo que piensa que él haría ante dichas situaciones.

Algunos tipos son:

- *Inventario de Asertividad de Rathus (RAS)*. Es uno de los más utilizados.
- *Escala Multidimensional de Expresión Social-Parte motora (EMES-M). Idem parte cognitiva (EMES-C). Idem parte emocional (EMES-E) de V. Caballo*
- *Escala de Habilidades Sociales (EHS) de Elena Gismero*
- *Inventario de Interacciones Heterosexuales (Twentyman y Mc Fall)*
- *Escala MESSY (The Matson Evaluation of Social Skills in youngsters)(Evaluación de la conducta social en el alumnado de Matson)*
- *Otros*

3. HABILIDADES DE EXPOSICIÓN ORAL

3.1. INTRODUCCIÓN

Hablar en público es una de las cuestiones que más temores nos da y que, a su vez, es fuente de frustraciones al no poder lograr determinados objetivos por nuestra incapacidad o dificultad de exponer lo que queremos decir ante un número elevado de personas. En determinadas profesiones es incluso necesario y fundamental tener unas buenas habilidades de comunicación. Como toda habilidad, el hablar en público, la exposición oral, se puede aprender, entrenar y mejorar. Para ello existen una serie de técnicas y aspectos a tener en cuenta que favorecen este entrenamiento.

Es preciso diferenciar *hablar* de *comunicar*. Hablar lo puede hacer cualquiera. Comunicar significa tener en cuenta por qué y para qué nos dirigimos a otras personas.

Este breve documento pretende ser un apoyo para este fin. Aporta una serie de pistas y de propuestas con el objeto de favorecer la exposición oral frente a un grupo o auditorio con la intención de resultar útil a quien lo lea. No obstante, si a andar se aprende andando, a exponer se aprende exponiendo, por lo que el aprendizaje ha de ser práctico y en esa línea práctica van las siguientes propuestas. Este es un proceso largo y continuo. Se pueden experimentar mejoras, retrocesos y estancamientos, por lo que conviene no desanimarse y seguir practicando. Para ello, es fundamental la motivación y voluntad de cada uno/a (implicarse, salir a exponer, trabajar, ensayar en casa, etc.)

Antes de nada, recordemos los tres componentes fundamentales de toda habilidad social en relación con tres factores esenciales en la comunicación docente:

- Componente cognitivo → Seguridad científica
- Componente conductual → Transparencia didáctica
- Componente emocional → Cercanía emocional

3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EXPOSICIÓN ORAL

<u>PERJUDICAN</u>	<u>FAVORECEN</u>
Miedo	Experiencia
Nervios / ansiedad	Creatividad / improvisación
Vergüenza	Seguridad en sí mismo
Baja autoestima	Concentración
Opiniones sobre mí	Control del tiempo
Compararse con otros	Estado anímico positivo
Inseguridad	Apoyos. Feedback
Presión	Auditorio
Estado anímico	Aptitudes personales
Bloqueos	Actitud positiva
Tiempo	Tranquilidad
Espacio físico y humano	Control del tema
Experiencias previas	Interés y motivación del tema
Poca concentración	Organización del tema
Contenido / tema	Hablar de lo informal
No saber del tema	Espacio físico y humano
No interesar el tema
.....	

3.3. COMPONENTES COMUNICATIVOS

<u>VERBAL</u>	<u>NO VERBAL</u>	<u>PARAVERBAL</u>
Vocabulario	Distancia	Tono
Léxico	Postura	Volumen
Sintaxis	Contacto visual. Mirada	Timbre
Jerga / dialecto	Gesto de manos	Ritmo
Contenido	Tics	Velocidad
Otros: humor, preguntas	Movimientos	Pausas. Silencios
ejemplos, resúmenes,...	Contacto corporal	Fluidez. Claridad
	Vestimenta. Apariencia	Control de respiración
	Expresión facial	

3.4. EL MIEDO A HABLAR EN PÚBLICO

El principal problema que tenemos al hablar en público es el miedo escénico, ya que uno se convierte en el centro de atención. Es una situación antinatural. No es una conversación normal, por lo que es un hecho muy común sentir miedo cuando se tiene que dar una charla ante un número determinado de personas. Lo primero es, por tanto, no sentirse como alguien raro. Es lo más normal y lógico sentir ese miedo.

Asumido ese punto, hemos de trabajar en dos líneas para afrontar este miedo:

1. Habilidades técnicas
2. Habilidades para reducir la ansiedad.

¿Cómo se manifiesta ese miedo a la hora de exponer en público? En los tres componentes:

- Cognitivo: Pensamientos negativos. Consecuencias desfavorables. Autoevaluación negativa. Se piensan cosas como: “es horrible, no valgo para esto, que mal lo estoy haciendo, siempre lo he hecho mal, criticarán lo que diga, etc.”
- Conductual: Querer evitar la situación. Perturbación de la voz, tartamudeos, bloqueos, equivocaciones frecuentes, falta de fluidez, movimientos raros, etc.
- Emocional: Ritmo cardíaco acelerado, respiración rápida, temblores, rigidez, enrojecimiento, lloros, etc.

3.5. TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO

Se seguirá el mismo proceso que para entrenar otro tipo de habilidades sociales.

- Instrucciones y explicaciones teóricas por parte de un experto
- Análisis y autoanálisis de conductas deficitarias
- Exposición a modelos (modelado) como pueden ser otros profesores. Extraer los elementos positivos y negativos de estos modelos.
- Ensayo conductual (prácticas)
- Reforzamiento. Del entrenador y del grupo.
- Feedback grupal. Correcciones a mejorar en ensayos posteriores
- Posible grabación en vídeo

Ante todo, es necesario querer mejorar (motivación) y saber dar y recibir feedback (apertura)

3.6. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

- Es importante leer y escribir mucho. Nos aporta léxico o vocabulario y facilita la expresión.
- Conocer y familiarizarse con el tema. Haberlo comprendido. Sólo se explica bien lo que se entiende bien.
- Interés por comunicar el tema al auditorio.
- Preparar bien la charla. Organizar contenidos, materiales a utilizar, tiempos, etc.
- Ensayar antes de la charla.
- Anticipar posibles preguntas y situaciones.
- Estar en buen estado físico y mental (tranquilidad, relajación, respiración)
- Hablar claro y tranquilo
- Controlar el tiempo (guión, puntos clave,...)
- El guión es un apoyo. NO LEER todo el tiempo NI MEMORIZAR
- Llevar un guión claro, con desarrollo lógico: Introducción-desarrollo-conclusión-preguntas o dudas.
- Sustituir pensamientos negativos por positivos. Para ello es bueno tener en cuenta:
 - Uno tiene derecho a expresar sus puntos de vista
 - Uno tiene derecho a equivocarse
 - Casi todos experimentamos miedo al hablar
 - Las reacciones físicas, en principio negativas, pueden estimularnos positivamente
 - La práctica reduce las reacciones negativas
 - El auditorio no es el enemigo

Cuando la exposición no es individual sino **grupal**, hay que tener en cuenta todos los puntos anteriores y añadir los siguientes:

- Ha de haber un guión general de todo el grupo y particular de cada uno
- No pisarse entre los miembros del grupo. Sí apoyarse.
- División equitativa de temas
- Apoyo técnico de los que no exponen

En general, una buena técnica es preguntarse cada uno ¿qué es lo que a mí me gusta cuando los demás exponen un tema? e intentar que eso sea una guía.

3.7. ELEMENTOS DE LA EXPOSICIÓN EN PÚBLICO

Debemos tener en cuenta y cuidar cada uno de estos elementos para favorecer una exposición adecuada:

- Externos: El auditorio (el sitio) y la audiencia (las personas)
- Internos: Cómo somos cada uno, carácter, autoestima, autoconfianza, experiencia,...
- Mensaje: Preparación exposición, tema, comunicación verbal, no verbal y paraverbal

3.8. HABILIDADES O ESTRATEGIAS A UTILIZAR

ANTES DE EXPONER.

- Preparación a fondo de la exposición. Contenido y forma
- Tener en cuenta la audiencia. Adecuar la charla a la edad, el sexo, intereses, conocimientos, actitudes previas, etc.
- Control del entorno y el tiempo. Espacio donde se está, participación del grupo, tiempo disponible, etc.
- Seleccionar tema y objetivo. Si se puede, hablar de temas que se dominan y que interesan. Plantearse el objetivo en función del entorno, el auditorio y el tiempo.
- Organizar el contenido. Introducción, desarrollo (idea principal) y conclusión. El exceso de información es perjudicial. No es necesario exponer todo lo que se sabe. Priorizar ideas relevantes en función del tiempo que se tiene. Llevar un orden lógico. Hacer un guión práctico.
 - La introducción y la conclusión se elaboran después del cuerpo de la charla.
 - La introducción: rompe el hielo, informa del tema y motiva al auditorio.
 - La conclusión: Tres posibles formas:
 - 1.- Resumir lo fundamental
 - 2.- Reafirmar la idea central
 - 3.- Inducir o invitar a algo
- Ensayar la charla. No memorizar, sino quedarse con las ideas principales. Comprobar el tiempo.
- Posibles apoyos de medios audiovisuales. Serán instrumentos, no protagonistas de la exposición. El exceso es contraproducente. Han de ser fáciles.

DURANTE LA EXPOSICIÓN

- Cuidar la apariencia, tanto física como de vestimenta. Tener en cuenta el ámbito para que el auditorio se identifique con nuestra apariencia. Hay una conexión directa entre cómo parecemos, cómo nos mostramos y cómo nos sentimos.
- Habilidades verbales: Expresión clara y sencilla, que nos entiendan. No sorprender con cosas que no entiende nadie, ni nosotros mismos. Definir las palabras técnicas que se utilicen. Sintaxis correcta. No utilizar palabras coloquiales o vagas (cosa, algo, y tal,...) Lenguaje natural y buen vocabulario. No divagar en exceso. Evitar las muletillas. Es positivo grabarse al menos en audio para poder oírse a uno mismo.
- Habilidades no verbales: Expresión facial, mirada, gestos pueden ayudar a lo que se dice. Postura positiva y erguida. Orientación de frente. Movimiento leve. Gestos sí, pero no exagerados. Expresión facial concordante con lo que se dice. Mirada a todo el auditorio (a los ojos y cara sin evitar a nadie). Fijarse en la información que nos va dando el auditorio (feedback). Es positivo grabarse en vídeo.
- Habilidades paralingüísticas: Pronunciación y articulación clara (no rápido, vocalizar) Tono suave, firme y seguro. Enfatizar y variar el tono cuando sea necesario. Pausas para respirar, relajarse, darse tiempo para pensar o dar un paso de un tema a otro. Fluidez, que se nos entienda.

DESPUÉS DE LA EXPOSICIÓN

- Evaluar la exposición. Observar las reacciones del auditorio durante la exposición y al final de la misma.
- Repasar cómo se ha hecho (lo puede hacer uno mismo, otra persona, el profesor,...) para ver los puntos fuertes y los aspectos a mejorar.

3.9. AFRONTANDO DIFICULTADES

Nadie es perfecto y todos cometemos errores. Es bueno saber cómo solventarlos o salir de ellos. Aquí vienen algunas estrategias.

- Tartamudeos, nos cortamos → Respiramos, pedimos perdón y recuperamos un poco antes para seguir.
- Nos quedamos en blanco, no sabemos seguir → Hacemos una síntesis de los anterior. Ponemos un ejemplo. Preguntamos al auditorio... hasta que nos viene la idea o pensamos en otra.
- Nos preguntan algo que no entendemos o que aporta un estado negativo → Técnica del espejo: “Estoy incómodo” “¿Incómodo?”. “No entiendo nada” “¿Nada?”
- Nos preguntan algo que dudamos → Técnica del rebote: Devuelvo la pregunta a la misma persona que la formuló o al grupo. La retomo o finalizo yo que expongo.
- No funciona algo (vídeo, ordenador,...) → Utilizar el humor, la anécdota mientras se intenta arreglar. Si no es posible, sigo y verbalizo lo que se iba a mostrar.

De cara al grupo

- Devolver preguntas al grupo
- Utilizar silencios (cuidado que es difícil hacerlo adecuadamente)
- Invitar directamente a alguien a que opine
- Reforzar la participación y opinión de la gente.
- La rueda (hablen todos)
- Acabar con preguntas que susciten reflexión

3.10. RESUMIENDO

- Introducción como elemento de atención, motivación y referencia.
- Organización de los temas. Secuencialidad
- Control del tiempo
- Variación de estímulos: movimientos, gestos, voz, mirada, pausas, canal sensorial,...
- Refuerzo y participación del auditorio. Pedir feedback permanente
- Uso adecuado del guión (ni leer ni memorizar)
- Utilización de metáforas, anécdotas, ejemplos.
- Recapitulación o conclusión final
- Seguir esta regla de tres: Anunciar – Decir - Resumir
- Utilizar el humor como una herramienta más
- “Fabricar anzuelos” o cuestiones que enganchen
- Es fundamental tener autoconfianza y seguridad en uno mismo
- Asumiendo riesgos:
 - Romper con lo que se espera
 - Provocación
 - Errores voluntarios
 - Otros (experimentar)

EJERCICIOS POSIBLES

- La venta de uno mismo
- Hacer que alguien salga al centro de la clase y ver que siente
- Describir qué es un Tripodium y exponerlo en clase (Improvisación)
- Improvisar. Dar dos minutos para preparar un tema que dure 5 minutos de exposición. Responder a las preguntas del auditorio.
- Presentar un objeto con una función distinta a la habitual
- Al principio, analizar cada uno sus puntos fuertes y puntos débiles al exponer. Ver la evolución después de haber hecho algunas prácticas.
- Exponer temas varias veces. Evaluar con fichas las exposiciones

4. EL GRUPO

4.1. CONCEPTO

Todos vivimos en grupos. Grupos diferentes que van marcando nuestra vida y dentro de los que desarrollamos distintas facetas de la misma.

Ahora, ¿sabemos definir qué es un grupo?

Psicólogos y sociólogos han dado cada uno diferentes definiciones. Aportamos aquí una que nos parece bastante relevante y sencilla a partir de la definición que realiza *Bernhard Schäfers*:

“Determinado número de miembros, con un objetivo común, con sentimiento de nosotros (de grupo), que interaccionan entre ellos, con pautas o normas comunes, con distribución de tareas y con un entramado de roles interdependientes”

Analizando cada uno de estos aspectos, podemos extraer los siguientes elementos definitorios que han de darse para que exista un grupo:

- N° de miembros. A partir de tres
- Objetivos y motivación comunes
- Identidad o “sentimiento de nosotros”
- Interacción o interdependencia recíproca
- Sistema de normas y valores compartidos
- Estructura. Organización

4.2. TIPOLOGÍA DE GRUPOS

Las tipologías que clasifican los grupos son dicotómicas, es decir, tenemos dos tipos de grupo en función del criterio que elijamos para realizar dicha clasificación. Así, podemos distinguir los diferentes tipos de grupos en base a los siguientes criterios:

- Tamaño:	. <u>Pequeños</u> : Hasta 15 o 20 personas. Relación cara a cara. . <u>Grandes</u> : Más de 15 o 20 miembros.
- Duración:	. <u>Temporales</u> : Duración determinada . <u>Permanentes</u> : Larga duración. No determinada
- Organización:	. <u>Formales</u> : Con estructura, normas y objetivos estipulados formalmente . <u>Informales</u> : Espontáneos.
- Interacción:	. <u>Primarios</u> : Pequeños. Relación cara a cara. Intimidad emocional. Afectividad . <u>Secundarios</u> : Grandes. Formales. Relaciones impersonales. De tarea.
- Identificación:	. <u>Pertenencia</u> : Grupos a los que se pertenece . <u>Referencia</u> : Grupo potencialmente accesible al que se quiere pertenecer. Suelen ser un modelo.

4.3. LA COHESIÓN Y LA MOTIVACIÓN EN LOS GRUPOS

- **La cohesión grupal:** Es el sentimiento colectivo de unidad del grupo. Es la medida en que el grupo se siente unido y satisfecho de sí mismo, lo que conlleva que los miembros se sientan motivados a permanecer en el grupo. La cohesión surge de la propia historia común que va conformando el grupo, lo que lleva a un sentimiento de solidaridad y de vínculos entre los miembros. Es un elemento importante porque aumenta la cooperación y las relaciones internas, así como la propia estabilidad del grupo.

Factores que determinan la cohesión grupal:

- La atracción interpersonal entre los miembros del grupo
- Las experiencias compartidas
- Los objetivos comunes
- La cultura del grupo compartida
- La satisfacción de necesidades personales
- Las normas grupales, el estilo democrático,...
- Las relaciones con el entorno
- Otros

Estrategias para favorecer la cohesión (labor del animador):

- Crear un clima afectivo positivo
- Favorecer un espacio que genere un ambiente cálido
- Tener claros los objetivos y ser compartidos por todos
- Fomentar la capacidad del grupo de adaptarse a las circunstancias (flexibilidad)
- Llevar a cabo un liderazgo distribuido o compartido
- Otras

- **La motivación en la participación en grupos:** La motivación es lo que hace que las personas formen parte y sigan perteneciendo a un grupo. Por eso, hay que tener en cuenta las motivaciones personales, es decir, por qué uno está en el grupo, y la influencia de dichas motivaciones en el resto del colectivo. Las motivaciones suelen estar relacionadas con las necesidades individuales de cada uno. Algunas de las motivaciones más significativas para participar en un grupo son:

- La significación social: Necesidad social de filiación. Ser alguien es pertenecer a un grupo.
- El sentido y la creencia en el grupo: Necesidad de creer en algo. Por actividades, objetivos, personas, etc. Identificación con el grupo.
- El desarrollo personal: El grupo puede favorecer algunos aspectos del individuo y desarrollarle como persona.
- El aprendizaje: El conocer y el aprender aportan bienestar a la persona. En el grupo se aprende y el grupo aprende.
- La identidad personal: El ser personas únicas, ser alguien en el grupo, por un lado, y la identidad que aporta el propio grupo, ser alguien en la sociedad, por otro.
- El afecto y las relaciones: Todos los buscamos y el grupo puede aportarlo. Es un elemento fundamental en la vida grupal.
- El poder: Influencia sobre otras personas. Puede ser individual (un individuo sobre los demás miembros del grupo) o grupal (el grupo respecto a algún ámbito de la sociedad).
- La seguridad: El grupo defiende al individuo. Dentro de él, se siente uno más seguro que de manera aislada.
- La utilidad: Las personas necesitan sentirse útiles. El grupo lo favorece. Aporta este reconocimiento.
- El entretenimiento: Ya sea para ocupar el tiempo libre de la persona, como para recibir la estimulación que el cerebro humano necesita y que el grupo puede aportar (tensión, discusiones, actividades, diversión,...)

4.4. LOS ROLES

4.4.1. Definición y características

El **rol** es el papel que cada persona desempeña en un grupo de referencia o en una situación dada. Ya sea porque la persona muestra determinadas conductas o porque el grupo determina el papel que debe desempeñar, el rol supone una **expectativa de comportamiento**, ya que los demás miembros del grupo esperan que la persona se comporte según el rol que ésta tiene. Existe una relación directa entre el rol y el status, siendo el **status** la posición que tiene una persona en un grupo o sociedad. El rol sería el aspecto dinámico (de comportamiento) del status. De ahí que el rol implique conductas. Se puede decir, que el rol crea la **conducta** y la conducta crea al rol, ya que existe una interrelación clara entre ambos conceptos.

Cada persona tiene **diferentes roles** en base a las situaciones y grupos en los que esté.

Otra característica de los roles es que tienen **especificidad situacional**, es decir, una misma persona puede desempeñar roles diferentes en función de la situación en la que se encuentre. Por ejemplo, yo puedo desempeñar el rol de profesor cuando imparto clases, esperándose de mí que explique temas, resuelva dudas, evalúe a los alumnos, etc. y puedo desempeñar el rol de alumno si acudo a un curso a recibir determinadas enseñanzas, esperándose de mí que escuche, plantee dudas, tome notas de lo que se imparte, etc.

Esta variedad de roles puede llevar a lo que se conoce como **conflicto de roles**, que aparece cuando tenemos dos roles diferentes y éstos entran en conflicto.

4.4.2. Tipología

- Según la **fuerza** de la que surge el rol respecto al grupo, podemos encontrar dos tipos:
 - Adscritos: Son los roles que vienen de fuera, se le atribuye, sin que la persona los haya elegido, pudiendo dicha persona estar de acuerdo o no con el mismo. También son los roles con los que nacemos.
 - Adquiridos: Son los roles que la persona elige para ir desempeñando en el grupo. Dicho rol se consigue o logra según se va realizando determinada conducta.
- Según la **función** a la que responde dentro de un grupo podemos distinguir (Bales):
 - Roles de tarea: Son aquellos orientados a la producción, a lograr los fines del grupo. Aquí podemos encontrar roles como coordinador, orientador, crítico, rastreador, informador, opinador, etc.
 - Roles de relación o socioemocionales: Se dirigen a la formación y mantenimiento del grupo. Algunos roles de este tipo son el simpático, armonizador, negociador, animador, seguidor, etc.
 - Roles de intereses individuales u obstaculizadores: Lo asumen determinadas personas expresando su interés particular en contra del interés grupal. Algunos pueden ser el agresor, bloqueador, dominador, victimista, egoísta, burlón, etc.

Para conocer y trabajar los roles que se tienen o pueden darse dentro de los grupos existe la técnica del **rolplaying** de gran utilidad para el análisis de determinados roles dentro de un grupo.

TIPOS DE ROLES

DE TAREA:

- **Iniciador:** Sugiere o propone al grupo ideas o cómo enfrentarse a un tema. Toma iniciativas, implica a los demás.
- **Estimulador o dinamizador:** Incita al grupo a una acción, motiva, activa
- **Creativo:** Aporta ideas nuevas, ve otros puntos de vista. Produce y motiva
- **Interrogador o solicitante:** Busca y solicita información sobre el tema. Pide opiniones
- **Rastreador:** Busca la opiniones de todos los miembros del grupo
- **Informador:** Da información sobre los temas que ocupan al grupo
- **Opinante:** Aporta siempre su opinión sobre los temas
- **Coordinador:** Coordina, organiza, relaciona ideas, integra ideas y personas. Sintetiza
- **Orientador o aclarador:** Define y clarifica las dudas y la opinión del grupo. Ayuda a marcar la dirección a seguir. Señala los puntos en común.
- **Negociador:** Intenta lograr compromisos y llegar a acuerdos
- **Crítico:** Argumenta en contra, denota errores, evalúa y cuestiona
- **Registrador:** Anota ideas, decisiones, acciones. Es la “memoria del grupo”

DE RELACIÓN O SOCIOEMOCIONALES:

- **Animador:** Dinamiza al grupo, favorece el compañerismo y las relaciones. Acepta a los otros y muestra solidaridad
- **Mediador:** Rebaja tensiones, intercede ante diferentes opiniones y reconcilia desacuerdos. Alivia tensiones
- **Armonizador:** Escucha, comprende, es transigente. Busca la calma y el buen ambiente
- **Motivador:** Alienta la participación, refuerza la comunicación, favorece las intenciones de hacer cosas
- **Normativo:** Salvaguarda de las normas grupales. Aplica las normas para favorecer el funcionamiento del grupo. Establece reglas
- **Observador:** Analiza y registra lo que ocurre y las acciones del grupo
- **Seguidor:** Acepta las ideas de los otros, hace lo que el grupo dice. Muestra conformidad

DE INTERÉS INDIVIDUAL:

- **Agresor:** Ataca al grupo y a sus miembros. Hostil. Defiende sus ideas con intransigencia
- **Bloqueador:** Muestra desacuerdo sin aportar opciones. Frena la acción. Es negativo
- **Ególatra:** Llama la atención sobre sí, quiere mantenerse en una posición superior, busca reconocimiento continuo basándose en sus propios intereses
- **Autoconfesor:** Utiliza el grupo para expresar sus sentimientos e ideologías personales, busca el alivio personal a través del grupo.
- **Víctima:** Busca ayuda a su inseguridad. Busca simpatías en el grupo por pena
- **Juguetón o bromista:** Antepone sus bromas al trabajo, no se toma en serio el mismo. Payasadas que no aportan nada e interrumpen el trabajo grupal
- **Dominador:** Intenta imponer su autoridad manipulando a los miembros del grupo
- **Pasivo o indiferente:** No muestra interés por lo que hace el grupo, no participa

4.5. EL LIDERAZGO

4.5.1. Definición

A partir de las diferentes definiciones que existen sobre el liderazgo podríamos decir que es la capacidad de conseguir que otros hagan algo. Podemos decir que lo que define al líder es su capacidad de **influencia** en los otros. El líder utiliza ciertas habilidades y métodos para alcanzar un determinado objetivo a través de un grupo. Conviene distinguir el concepto de **liderazgo**, que es la función que se ejerce, de **líder**, que es la persona que ejerce dicha función. En este sentido, el liderazgo es un **rol** que se da en los grupos.

4.5.2. Características

Según la *teoría de los atributos*, todos los líderes tienen algo en común en su personalidad. Es decir, ciertos aspectos de la **personalidad** de los individuos favorecen su capacidad de ser líderes. Esto nos puede llevar al dilema de si *el líder nace o se hace*, es decir, si la capacidad de ser líder es innata o adquirida. No es cuestión aquí de entrar en este debate, lo que sí se puede afirmar es que hay una parte de las características personales del individuo que van a favorecer su predisposición al liderazgo y hay otra parte que se educa, se entrena, para poder ejercer dicha función adecuadamente (véase todos los programas de entrenamiento y formación para directivos y líderes que nos llegan de EE.UU. y que se llevan implementando desde hace ya varios años).

Más allá de estas consideraciones, podemos extraer una serie de características que ha de tener el líder:

- Capacidades o cualidades personales
- Poseer cierto poder, autoridad o influencia
- Tener mayor conocimiento que los otros
- Posición en el grupo
- Responsabilidad y compromiso en sus acciones
- Realizaciones. Hacer cosas
- Capacidad organizativa y de gestión
- Confianza de la gente para seguirle
- Carisma. Cierta capacidad de atracción
- Iniciativa
- Confianza en sí mismo
- Empatía y confianza en los otros
- Inteligencia emocional
- Experiencia

Es importante la atracción que el líder ejerza en los otros, y dicha atracción puede ser física, intelectual, verbal, gestual, relacional, humana, etc.

4.5.3. Tipos de liderazgo

- **Formal**: Aquel que viene definido por la estructura del grupo. Por ejemplo, el jefe o coordinador de una entidad.
- **Informal**: El que se da a partir de las relaciones, de la vivencia y experiencias.
- **Positivo**: El que favorece el crecimiento del grupo como tal y de cada uno de sus miembros. Logra objetivos y favorece relaciones.
- **Negativo**: El que usa el poder contra la persona o el grupo. Utiliza la manipulación y no responde a los objetivos de tarea y mantenimiento del grupo.

4.5.4. El animador como líder

Ser líder de un grupo no es fácil, pero sí muy útil a la hora del funcionamiento de dicho grupo. Se ha de perder la connotación negativa que muchas veces tiene el concepto de líder, ya que es una función necesaria en la vida grupal. Además, el animador, por el mero hecho de serlo, ha de ejercer esa función de liderazgo, esa tarea de conducción de grupos, por lo que es necesario conocer lo que implica dicha función para su mejor desempeño. Es decir, el animador ha de ayudar al grupo a conseguir sus fines, por lo que ha de tener en cuenta el mejor estilo a utilizar en función de sus características, el grupo, la situación, etc. Para todo esto es aconsejable:

- Conocer bien a las personas del equipo
- Orientarlas y motivarlas
- Ayudar a progresar a las personas y al grupo
- Crear espíritu de grupo
- Hacer que los miembros del mismo se sientan útiles e importantes.
- Confiar en ellos
- Hacer sentir al grupo que pueden contar con él

Una última idea. Hay que tener cuidado con el líder que lo hace todo. Un buen líder es aquel que hace que los otros hagan algo, por lo que ha de saber delegar, ceder y dejar hacer a los demás.

4.5.5. Principios de valoración de un líder

A través de una serie de estudios en diferentes ámbitos y grupos, se han extraído los siguientes principios que las personas valoran de un líder:

1. Participación: Líder activo y participativo.
2. Sinceridad: Ser sincero o, al menos, parecerlo.
3. Confianza y respeto: Confía y aprecia a los seguidores.
4. Implicación y compromiso: Se implica en la tarea y hace implicarse al grupo.
5. Solución de conflictos: Favorece afrontar y solucionar los conflictos.
6. Consenso: Promueve la unidad del grupo como elemento de fortaleza
7. Sinergia: Unión líder-seguidores para realizar tareas y funciones.
8. Metas y objetivos: El líder fija los objetivos con eficacia.
9. Apoyo mutuo: Fomenta la cooperación y ayuda entre todos.
10. Cambio y desarrollo: Favorece el crecimiento del grupo.

4.5.6. Efectos negativos de la autoridad

El mal ejercicio del liderazgo, o su uso excesivo, pueden llevar a los siguientes efectos que hay que tratar de evitar si se quiere favorecer un liderazgo democrático en el que se tengan en cuenta a las personas:

- Distancia y creación de barreras
- Ausencia de auténticas relaciones con los seguidores
- No entender las emociones y sentimientos de las personas y del grupo
- Tratar a la gente como meros instrumentos
- Pensar que nunca se equivoca y no debe someterse a ningún control
- Ser muy crítico con los demás y no consigo mismo
- Eliminar la oposición, no admitiendo divergencias
- “Esnobismo” de la autoridad por su situación jerárquica
- Buscar en todo el momento el reconocimiento personal
- Usar un lenguaje y comportamiento especial para diferenciarse
- Practicar la falsa humildad con el objeto de situarse arriba o dominar
- Supervalorar las reglas y el conformismo a las mismas
- Pasar a ser autoritario (ejercer el poder sin limitaciones)

4.6. FASES DE UN GRUPO

Un grupo es como un ser vivo. Siguiendo el símil publicitario, podríamos decir que es como una cucaracha, que nace, crece, se desarrolla y muere o se transforma.

A esta VIDA grupal es a la que hace referencia el concepto de “dinámica de grupos”. Se trata de ese proceso de desarrollo de cada grupo y de todos los aspectos que cada uno de los momentos vitales del grupo conllevan. En este sentido, diferentes autores han distinguido distintas fases en los procesos grupales. Aportamos la siguiente clasificación de las fases de un grupo basándonos en la clasificación que realiza Manuel Pallarés (*Técnicas de grupo para educadores*)

1.- Orientación: Se trata de la primera fase, cuando el grupo inicia su proceso. Conlleva las siguientes acciones o características:

- Toma de contacto de los miembros
- Desorientación e inseguridad
- Expectativas individuales y de grupo
- Inicio de la afectividad
- Es necesario favorecer la comunicación y el conocimiento

En esta fase, se dan los procesos de:

- Presentación
- Conocimiento
- Confianza

2.- Establecimiento de normas: Conlleva una serie de acciones para la actividad del grupo como tal. Esto lleva a:

- Dar normas y pautas que contribuyan al funcionamiento del grupo
- Establecer roles diferenciados. Aceptación del otro

3.- Responsabilidad grupal: Es un paso más en el desarrollo del grupo. Los procesos que se dan construyen lo que podemos denominar identidad grupal. Estos procesos son:

- Cooperación
- Toma de decisiones
- Afrontamiento de problemas

4.- Solución de conflictos: Es la etapa más difícil en la vida grupal, pero es necesaria y suele aparecer como un proceso lógico en ámbitos donde conviven personas diferentes. Existen diversas técnicas y actividades para favorecer el proceso de solución de conflictos dentro de un grupo.

5.- Eficiencia: Superado ese momento de conflicto, el grupo se vuelve más fuerte y, por supuesto, más efectivo. Es el momento en el que el grupo se ve capaz de realizar cosas, de llevar a cabo acciones y objetivos debido a la madurez obtenida en el proceso.

6.- Final: La vida grupal no es eterna. Todos los grupos tiene sus momentos finales, ya sean por su temporalidad previamente establecida, o porque el grupo desaparece o se transforma debido a diversas circunstancias. Sea como fuese, el grupo ha de prepararse para su propio final y asumir este difícil momento para cualquier grupo.

Es necesario resaltar que la duración de cada una de estas fases no está establecida previamente, sino que depende de cada grupo para que una fase dure un tiempo determinado. Cada grupo necesita su ritmo. Incluso pueden darse algunos momentos de retroceso. Lo importante es conocer al grupo, saber en qué momento se encuentra y favorecer la dinámica grupal que desarrolle de la mejor manera posible dicho momento. Existen un buen número de técnicas para utilizar y favorecer cada uno de los momentos grupales.

4.7. LAS ESTRUCTURAS GRUPALES

Existen diferentes dimensiones en torno a las cuales se estructura un grupo: relaciones, comunicación, poder, tareas, funciones, etc.)

Lo normal es que en un grupo, sobre todo si es mediano o grande, se formen subgrupos por el mero hecho de ser un número elevado de personas para unas relaciones más o menos de intimidad. (Ej.: El grupo de clase).

En todo grupo, se dan dos tipos de estructuras fundamentales:

- Formales, en función de las tareas, los cargos, la organización,...
- Informales, en función de las relaciones y sentimientos entre los miembros

Veamos, a continuación, las estructuras más importantes en función de tres aspectos: el poder, la comunicación y las relaciones que se dan dentro del grupo.

1.- Estructuras de poder: Se constituyen por la influencia que cada persona tiene en el grupo y por la distribución de la autoridad. Viene marcada por la jerarquía personal dentro del grupo, los conocimientos que se tengan, los roles de cada miembro, el liderazgo, la organización, etc. Están condicionadas, por tanto, por la estructura formal del grupo.

Las más habituales en este sentido son las estructuras verticales y horizontales

2.- Estructuras de comunicación: Se basan en la importancia que tiene la comunicación en las relaciones humanas. Están marcadas por las preferencias y formas de intercambiar la información dentro del grupo. Según se estructuren los canales de información, ésta circulará de una u otra forma dentro del grupo.

La estructura de comunicación afecta al funcionamiento del grupo, a la solución de problemas, a la satisfacción de cada miembro, etc.

Se pueden dar diferentes estructuras comunicativas. Conviene que éstas se adapten al tipo de tarea a ejecutar y que a su vez, se cuide la satisfacción de los miembros. Según Leavitt podemos hablar de estructuras circulares, de rueda, de cadena y en forma de “Y” (Ver fotocopia).

3.- Estructuras de relación (sociométricas): Se constituyen sobre las preferencias y rechazos entre los miembros del grupo. Están determinadas por las relaciones afectivas entre las personas. Varían en el tiempo, según se va desarrollando la dinámica grupal. Por ello es útil hacerlo en fechas distintas para ver la evolución que el grupo ha experimentado, o en un sólo momento para ver el estado del grupo en dicho momento. Este tipo de estructuras suelen ser de tipo informal.

Para analizar esta estructura es habitual utilizar la técnica denominada sociometría, creada por Jacob Levy Moreno. Podríamos definir la SOCIOMETRÍA como la técnica que permite descubrir las interacciones y los tipos de asociaciones que existen dentro de un grupo. Aporta datos sobre la posición de cada miembro del grupo y sobre las preferencias y rechazos entre los mismos.

A su vez, el SOCIOGRAMA es el instrumento utilizado para analizar este tipo de estructura. Consiste en una representación gráfica en la que, a partir de un cuestionario, se reflejan las relaciones existentes dentro del grupo en un momento determinado. Se representa por líneas y flechas que reflejan dichas relaciones (preferencias y rechazos) lo que la hace visible a primera vista. El problema es que se ve inmediatamente el número de elecciones, pero no analiza las causas de las mismas.

Para ver los pasos para realizar un sociograma ver anexo 1.

ANEXO 1: PASOS PARA REALIZAR UN SOCIOGRAMA

1.- Formulación de las preguntas: El cuestionario que se suministra a cada uno de los miembros del grupo ha de tener una serie de preguntas. Normalmente son pocas (3 ó 5 ya son suficientes). Estas preguntas han de ser simples, claras y objetivas. Son preguntas reales o cercanas a lo que viven cada uno de los miembros del grupo. Son individuales y se hacen las mismas preguntas a todos los miembros. Pueden ser de preferencia o de rechazo. Ejemplos:

- ¿Con quién del grupo te irías de fiesta?
- ¿A quién del grupo le contarías tu secreto más personal
- ¿A quién elegirías para hacer un trabajo importante de clase?
- ¿A quién no llamarías para irte de viaje con esa persona?
-

2.- Elaboración de la respuesta: La respuesta ha de referirse a las personas del grupo, por lo que tienen que incluir nombres concretos. El cuestionario puede ser de respuesta única (poner el nombre de una sola persona) o con 3 respuestas elegidas por orden de aceptación o rechazo. Cuantas más respuestas, más información, pero también es mucho más difícil de clasificar y observar, sobre todo en grupos grandes. Realizadas las elecciones por los miembros del grupo, se recogen todos los cuestionarios. Éstos pueden ser anónimos, si sólo queremos ver el orden de preferencia o rechazo de las personas, o con nombre de quien rellena el cuestionario, si queremos ver las relaciones y el punto de partida y llegada de las mismas (esta fórmula da más información y es más útil).

3.- Confección del sociograma: A partir de los datos obtenidos, se elabora una tabla de doble entrada con todos los miembros del grupo. Se marcan las elecciones hechas en dicha tabla. Se suman las elecciones finales a cada persona.

Los datos recogidos se representan gráficamente a través de flechas. Se puede hacer un gráfico por cada ítem o pregunta, o en un único gráfico poner las relaciones de cada pregunta, distinguiendo cada tipo de pregunta con flechas de distintos colores.

4.- Análisis e interpretación: Tras la observación del sociograma y su representación gráfica se puede obtener, por un lado, la visión global del grupo (grado de cohesión, subgrupos, miembros marginados,...) y por otro, la posición de cada miembro dentro del grupo (líderes, miembros integrados, marginados, aislados, rechazados,...).

A partir de aquí, se ha de interpretar el resultado y saber utilizar el mismo para mejorar las relaciones grupales o favorecer la dinámica interna.

4.8. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GRUPALES

Como ya hemos visto, el sociograma es una herramienta útil para analizar la estructura y las relaciones que pueden darse en un grupo.

Existen otras técnicas que pueden desempeñar esta función, necesaria para el animador que tiene que trabajar con grupos y debe conocer de estos toda la información relevante para llevar a cabo una intervención adecuada. Dicha información se da a tres niveles:

1. Al inicio, para saber desde dónde se parte, cómo es el grupo, quiénes lo conforman, qué características tiene, su estructura, qué necesidades demandan, que intereses o expectativas manifiestan, etc.
2. Durante el proceso, para conocer los avances experimentados, la evolución del grupo, el funcionamiento del mismo, la fase o momento en el que se encuentra, los elementos a corregir o mejorar y aquellos aspectos que haya que trabajar.
3. Al final, con el objeto de analizar la evolución que ha experimentado el grupo, los logros alcanzados, el proceso realizado, la situación en ese momento, etc.

Para ello, se pueden utilizar diferentes técnicas de recogida de datos, muchas de ellas provenientes de aplicar las técnicas de investigación social al trabajo con grupos. Señalemos las más relevantes:

- Recopilación documental: Análisis de informes, memorias y cualquier documentación que pueda aportar información del grupo. Los suele aportar la propia entidad.
- Observación: Es una de las técnicas más utilizada. Se puede observar al grupo en su práctica diaria (situaciones reales) o plantear al mismo simulaciones y analizar el comportamiento grupal (situaciones planificadas). En cualquier caso, conviene registrar lo observado a través de diarios, escalas de observación, anecdóticos, etc.
- Entrevistas: Se pueden hacer a responsables del grupo o personas con información privilegiada sobre el mismo, o a miembros representativos del propio grupo, los cuales nos aportarán una información relevante respecto a lo que se quiera conocer.
- Encuestas: Son útiles cuando se quiere tener la opinión de todos los miembros del grupo. Se pueden utilizar durante el proceso para ver la evolución del mismo o al final, para extraer las valoraciones finales de cada una de las personas sobre las cuestiones que interesen conocer.
- Reuniones de grupo: Consiste en juntar a todos los miembros del grupo (o un número representativo si este es grande) y hablar durante un tiempo sobre aquellos aspectos que sean relevantes planteados por el animador. Favorece la participación y el intercambio entre las personas que desarrollan la reunión.
- Técnicas grupales: Las técnicas de dinámica de grupos son herramientas que no solo sirven para animar o dinamizar un grupo, sino que pueden ser utilizadas como estrategias para evaluar situaciones o procesos que se desarrollan en dichos grupos. Al ser participativas y vivenciales pueden aportar mucha información y se pueden llevar a cabo en cualquier momento de la vida grupal. El animador ha de tener la capacidad de extraer información relevante a partir de desarrollo de estas técnicas.

Independientemente de la técnica que se utilice, es preciso señalar que una capacidad fundamental para evaluar cualquier proceso grupal es la capacidad de observación que ha de tener el animador en todo momento. Observar lo que ocurre y saber interpretar lo que se observa es una herramienta fundamental para ello.

4.9. EL INDIVIDUO Y EL GRUPO

Ya hemos señalado que el ser humano es un ser social por naturaleza. Vive en sociedad y necesita a la sociedad para vivir. Por ello, las personas pertenecemos a diferentes grupos sociales a lo largo de nuestra vida. Esta relación entre el individuo y el grupo o los grupos sociales puede responder a las siguientes características:

- El grupo define al individuo y le hace actuar de forma determinada. Además, aporta **identidad** a la persona haciéndole sentirse como “ser social”.
- Por otro lado, también el grupo es un elemento de **diferenciación social**, al aportar a individuo una serie de aspectos que le hacen diferente en función de los grupos a los que pertenece.
- El grupo tiene una **acción normativa** que marca las pautas que el individuo ha de seguir. La pertenencia a un grupo puede ser un estándar de conducta de la persona.
- El individuo tiende a pertenecer a grupos con los que se siente identificado, o a los que van a cubrir algunas de sus **necesidades**. No obstante, también se puede pertenecer a grupos no elegidos.
- Está demostrado que el elemento de **seguridad** más importante que necesita cada miembro de nuestra especie social es sentirse parte de un grupo.
- No hay duda que tras todo lo dicho y por otros factores, el grupo es un agente fundamental de **socialización**.
- Finalmente, las personas solemos pertenecer a diferentes **grupos a la vez** a lo largo de nuestras vidas.

La interrelación individuo/grupo es bidireccional, ya que el individuo aporta cosas al grupo y el grupo aporta cosas al individuo. Algunos aspectos que el grupo puede aportar al individuo, y que enriquecen a éste, son los siguientes:

- Mejor autoconocimiento
- Mejor comprensión de los demás
- Comunicación interpersonal
- Potenciación de las capacidades sociales
- Incremento de la capacidad de participación, responsabilidad y compromiso social
- Disciplina y asunción de normas
- Aprendizaje del consenso y la negociación
- Eficacia en el trabajo
- Pasar del yo al nosotros

Sin embargo, en esta interacción constante entre el individuo y el grupo pueden darse una serie de fenómenos que es importante tener en cuenta. Son los siguientes:

- **Identidad grupal:** Es el sentimiento que tienen los miembros del grupo de pertenecer a dicho grupo y sentirse unidos e identificados por ese vínculo. Está marcado por las normas del grupo, su organización, el nombre que este tiene y que le presenta ante los demás, las creencias compartidas, las relaciones internas, el sentimiento de pertenencia, la estética o uniformidad, la imagen que transmite el grupo, etc. La identidad grupal orienta la identidad de sus miembros en tanto que son miembros del grupo.
- **Presión grupal:** Es la influencia de los miembros del grupo sobre nuestras actitudes, creencias y acciones. Esta presión por buscar la aprobación del grupo puede llevar al individuo a pensar o hacer cosas que, posiblemente, de manera individual no haría, llegando incluso a aspectos tan relevantes como

la obediencia o la sumisión. (*Experimento de Asch*). Un concepto similar es el de **conformidad**, que desde la psicología de grupos se define como el proceso de influencia social por el que una persona modifica sus sentimientos, opiniones y conductas en dirección a la conducta mantenida por el grupo mayoritario. Esta presión puede ser ejercida por el líder del grupo o por el propio grupo.

- **Autoridad y obediencia:** Podemos definir la autoridad como el poder del que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho. Proporciona potestad y legitimidad. La autoridad suele conllevar a la **obediencia**, es decir, a cumplir la voluntad de quien manda o tiene autoridad. La obediencia a la autoridad puede hacer que las personas lleven a cabo acciones por sumisión a dicha autoridad. (*Experimento de Milgram*). Milgram afirma que la obediencia es más elevada cuando:
 - . La persona que da órdenes está cerca y es una autoridad
 - . La figura de autoridad está respaldada por una institución prestigiosa
 - . La víctima de la obediencia es desconocida y está a distancia
 - . No hay modelos de desobediencia
- **Control social:** Es el conjunto de acciones y valores encaminados a mantener el orden establecido. Aquí entrarían las leyes, las normas sociales, las instituciones, las costumbres, los medios de represión,... Sirven como un medio de fortalecimiento y supervivencia del grupo. El control social va ligado a la conformidad con lo establecido y con la autoridad.

Como vemos, en las sociedades y en los grupos pueden darse fenómenos en este sentido que hagan actuar a las personas de determinada manera que van más allá del comportamiento y del pensamiento que esa persona pueda tener a nivel individual. La influencia grupal en muchos sentidos condiciona las actitudes y conductas que llevan a acciones que van más allá de la individualidad de cada uno.

En este sentido resultan relevantes los estudios y reflexiones sobre la obediencia, la influencia social y la maldad que realiza el psicólogo Philip Zimbardo en su libro *El efecto Lucifer*.

5. LA DINAMIZACIÓN DE GRUPOS

5.1. CONCEPTO

Se puede definir la Dinámica de Grupos como una disciplina psicosocial formada por un cuerpo de conocimientos teóricos y un método de trabajo psicoeducativo. La Dinámica de Grupos, por tanto, es una rama de las Ciencias Sociales que estudia todos aquellos fenómenos, procesos y acontecimientos que ocurren en los grupos. De esta forma, la teoría y la práctica están metodológicamente unidas.

Podemos distinguir dos sentidos del término dinámica de grupos que se usan habitualmente:

- *La dinámica de grupos* como el estudio de los fenómenos y las fuerzas que suceden en la vida y desarrollo de un grupo.
- *Las dinámicas de grupo* como el conjunto de métodos prácticos (técnicas o herramientas) que se utilizan para trabajar algún aspecto de la vida grupal.

Desarrollaremos a continuación algunos aspectos básicos de este segundo concepto, es decir, de las **técnicas de dinámica de grupos**.

5.2. OBJETIVOS

- Conocer mejor las fuerzas que actúan dentro de un grupo e interpretar el funcionamiento del mismo.
- Facilitar el conocimiento de uno mismo y de los demás respecto a la relación grupal.
- Profundizar las relaciones humanas intergrupales, favoreciendo la interacción y la comunicación
- Dinamizar el funcionamiento grupal en todos sus ámbitos y según el momento en que se encuentre el grupo
- Fomentar la participación de todos los miembros del grupo.
- Desarrollar habilidades sociales y comunicativas (escuchar, comunicar, expresar,...)
- Evaluar la acción conjunta del grupo.

5.3. CARACTERÍSTICAS

- Son herramientas que sirven para organizar o dinamizar la actividad y las interacciones de un grupo. Son, por tanto, un medio para lograr algo, no un fin.
- Las dinámicas no son un juego, aunque sean lúdicas. Son un medio para algo.
- Permiten mejorar las relaciones humanas y desarrollar actitudes personales dentro de un grupo.
- Inciden y favorecen en los procesos grupales.
- Integran la teoría mediante la experiencia y la práctica.
- Las acciones y respuestas se obtienen a través de la experiencia y de la vivencia grupal. Son actividades participativas y vivenciales.
- No son recetas

5.4. TIPOS DE TÉCNICAS

Se basan sobre todo en las fases o momentos del desarrollo de un grupo. Podemos distinguir los siguientes tipos de técnicas

- Presentación: El empezar con un grupo nuevo. El objetivo es romper el hielo e ir conociendo básicamente a los demás (nombre, alguna característica,...)
- Conocimiento (dar-recibir feedback): Supone un paso importante para incrementar el conocimiento de los otros. Consiste en compartir información sobre cada una de las personas.
- Confianza: Una vez que se tiene un conocimiento mínimo, hay que favorecer la confianza entre los miembros del grupo para ir creando lazos y mejorar relaciones
- Comunicación: Son técnicas que favorecen procesos comunicativos internos. Se trabajan los diferentes aspectos relacionado con la comunicación interpersonal.
- Interacción y dinamización grupal: Su objetivo es favorecer los procesos internos del grupo y las interacciones que dentro de él se dan.
- Temáticas: Cuando se quiere trabajar un tema concreto de manera práctica y participativa. Tienen un elemento importante de reflexión.
- Creatividad: El objetivo es desarrollar cualquier aspecto que fomente la creatividad tanto individual como grupal
- Cooperación / Trabajo en equipo: Para grupos que tienen que desarrollar trabajos en equipo es fundamental las técnicas que fomentan la cooperación entre los miembros.
- Toma de decisiones: Facilitan y sirven de ejercicio práctico en la difícil tarea de tomar decisiones dentro de un grupo
- Resolución de conflictos: Cuando surgen conflictos en un grupo o para analizar situaciones conflictivas.
- Evaluación: La evaluación del propio grupo o de las actividades que este haga puede llevarse a cabo a través de diferentes técnicas cuyo objetivo central es valorar los aspectos que se consideren relevantes
- Final: Cuando el proceso de un grupo finaliza se utilizan estas dinámicas que favorecen esa finalización o despedida grupal. Tienen un componente evaluativo y afectivo grande
- Formar grupos: Juegos o técnicas cuyo objetivo es formar grupos para dividir o repartir a los miembros del grupo en subgrupos.
- Otras.

5.5. LA INTERVENCIÓN DEL CONDUCTOR/DINAMIZADOR DEL GRUPO

Conducir un grupo es ayudarlo a conseguir sus fines. Por ello, la persona que ejerce de dinamizadora tendrá esa tarea básica y ha de asumir esta función de liderazgo dentro del grupo. Para llevar a cabo esta labor, ha de partir de dos premisas fundamentales:

- Conocer en qué momento o fase y en qué situación se encuentra el grupo.
- Tener un repertorio de técnicas lo suficientemente amplio para elegir la más adecuada a dicha situación.

El entrenamiento y la experiencia irán aportando al dinamizador las habilidades necesarias para desarrollar ambos aspectos. Se ha de cuidar el impacto que puede tener una u otra técnica dentro del grupo, por lo que es aconsejable empezar por aquellas que son más sencillas y no requieren una elevada aportación emocional. También el dinamizador ha de ser consciente del papel de las técnicas como instrumentos que favorecen a las personas a participar, a integrarse e interaccionar con el resto del grupo. Por tanto, las técnicas grupales dirigen su utilidad a dos niveles: personal y grupal.

5.5.1. PRINCIPIOS DE INTERVENCIÓN CON GRUPOS

- Crear un ambiente que favorezca la comunicación, el intercambio, la participación,...
- Favorecer un clima de confianza
- Potenciar las relaciones entre los distintos miembros del grupo
- Existencia de un liderazgo compartido
- Desarrollar los objetivos del grupo
- Atender a lo individual y a lo grupal
- Atender a lo efectivo y lo afectivo
- Flexibilidad de organización y adaptabilidad a las diferentes circunstancias
- Comunicación y consenso en la toma de decisiones
- Respeto al otro como valor fundamental
- Evaluación continua del proceso grupal para adaptarse al mismo

5.5.2. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE UNA TÉCNICA DE INTERVENCIÓN CON GRUPOS

Técnicas hay muchas. Cada una nos puede servir para trabajar aspectos diferentes. Aportamos los siguientes criterios que pueden facilitar la elección de una técnica concreta a aplicar con el grupo con el que se esté trabajando. Elegiremos una u otra técnica en función de:

- Los objetivos que se quieren conseguir de cara a elegir la técnica adecuada.
- Las características de los miembros del grupo (edad, intereses, experiencias, relaciones, expectativas, etc.)
- El tamaño del grupo, el número de personas que lo componen
- El momento en el que está el grupo. La madurez o grado de desarrollo del grupo y de sus miembros.
- La temporalidad del grupo (si es permanente, ocasional,...)
- El tiempo del que disponemos (preparación, realización y evaluación)
- El espacio que tenemos y la organización del mismo
- Los recursos materiales necesarios y disponibles
- La habilidad personal, creatividad, experiencia y conocimientos del “conductor” o animador del grupo.

Conviene no olvidar nunca la posibilidad de adaptar cualquier técnica a las características del grupo en concreto, modificar una técnica según nuestros intereses e incluso crear nuestras propias técnicas.

5.5.3. REALIZACIÓN DE LA TÉCNICA

Una vez elegida la técnica, el dinamizador ha de tener en cuenta los siguientes aspectos para llevarla a cabo:

Antes

- Partir de la capacidad del animador
- Conocer adecuadamente la técnica, su estructura, desarrollo, posibilidades, riesgos...
- Tener en cuenta la predisposición del grupo en ese momento
- Elección y preparación de los recursos necesarios (espacios, materiales, etc.)

Durante

- Explicación de la dinámica. Clara y concreta. Motivar o ambientar la misma.
- Se puede poner un ejemplo o un “como si” si la técnica es compleja
- Definir el papel del grupo y el papel de los animadores
- Preguntas o dudas que puedan surgir a fin de que la técnica quede clara. Asegurarse de que todos han comprendido el desarrollo de la misma.

- Realización de la técnica. Dar el tiempo preciso a la misma. No hacerla con prisas ni alargarla tanto que resulte cansada y pierda su atractivo.
- Fomentar la participación de todos y actuar según lo que requiera la técnica en cuestión.
- Observar y controlar la situación.
- Finalizar la realización de la actividad.

Después

- Siempre hay que evaluar y reflexionar sobre las situaciones o resultados obtenidos
- Favorecer la expresión y participación de todos los miembros en este sentido
- Tener en cuenta situaciones o aspectos que hayan surgido para su trabajo con el grupo.

Lo que NO debe hacer el animador/dinamizador

- Dirigir una dinámica para lucirse y ser el centro de atención (el protagonista ha de ser siempre el grupo)
- Improvisar una técnica (la técnica ha de estar organizada y con un objetivo claro)
- Experimentar para ver qué resultados da (puede ser peligroso y producir efectos que no buscamos)
- Utilizar una técnica que no se conoce bien o no se tiene capacidad para controlarla

5.5.4. PAPEL DEL ANIMADOR EN EL DESARROLLO DE LAS DINÁMICAS

El animador puede asumir alguno de estos papeles o desarrollar varios a la vez en base a la técnica que vaya a utilizar y en función de la situación del grupo.

- Conductor. Dirige al grupo hacia los objetivos propuestos. No participa con el grupo
- Coordinador/organizador. Gestiona y organiza los recursos y explica la actividad. Participación técnica
- Decisor. Toma la decisión final. Pregunta al grupo y las informaciones se dirigen a él
- Moderador. Organiza la discusión y el debate. Distribuye los turnos y tiempos.
- Observador. Propone la actividad y observa el desarrollo. No interviene
- Orientador. Ayuda al grupo a elegir los temas, el papel de las personas, los recursos.
- Promotor. Promueve la participación y que todos hablen. Favorece la escucha activa

5.6. ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN DEL ANIMADOR SOCIOCULTURAL Y TURÍSTICO

Como ya hemos mencionado, el animador siempre va a trabajar con grupos y a través de una serie de técnicas y actividades ha de lograr los objetivos que se pretenden en función del ámbito de intervención. Independientemente de cual sea el ámbito, hay dos objetivos fundamentales que se han de proponer en todo trabajo con grupos:

- Favorecer las relaciones y las interacciones entre las personas participantes en el grupo
- Potenciar la diversión y el entretenimiento

A partir de ahí, si el ámbito de intervención es más socioeducativo se propondrán objetivos relacionados con la adquisición de valores, el desarrollo de destrezas y potencialidades individuales y grupales, la integración del colectivo (si fuese preciso), la potenciación del propio grupo, etc.

Si el ámbito de intervención es turístico, el objetivo irá dirigido más hacia el entretenimiento, la relación y la diversión de las personas participantes.

También hay que tener en cuenta a la hora de intervenir con grupos si estos son estables u ocasionales. Los objetivos y la línea de trabajo variará en un caso u otro. Cogiendo este aspecto como criterio podemos distinguir algunos ámbitos concretos.

- Grupos estables: Casas de juventud, asociaciones, centros escolares, centros de mayores, etc. (Aunque también se puede intervenir en estos entornos de manera puntual u ocasional).
- Grupos ocasionales o temporales: Campamentos, albergues, casas de colonias, instalaciones hoteleras, etc.

En cualquier caso, lo primero que ha de tener en cuenta el animador a la hora de intervenir con un grupo, sea el ámbito que sea, es el fin que pretende la entidad que organiza la actividad y a partir de ahí diseñar su estrategia de intervención y los objetivos concretos que se quieren conseguir. Como siempre, la flexibilidad y adaptabilidad son aspectos que nunca ha de perder un buen animador o animadora ya que la diversidad y heterogeneidad de los diferentes grupos objeto de intervención va a estar siempre presente.

6. EL TRABAJO EN EQUIPO. LAS REUNIONES

EL TRABAJO EN EQUIPO

6.1. EL CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO

Concepto: El ser humano es un ser social por naturaleza. Esto le hace estar en continuo contacto con otros seres humanos y desarrollar muchas de sus actividades en distintos y variados grupos.

Pero un equipo es algo más que un grupo de personas. Es un conjunto de personas que se ponen de acuerdo, se reparten el trabajo y actúan sincronizadamente, al mismo tiempo, para alcanzar un objetivo común. Esta es la base del trabajo en equipo.

A su vez, el trabajo en equipo es algo más que un equipo de trabajo. La coordinación, conexión y sinergias han de definir el trabajo en equipo, mientras que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que han de realizar una tarea, independientemente de la forma de afrontar la misma. El trabajo en equipo es una metodología a seguir.

El trabajo en equipo supone unir fuerzas y capacidades para ser más eficaces y más eficientes (Eficacia = lograr algo. Eficiencia = lograr algo con menos esfuerzos).

El trabajo en equipo también supone un enriquecimiento tanto individual como grupal al poner en práctica unos valores y actitudes que favorecen dicho aprendizaje y un intercambio de las diferentes posiciones de cada uno de sus miembros.

Justificación: En relación al trabajo como educadores y/o animadores, se trata de uno de los aspectos fundamentales y más complejos de la vida en grupo. En nuestro trabajo diario vamos a tener que reunirnos, tomar decisiones, plantear actividades, solucionar problemas, elaborar propuestas, realizar tareas, etc. y todo ello a través del trabajo en equipo. Por tanto, entendemos el trabajo en equipo como una manera de hacer, un instrumento para lograr nuestro objetivo, que se adecua perfectamente a la línea metodológica y a los valores propios del ámbito de la educación.

Trabajo individual / Trabajo grupal: Como es lógico, no es lo mismo trabajar en equipo que hacerlo individualmente. De depender únicamente de lo que uno hace se pasa a depender de lo que un grupo de personas hace, con todas las ventajas y dificultades que esto conlleva y que veremos más adelante. El grupo adquiere una importancia fundamental para conseguir los objetivos y resultados que se esperan. Ese trabajo en grupo requiere un cambio de actitud frente al trabajo individual y también necesita de una organización adecuada que posibilite el reparto equitativo de responsabilidades todo ello en pos de conseguir un buen resultado. En el campo laboral de la educación es necesario asumir esta visión grupal del trabajo, es necesario pasar del “yo” al “nosotros”. En resumen, es preciso cambiar la visión individualizada que se fomenta desde muchos ámbitos de nuestra sociedad a tener una visión de compartir, interrelacionar, corresponsabilizarse, cooperar,... que requiere un método de trabajo tan rico y necesario como es el trabajo en equipo.

6.2. LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO Y LA DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

Algo fundamental para que todo equipo funcione de manera eficaz es la organización que dicho equipo desarrolle, así como la distribución de las tareas que el equipo ha de realizar.

- **La organización:** Todo trabajo en equipo ha de tener una organización interna que facilite y haga posible la realización de la tarea. Esta organización es fundamental para poder obtener buenos resultados en todos los sentidos. Aquí entran aspectos como:
 - . La coordinación o liderazgo: Supone una función fundamental dentro del trabajo en equipo para organizar y coordinar tanto a las personas como a las tareas a realizar y procurar con ello el buen funcionamiento del equipo.
 - . La planificación: Consiste en tener claro qué hacer y en qué momento hacerlo. Aquí se incluye el diseño de proyectos y actividades
 - . Las reuniones: Es el momento de juntarse los miembros del equipo y el espacio de comunicación de los mismos. Sirve para informar, hablar, intercambiar ideas, decidir, etc.
- **La tarea:** Es la actividad o actividades que se han de llevar a cabo y por las que se ha decidido trabajar en equipo. Para su desarrollo es esencial tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Objetivos del grupo de trabajo. Todo equipo de trabajo tiene unos objetivos a lograr y las tareas han de ir dirigidas a lograr dichos objetivos. Es preciso que estos objetivos sean **claros y estén bien definidos**, puedan ser **asumibles** por todo el equipo, a la vez que suponga **un reto** o avance en cuanto a los logros a conseguir. Dichos objetivos han de ser **conocidos y compartidos** por todos los miembros del equipo ya que las personas han de sentirse identificadas con lo que el equipo quiere hacer. No hay que olvidar que un objetivo implícito ha de ser el de **mantener la estructura y las relaciones** de los miembros del equipo por lo que hay que cuidar no solo lo efectivo sino también lo afectivo.
 - Distribución de tareas entre los miembros del equipo. Es fundamental un correcto **reparto de tareas** entre los miembros del grupo para que éste funcione adecuadamente. Es fundamental que quede claro **qué tareas** hay que realizar y **quiénes** son las personas responsables de las mismas. Para ello puede ser útil un cronograma en el que figuren qué tareas hay que hacer, quiénes son los responsables de las mismas y cuándo hay que hacerlas. Puede ser lógico que algunas personas asuman más tareas que otras (en función de su cargo, la disponibilidad temporal, la experiencia, etc.) pero ha de haber un **equilibrio** para que nadie sienta que hace mucho más o mucho menos que el resto. Es necesario que todos se sientan que forman parte del equipo y de lo que este está haciendo. Un aspecto que puede ayudar en la distribución de tareas es conocer las **fortalezas y debilidades** de cada miembro del equipo. Por otro lado, no olvidar nunca que, al estar trabajando en equipo, puede haber **ayudas y colaboraciones** entre los miembros para el desempeño de las tareas, por ejemplo, si algunas tienen más dificultad o requieren más tiempo. La cooperación es básica en este sentido y no hay que olvidar que el producto final es responsabilidad de todo el grupo.

Para el desarrollo adecuado de las tareas es preciso tener en cuenta algunos aspectos como son:

- Fundamental la figura del **coordinador/a** que supervise, dirija y lidere el proceso.
- Importante que exista un **ambiente de confianza** y los miembros del equipo puedan participar, dialogar, interaccionar, sintiéndose a gusto con el trabajo a desarrollar. Es preciso valorar la importancia de crear un clima de trabajo adecuado y trabajar en esa línea.
- En ese sentido, es fundamental cuidar la buena **comunicación**, tanto a nivel formal (transmisión de información y mensajes que sean claros y llegue a todas las personas) como informal (poder hablar con todos, favorecer las relaciones, etc.)
- Y finalmente, que se produzcan **sinergias** dentro del grupo. Podríamos definir sinergia como la asociación de varios elementos cuyo producto es mayor que la mera suma de cada uno de ellos. Es el resultado de la interacción grupal y solo se consigue con la aportación grupal de cada uno de los miembros (Ej. $1 + 1 = 3$ ó más de tres.). La sinergia hace que el equipo obtenga logros que de manera individual no conseguiría.

Para ver el concepto de sinergia de manera gráfica, conviene analizar *La historia de los gansos* que se propone a continuación.

LA HISTORIA DE LOS GANSOS

Siempre nos han dicho que hay que aprender de la naturaleza. Pongámoslo en la práctica. A continuación vamos a utilizar el comportamiento real que tienen las bandadas de un animal tan lingüísticamente poco agraciado como ¡los gansos!, para describir los principales elementos que necesita tener un grupo humano para convertirse en equipo.

Las sinergias de trabajar juntos (I)

Hecho 1: Cuando un ganso agita las alas, da fuerza ascendente a los pájaros que van detrás de él.

Enseñanza: En cada uno de nosotros existe “algo” que puede dar fuerza a los demás, cuando trabajamos con ellos.

Las sinergias de trabajar juntos (II)

Hecho 2: Cuando los gansos vuelan juntos, vuelan mucho más lejos que si cada pájaro volase solo.

Enseñanza: Cuando trabajamos en equipo nuestros frutos pueden ser mucho mayores que la suma de los trabajos individuales de cada miembro del equipo.

La misión

Hecho 3: Cuando los gansos vuelan en formación de V, vuelan un 71% más lejos empleando la misma fuerza.

Enseñanza: Cuando un grupo posee una orientación común adecuada (una misión) llega mucho más lejos.

Objetivos grupales/individuales

Hecho 4: Cuando un ganso se sale de la formación, nota, de repente, la pesadez y la resistencia de volar solo. Entonces vuelve rápidamente a la formación para aprovechar la fuerza ascendente creada por el pájaro que va inmediatamente delante de él.

Enseñanza: Si tuviéramos tanto sentido común como los gansos, nos mantendríamos en formación con los que se dirigen hacia donde nosotros queremos ir, estando dispuestos a aceptar su ayuda y a proporcionar la nuestra a los demás.

Liderazgo compartido

Hecho 5: Cuando el ganso que va a la cabeza se cansa, entonces gira y se va a una posición posterior en la formación, ocupando otro ganso la posición en punta.

Enseñanza: Es beneficioso turnarse en las tareas duras y compartir el liderazgo. Igual que en los gansos, en las personas existe una interdependencia mutua entre las capacidades, aptitudes talentos y recursos que cada uno podemos ofrecer a los demás.

Apoyo mutuo

Hecho 6: Cuando un ganso cae enfermo, herido o es derribado, dos gansos salen de la formación y le siguen hacia abajo para ayudarlo y protegerle. En ese caso, permanecen con él hasta que pueda volver a volar o hasta que muere. Cuando eso ocurre, vuelven a volar con otra formación o alcanzan a su bandada.

Enseñanza: Si tuviésemos tanto sentido común como los gansos, nos apoyaríamos más en los momentos difíciles y también cuando nos sentimos fuertes.

Motivación mutua

Hecho 7: Los gansos que vuelan en formación graznan para animar a los que van en punta a mantener la velocidad.

Enseñanza: Tenemos que motivarnos entre nosotros (reconociendo el buen trabajo realizado por el otro y estimulándole), consiguiendo que nuestro graznido sea estimulante (que tenga capacidad de sostener nuestros valores esenciales y estimular nuestro corazón). En los grupos en que hay estímulo, los frutos son mucho mayores.

Conclusión: **¡HAY QUE HACER MÁS EL GANSO!**

25 CO-PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO*Por J. Ricardo González Alcocer*

- 1.- COEXISTENCIA: Existencia en común. Interacción entre los miembros.
- 2.- COHERENCIA: Conexión del trabajo con las ideas comunes..
- 3.- COHESIÓN: Principio de unión entre los miembros.
- 4.- COINCIDENCIA: Aspectos e ideas comunes.
- 5.- COLABORACIÓN: Trabajar juntos en una misma tarea.
- 6.- COLECTIVIDAD/COMUNIDAD: Grupo común.
- 7.- COMISIONES: Forma de trabajo. Distribución de funciones.
- 8.- COMPAÑERISMO: Armonía entre los miembros.
- 9.- COMPARTIR: Distribuir en partes iguales, hacer algo en común.
- 10.- COMPENETRACIÓN: Entendimiento entre los miembros.
- 11.- COMPLEMENTARIEDAD: Diferencias y semejanzas se unen.
- 12.- COMPRENSIÓN: Conocimiento y aceptación de diferentes posturas.
- 13.- COMPROMISO: Implicación y obligación con la tarea.
- 14.- COMUNICACIÓN: Principio fundamental para una buena relación.
- 15.- CONCIENCIACIÓN: Motivación hacia lo que se hace.
- 16.- CONFLICTO: Parte fundamental de la vida grupal. Riqueza del mismo.
- 17.- CONOCIMIENTO: Saber quiénes somos y qué tareas hacemos.
- 18.- CONSECUCIÓN: Lograr un objetivo o fin.
- 19.- CONSENSO: Acuerdo común básico en la toma de decisiones grupal.
- 20.- CONTRASTACIÓN: Comparación de ideas diferentes.
- 21.- CONTRIBUCIÓN: Aportación de cada uno a la causa común.
- 22.- CONVERGENCIA: Líneas diferentes que llevan a un punto común.
- 23.- CONVIVENCIA: Vida común, intercambio afectivo.
- 24.- COOPERACIÓN: Unión de esfuerzos para un objetivo común.
- 25.- COORDINACIÓN: Orientación de personas y tareas para el trabajo grupal.

6.3. VENTAJAS Y PROBLEMAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

VENTAJAS

- Es una forma de que participen todos los miembros del grupo.
- Produce sinergias, por lo que el resultado es mayor que la suma individual.
- Aumenta la capacidad de acción de un grupo. Se pueden realizar tareas más complejas y de mayor alcance.
- Favorece la distribución de funciones y tareas y el reparto de trabajo, no dependiendo tanto de los ritmos individuales.
- Resulta más agradable y rico que el trabajo individual
- Potencia una mayor reflexión y elaboración de lo que queramos hacer.
- Se aprende del resto de las personas del grupo y de la propia vivencia (valores, respeto, colaboración,...)
- Es más creativo que el trabajo aislado.
- Se conoce más y mejor a la gente.
- Las personas implicadas se sienten más motivadas.
- El equipo potencia las características particulares de los miembros.
- Mayor eficacia y eficiencia.
- Favorece el desarrollo personal y asociativo
-

PROBLEMAS O DIFICULTADES

- Es más lento y requiere más tiempo de reunión y decisión.
- Es más difícil que trabajar individualmente.
- Necesita un buen nivel de comunicación y coordinación
- Puede llevar a que una parte del equipo se inhiba y no participe.
- Se pueden diluir responsabilidades o sobrecargar en algunas personas.
- Pueden surgir diferentes problemas como son los rumores, malentendidos, falta de información, etc.
- Dependencia de los otros para lograr algunas tareas.
- Puede llegar a ser poco operativo y poco eficaz si no quedan claros muchos aspectos.
- Puede generar desconfianzas mutuas.
- Diferencias entre las personas
-

Está claro que el trabajo en equipo es difícil, pero optamos por él porque entendemos que es una forma adecuada y positiva de trabajar dentro del campo educativo y de la animación sociocultural.

Además, todos los problemas señalados tienen solución con una buena organización y con la predisposición y trabajo de todos los miembros del equipo.

6.4. ESTRATEGIAS FAVORECEDORAS DEL TRABAJO EN EQUIPO. ALGUNAS PROPUESTAS

Trabajar en equipo no es fácil. No estamos educados para ello y socialmente no es una costumbre habitual, pero cada vez más se ve necesario y más eficiente trabajar en equipo en diferentes entidades e instituciones. Estas dificultades pueden ser compensadas con una serie de estrategias que pueden ayudar a un desarrollo positivo del trabajo en equipo. Aportamos aquí algunas de ellas (siendo este un listado abierto), divididas en tres bloques para facilitar su comprensión y clasificación.

1. Organizativas

- Número de miembros adecuado: de 5 a 10 personas
- Lugar agradable y favorecedor. Disposición ambiental
- La organización y estructura ha de facilitar la participación
- Fundamental la figura del coordinador
- Rotación en las funciones del equipo para compartir responsabilidades y empatizar
- Reuniones. Hacer las necesarias. Que sean operativas
- Todos los miembros del equipo han de tener alguna tarea, en función de la capacitación, intereses y tiempo de cada uno.
- Organigrama o similar donde queden claras las tareas de cada persona y los tiempos para llevar a cabo cada una.
- Articular momentos de formación para los miembros del equipo (en grupos estables)
- Evaluar siempre, para mejorar. Abiertos al cambio si es preciso.

2. Motivacionales

- Favorecer las relaciones entre los miembros. Buen clima.
- Favorecer espacios informales de comunicación, relación y disfrute lúdico
- Buscar la potencialidad de cada uno. Todos pueden aportar algo
- Motivación de la tarea. Trabajamos mejor en aquello que nos gusta
- Conseguir resultados. Logros concretos
- Celebrar los logros obtenidos
- Reforzar a las personas en el desarrollo de sus tareas y actividades
- En general, estar motivados tanto con el grupo como con la tarea.

3. Actitudinales

- Tener confianza en el grupo y en cada uno de sus miembros
- Comunicación adecuada. Horizontal. Sinceridad, no rumores. Claridad en la información (oral, escrita, tableros, internet,...)
- Pasar y pensar del “YO” al “NOSOTROS”
- Ceder parte de lo personal de cada uno (ideas, aportaciones,...) en beneficio de lo común
- Admitir errores y reconocer aciertos (refuerzos).
- Ser creativos, flexibles y abiertos a nuevas ideas y formas de trabajo
- Actitudes y habilidades favorecedoras: Asertividad, empatía, escucha activa, cooperación, respeto, asunción de responsabilidades,...

LAS REUNIONES

6.5. CONCEPTO

Las reuniones suponen la principal tarea que han de realizar todos los equipos de trabajo. Es el momento donde se exponen ideas, se proponen acciones, se discuten alternativas y se toman las decisiones que sean pertinentes. Es el espacio de PARTICIPACIÓN del grupo, lugar de encuentro para compartir, coordinarse, informar, animarse, programar, decidir y evaluar, siendo el principal momento de **comunicación** de un grupo al que asisten todos sus miembros. De ahí su importancia para el óptimo funcionamiento del trabajo en equipo.

Podemos distinguir **dos niveles** en las reuniones que vamos a realizar:

- . Con el colectivo destinatario de nuestra intervención
- . Con el propio equipo de trabajo que realiza la intervención

Con todo, en muchas ocasiones el grupo se preocupa más de las tareas y acciones externas que de las internas, como es el caso de las reuniones, y no se atienden éstas como deberían atenderse, a pesar de que pasemos mucho, mucho tiempo reunidos. Y por ello, en lugar de ser un espacio motivador capaz de reforzar el interés de quienes participan en el grupo, acaban siendo una pesadez o una obligación que influye en la motivación de los miembros del equipo.

Analicemos, por tanto, esta tarea grupal para ver por qué fallan y cómo podemos hacer que nuestras reuniones sean operativas, útiles y motivadoras.

6.6. TIPOS DE REUNIONES

No todas las reuniones han de ser iguales. Habitualmente no distinguimos ninguna tipología y una reunión es como un cajón de sastre donde se informa, decide, planifica, se comunica o se expresan sentimientos, sin una orientación clara.

Una propuesta es clasificar las reuniones según el objetivo primordial de la misma. De este modo tendremos la siguiente tipología:

- Reuniones informativas: Se trata de difundir una o varias informaciones entre los miembros del grupo para su conocimiento general.
- Reuniones consultivas: Consisten en reuniones para recoger opiniones sobre un tema o cuestión concreta para tener los diferentes puntos de vista sobre el mismo.
- Reuniones decisorias: Se valora la información obtenida con el objeto de tomar una decisión o llegar a un acuerdo sobre la cuestión que se esté tratando y que incide en el grupo.
- Reuniones de resolución de conflictos: Cuando surge un conflicto que afecta al grupo conviene tratarlo de forma exclusiva y dejando un momento específico para él, ya que es aconsejable no hacerlo en una reunión de trabajo ordinaria.
- Reuniones de coloquio: Se habla sobre un tema o aspecto pero sin llegar necesariamente a un acuerdo (tertulia).
- Reuniones formativas: Son aquellas dedicadas a formarse dentro del grupo a través de un aprendizaje de sus miembros.
- Reuniones informales: Su objetivo no es tanto la tarea que el grupo tiene asignada sino todo aquello que rodea la convivencia y relaciones de sus miembros.

6.7. LA CONDUCCIÓN DE REUNIONES

Para que las reuniones sean efectivas es preciso que las conduzca una persona que ejerza de animadora, coordinadora o moderadora. En algunas entidades estas funciones las realizan personas con cargos de responsabilidad en las mismas. En otras ocasiones, son los educadores quienes han de ejercer esta tarea. De cualquier forma, hay unas funciones que son propias de la persona que conduce una reunión y que conviene tener en cuenta, independientemente de la organización interna de cada entidad.

Dichas funciones son:

- De producción: Fijar el plan de trabajo del equipo, presentar el orden del día y los objetivos de la reunión, centrar al grupo respecto al tema a tratar, facilitar que salgan ideas y acuerdos, resumir las conclusiones y decisiones adoptadas.
- De facilitación: Moderar la reunión y las intervenciones, posibilitar que todos participen, controlar que determinadas personas no acaparen el uso de la palabra y estimular a los que menos aportan. Facilitar un buen clima grupal que favorezca dicha participación.
- De regulación: Resolver conflictos que surjan, ser intermediario entre las diferentes posturas y procurar que todos se sientan oídos y respetados. Intervenir cuando surjan bloqueos.

6.8. ¿POR QUÉ FALLAN LAS REUNIONES?

- Son largas, interminables.
- Son aburridas.
- Siempre hablan los mismos.
- No nos escuchamos unos a otros
- Perdemos mucho tiempo en cuestiones banales
- No se llega a acuerdos ni conclusiones
- No están preparadas, no hay orden del día ni organización
- Los asistentes a la misma no saben para qué se reúnen.
- Se realizan en momentos poco propicios
- El espacio físico es inadecuado (luz, ruidos, incomodidad, etc.)
- Nos enrollamos en temas sin llegar a nada
- Pocas ganas de escuchar y encerramiento en posturas propias.
- Impuntualidad de las personas
- Se mezclan unos puntos con otros.
- Unos hablan mucho y otros no dicen nada.
- Nos vamos por las ramas y pasamos a temas que no tienen nada que ver con el asunto a tratar.
- Existe una sensación de pérdida de tiempo.
-

6.9. GALERÍA DE “PERSONAJES TÍPICOS” EN REUNIONES

TIPO	CARACTERÍSTICAS	ACTUACIÓN
El positivo	Aporta ideas. Tiene visión de grupo. Colabora en la discusión. Seguro y convencido	Permitir que dé su opinión en todos los casos. Recurrir a él frecuentemente. Agradecerle
El negativo	No está de acuerdo en nada. Suele cuestionar lo dicho, contradecir lo expuesto, criticar otras intervenciones, etc. Suele dificultar la toma de decisiones.	A veces es útil por la perspectiva que aporta. Conviene pedirle razonamientos y defensa exclusiva de su idea.
El que habla mucho	Siempre tiene opinión sobre cualquier tema. Monopoliza la palabra y no deja a otros hablar. Quiere que prevalezcan sus opiniones sobre las demás	A veces contribuye con ideas aprovechables. Cortarle, marcar los tiempos, controlar y decir que nos vamos del tema, etc.
El que no habla nada	No aporta ideas aunque las tenga. Permanece callado. Puede no tener ideas o ser muy tímido.	Motivarle, aumentar la confianza en sí mismo, preguntarle directamente o con otras técnicas
El que no escucha	No atiende a las intervenciones de los otros, solo a las suyas. A veces lo que dice no tiene nada que ver con lo que han dicho los demás. Solo se escucha a sí mismo	Evitar que se disperse. Invitarle a que se centre en el tema. Llamarle la atención para que escuche a los demás. Que opine a partir de lo dicen los otros.
El que no se entera	No comprende lo que dicen los demás. Plantea cuestiones que nada tienen que ver con el tema. Interviene y dispersa la atención.	Facilitarle la comprensión, aclarar los conceptos o ideas. Fomentar su atención.
El que lo sabe todo	Puede que esté muy informado o ser un simple hablador. Suele imponer su opinión. Síndrome del experto.	A veces su aportación es útil. Pararle los pies con preguntas. Devolver su aportación al grupo para quitarle protagonismo
El que no deja acabar	Interrumpe siempre a los demás. Contradice o cambia de tema que él cree más interesante. No escucha de manera adecuada	Evitar y controlar esas interrupciones. Llamarle la atención y solicitar su escucha. Garantizar el debate ordenado.
El que habla aparte con otro participantes	Hace a menudo comentarios privados con los que tiene al lado. Dispersa la atención. Provoca ruido	Solicitar que diga en voz alta lo que está comentando. Invitar a que pida la palabra para exponer su idea.
El que quiere destacar	Por encima del tema, su interés es él mismo. Quiere influir en los demás para que se fijen en él. Puede competir con el coordinador de la reunión	A veces su aportación es útil si se centra en la idea de trabajo. Si no es así, cortarle y centrar la importancia en el tema, no en la persona.

TIPO	CARACTERÍSTICAS	ACTUACIÓN
El gracioso o simpático	Quiere caer bien a todos. Busca la atención a través de gracias y chistes. Puede dispersar al grupo	A veces su papel es útil para crear buen ambiente. Si no es así, centrarle y cortar sus gracias si son excesivas.
El que se aburre	No le interesa el tema. Está a su “bola”. Hace cosas que no tienen que ver con la reunión.	Invitarle a que se incorpore activamente al grupo. Si no es así, invitarle a que dedique su tiempo a otra cosa.
El que se repite	Insiste una y otra vez en sus ideas y argumentos. Se escucha a sí mismo pero no a los demás	Hacerle ver que sus opiniones ya son conocidas. Invitarle a hacer nuevas aportaciones o a escuchar a los otros.
El susceptible	Se altera frecuentemente, discute y se expresa con violencia. Se suele sentir atacado. Puede amedrentar a los demás.	Cortar toda aportación irrespetuosa o insultante. Pedir rebajar el tono de voz. Ir a la idea y no a la persona. Cuidar las formas de decir las cosas.

El “participante ideal”: No existe, ya que cada uno tenemos nuestras virtudes y defectos. No obstante hay ciertas actitudes básicas que facilitan el desarrollo de las reuniones:

- Concentración y atención a lo que se habla y a los demás miembros
- Escucha activa, interés y respeto por las opiniones y aportaciones de los otros
- Apertura a nuevas ideas
- Claridad y concisión en la aportación de las propias opiniones
- Disposición al diálogo, voluntad de negociación, de llegar a acuerdos, interés común.
- Actitud simpática (positiva, buen clima) y empática (ponerse en el lugar del otro)

6.10. LA ORGANIZACIÓN DE UNA REUNIÓN

Para llevar a cabo de manera adecuada una reunión hay que tener en cuenta una serie de aspectos que pueden facilitar el desarrollo de la misma y lograr los objetivos que se pretenden con dicha reunión favoreciendo de este modo la satisfacción grupal. No son recetas mágicas, sino cuestiones y estrategias que pueden potenciar el buen desarrollo de una reunión. Este aspecto organizativo es una tarea fundamental del conductor o coordinador de la reunión.

Las dividiremos en tres bloques, fases o momentos: Preparación (antes), desarrollo (durante) y final (después).

No obstante, antes hay que tener en cuenta unas **cuestiones generales** que van a influir en el desarrollo de la reunión:

- Lo primero que hay que plantearse es si es **necesario** hacer la reunión. No se trata de reunirse por reunirse, sino saber por qué se hace una reunión con un motivo o necesidad en base al tema o problema, el momento, el tiempo disponible, etc.
- Cuando hay reuniones periódicas como forma de trabajo, conviene tener al principio de curso un **calendario** con las reuniones ordinarias previstas durante todo el año. Igualmente, conviene fijar un **horario** estable para dichas reuniones.
- Es fundamental la existencia de dos roles imprescindibles: el **moderador o coordinador** que prepara y dirige la reunión, facilitando la comunicación y el tratamiento de todos los temas, a la vez que dinamiza la misma y el **secretario** o secretaria que toma nota de los acuerdos de la reunión realizando el acta correspondiente.
- Cuidar el **espacio físico y el momento**. Buscar que sea lo más adecuado en función de los destinatarios y objetivo de la reunión para facilitar el desarrollo de la misma eliminando todos los inconvenientes posibles. Momento idóneo, espacio adecuado y material necesario serían los tres parámetros fundamentales a tener en cuenta.

• Preparación (Antes de la reunión)

- Realizar una **convocatoria** para todos los miembros del grupo con un mínimo de antelación. Asegurarnos de que todos los miembros del grupo conocen la convocatoria de la reunión. En dicha convocatoria ha de figurar la fecha, hora y lugar de la reunión, los puntos a tratar (orden del día) y la persona que coordina la reunión, así como otros aspectos que se consideren necesarios.
- Preparar un **orden del día** con los **temas** a trabajar. Ordenarlos por orden de importancia. No olvidar el punto de “ruegos y preguntas” por si hay pequeños aspectos no previstos que hay que tratar. Conviene que este orden del día sea conocido por todos los participantes en la reunión unos días antes de la realización de la reunión y que dicho orden se siga en el posterior desarrollo de la sesión.
- Delimitar e informar el **tipo de reunión** que vamos a realizar (informativa, decisoria, etc.) teniendo claro el **objetivo** de la misma.
- Dar **documentación** e información previa si es necesario, para que cada miembro vaya reflexionando sobre los temas y traer ideas ya trabajadas por cada uno.
- **Preparar** la reunión, los temas, los tiempos, la sala y los materiales necesarios.

• Desarrollo (Durante la reunión)

- Empezar a la hora establecida. Guardar como mucho 10' de cortesía. Igualmente, finalizar a la hora acordada. **Puntualidad** a la hora de empezar y de acabar.
- **Delimitar** la hora de inicio, la de finalización y la duración total de la reunión. No conviene que exceda de dos horas. En su caso, se pueden hacer pequeños descansos.

- Al **inicio** de la reunión dar tiempo para la acogida y la presentación. Acciones:
 - . Si los participantes no se conocen o hay alguien nuevo hacer las **presentaciones** necesarias
 - . Recordar el **orden del día** y presentar los temas a tratar
 - . Definir la **estrategia u organización** que se va a seguir durante la reunión
 - . Dar **confianza** a los asistentes para que participen
 - Tomar **acta de la reunión** en el que figuren la fecha, la hora de comienzo y final, los asistentes, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas, el trabajo y distribución de tareas y todas aquellas cuestiones de interés tratadas en la reunión. Por último, la fecha, hora y lugar de la próxima reunión, así como algún tema ya previsto para la misma. El acta ha de facilitar la información a quien no pudo venir a la reunión a la vez que es el referente de los acuerdos tomados.
 - Moderar o **coordinar** la reunión, conduciendo los temas y facilitando la comunicación.
 - Respetar el **turno de palabra** y oír a todas las personas
 - Autocontrolar el **tiempo** de intervención
 - Posibilitar que todos y **todas hablen**, anotando todas las sugerencias. Se trata de construir, no de demoler ideas.
 - **Respetar** las opiniones no coincidentes. Al trabajar en grupo se debe estar abierto a las ideas de los demás.
 - Ser **ágiles** en los debates y tomas de decisiones. Hablar lo necesario y dentro de un tiempo determinado.
 - Procurar que los **acuerdos** y decisiones queden perfectamente claros. Conviene repasar los mismos al finalizar la reunión a modo de resumen.
 - **Cerrar un tema** antes de pasar al siguiente.
 - Vigilar los **tiempos** para repartirlos equitativamente entre todos los puntos a tratar y según la importancia de éstos.
 - **Resumir** al final los acuerdos adoptados, las tareas a realizar, los responsables de las mismas y todo aquello que se considere relevante producto de la reunión.
- **Final (Después de la reunión)**
 - **Realizar** y llevar a cabo lo acordado
 - **Recoger** la sala y dejar el espacio adecuadamente.
 - **Recopilar** toda la información en un documento (acta).
 - **Archivar** todas las actas de reuniones para que estén a disposición de cualquiera.
 - Si es necesario, **evaluar** la reunión en sus aspectos más importante, sobre todo en lo relacionado a la eficacia de la misma.

6.11. ALGUNOS TRUCOS O ESTRATEGIAS para mejorar las reuniones

- Hacer **rotatorio** la tarea de coordinación y/o moderación. Es una forma de implicar a todas las personas en el desarrollo de las reuniones y fomentar el aprendizaje sobre las mismas.
- Podemos introducir en la reunión algún **juego** corto de presentación, distensión o despedida
- Antes de empezar el trabajo conviene un **tiempo de contacto** personal, de charla informal o de calentamiento hasta centrarse en la tarea. (Puede ser durante los 10' de cortesía antes de empezar)
- Se puede **acompañar la reunión** con refrescos, café o algo para picar. La hace más llevadera y relaja en su justa medida, a la vez que satisface el placer de alimentarse.
- **Utilizar** pizarra, papelógrafo, transparencias, medios audiovisuales, etc. para hacer visible por todos los temas a tratar y las decisiones que se vayan tomando de una forma más atractiva y práctica.
- Reuniones con **sorpresa** (un punto del día secreto, un premio, una canción, una celebración final,...)
- Utilizar **técnicas** para trabajar los temas. No todo ha de ser hablar en gran grupo. Hay un buen número de técnicas que pueden ser muy útiles en función del tema, destinatarios, tiempo, etc.
- Otras. Experimentar. Cada grupo puede crear sus propias estrategias si le son efectivas.

7. LA TOMA DE DECISIONES. EL CONFLICTO

LA TOMA DE DECISIONES

7.1. CONCEPTO

Igual que en nuestra vida particular, la vida asociativa, grupal y laboral está repleta de momentos en los que se deben tomar decisiones.

La toma de decisiones es una tarea que tienen todos los equipos de trabajo. Es una de las funciones más importante del grupo ya que supone una serie de responsabilidades. Ocupa un tiempo fundamental en la vida del equipo y en ocasiones es fuente de conflictos si no hay un acuerdo general.

Es un proceso difícil ya que se pone en juego la individualidad de cada miembro del grupo e incide en la implicación posterior de cada uno en las tareas y trabajos a realizar, ya que surge de las diferentes opciones que pueden surgir.

En muchas ocasiones la **organización** del equipo va a influir o condicionar la forma de tomar decisiones. Así en estructuras sencillas, de pocos miembros, las decisiones suelen tomarse entre todos en las reuniones habituales. Por contra, en las estructuras complejas compuestas por diversos órganos la toma de decisiones puede estar fragmentada en los diferentes órganos. Lo lógico, es que las decisiones sean tomadas por parte de las personas que tienen que ejecutarlas, aunque si las decisiones implican a todo el grupo, a su estructura, filosofía o estrategia metodológica conviene que dicha decisión sea consensuada o acordada por todos los miembros.

En cualquier caso, es el propio grupo quien tiene que habilitar las formas y tipos de toma de decisiones para ser operativos en el trabajo, no olvidando en ningún momento que lo fundamental es la comunicación y el diálogo y la posterior información para que todo el mundo conozca las decisiones tomadas.

7.2. FASES O PASOS EN LA TOMA DE DECISIONES

1. **Definir e identificar el problema o tema** sobre el que hay que decidir. Es preciso tener toda la información posible y que esta sea conocida por los miembros del equipo que van a tomar parte en dicha decisión
2. **Diagnosticar el problema.** Analizar las causas, las consecuencias, los intereses individuales y del grupo, los objetivos del equipo y todo aquello que pueda incidir en la cuestión a tratar.
3. **Generar alternativas** de solución y el posicionamiento de los miembros del grupo. Buscar la mayor cantidad de alternativas posibles.
4. **Analizar y valorar** cada alternativa en base al objetivo del grupo, sus consecuencias y las posibilidades de realización o implicación. Analizar los puntos positivos y negativos de cada una.
5. **Tomar una decisión.** Elegir entre todas las alternativas (según la forma de decisión que se acuerde). A la hora de elegir conviene tener en cuenta el **grado de acuerdo** e implicación de los miembros sobre la decisión tomada (Estoy de acuerdo y me implico en la decisión, no estoy de acuerdo pero me implico en ella, no estoy de acuerdo y no me implico, no estoy de acuerdo y me opongo a la misma,...)
6. **Realizar y aplicar** la alternativa elegida. Programar la realización de lo decidido: tiempo, responsabilidades, tareas, recursos, etc.
7. **Evaluar** los resultados. Valorar la decisión tomada y los efectos de la misma.

7.3. TIPOS DE TOMA DE DECISIONES

En el momento de tomar una decisión se pueden articular diferentes tipos o formas de llevarlas a cabo. Es el equipo quien tendrá que decidir qué forma es la que más le conviene, aunque puede utilizar diferentes formas en momentos diferentes según sea el problema a tratar. Desde nuestro punto de vista, cuanto más participativo sea el estilo elegido habrá un mayor grado de implicación en la decisión tomada por los miembros del equipo, por lo que la propuesta ideal sería la toma de decisiones por consenso. Veamos los diferentes tipos de toma de decisiones:

- Consenso: Se toma una decisión por el acuerdo general de todos los miembros. Todos ceden algo para lograr un acuerdo común y así implicar a todas las personas.
- Mayoría: Se decide aquello que defiende y decide un número mayoritario de miembros. Suele decidirse a través de una votación.
- Minoría: Puede ser a su vez de dos tipos:
 - . Minoría delegada: Representantes elegidos para tomar decisiones por el resto. Se suele dar en grupos grandes.
 - . Minoría autoritaria: El líder o autoridad decide.
- Expertos: Se acude a algunos expertos sobre el tema que son los que orientan nuestra decisión con sus ideas y recomendaciones.
- Promedio: Consiste en buscar una solución intermedia entre dos posturas alejadas.
- Computación: Decisión administrativa en base a una aplicación de la legislación o normativa vigente dentro o fuera del grupo.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS ESTILOS MÁS HABITUALES

CONSENSO

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene en cuenta la opinión de todos • Se llega a acuerdos • Todas las personas se sienten implicadas • Satisfacción general • Enriquecimiento individual y grupal • Debate y reflexión. Facilita la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil conseguirlo, sobre todo en grupos grandes • Requiere mucho tiempo y esfuerzo • La mayoría puede influenciar • La propia estructura puede limitar el llegar al consenso • Pueden estar influenciados por afectos y cuestiones emocionales

MAYORÍA

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Todos pueden opinar • Refuerza al grupo • Iguala el estatus. Todos son iguales • Es rápida • Implica a un número grande 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre pierde alguien • Resulta menos rico • Puede votarse a la persona más que a la idea • Hay veces que no puede decidirse porque no hay quórum

MINORÍA - AUTORIDAD

VENTAJAS	INCOVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tiempo • Proceso operativo y simple • Refuerza la confianza en el líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de riqueza y opiniones diferentes • No fomenta la participación • Produce frustración y poca implicación • Polariza a los miembros del grupo • Dependencia del líder

MINORÍA - DELEGACIÓN

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Descarga al grupo de otras funciones • Favorece la estructura del equipo • Da buena imagen del grupo • Potencia el sentido de democracia representativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede provocar liderazgos • Pérdida de imparcialidad • Desentendimiento del resto del equipo • La información puede no llegar a todos los miembros

EL CONFLICTO

7.4. CONCEPTO

Un conflicto es una relación en la que hay un choque de ideas, intereses o posicionamientos. Supone un problema, una dificultad. Los conflictos son problemas pero no todos los problemas son conflictos.

Ya se han comentado las potencialidades de un grupo y del trabajo en equipo. Pero no podemos olvidar que el grupo o equipo está formado por personas diferentes, con ideas diferentes y con experiencias diferentes. No es una realidad homogénea. La diversidad nos da una visión más amplia y variada de las cosas, aporta RIQUEZA, pero a su vez, nos puede llevar a choques, mosqueos, piques, enfados y discusiones, produciendo lo que conocemos como conflictos dentro del grupo.

Podríamos definir el conflicto como *situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles*. En todos los conflictos juegan un papel muy importante las emociones y los sentimientos. Por otro lado, la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución del conflicto

El conflicto es algo inherente a las relaciones humanas. Forma parte de nuestra vida particular y de nuestra vida en grupo. Por este motivo, no debemos esquivar el conflicto sino todo lo contrario. Huir de la opinión general de que el conflicto es algo negativo y que hay que alejarse o evitar el mismo. Lo importante es aprender a vivir con ellos y saber afrontarlo adecuadamente para resolverlo de forma positiva.

No hay que confundir el conflicto en sí, que no es ni malo ni bueno, con la forma de solucionar el mismo, que puede ser negativa (violencia) o positiva (discusión de ideas). Ya que el conflicto forma parte inevitable de la interacción entre las personas, veámoslo como una manera de crecer, de cambiar, de mejorar y de avanzar si los enfrentamos y resolvemos adecuadamente. “*No todo lo que se afronta se soluciona, pero si no se afronta seguro que no puede solucionarse*”. Además, el no enfrentarse al conflicto puede hacer que el problema vaya aumentando su dimensión, o derive en pasividad u hostilidad.

En fin, veamos el conflicto como una forma de crecimiento, de aprendizaje e incluso como motor de cambio social. Asumámoslo como una oportunidad de transformación, crecimiento y desarrollo, tanto individual como grupal e incluso social.

7.5. TIPOS DE CONFLICTOS

2.1. Según su grado de conocimiento:

- . Manifiesto: Se expresa y manifiesta el conflicto
- . Latente: Existe pero está oculto, notándose que algo no va bien.

2.2. Según su duración:

- . Permanentes: Se originaron hace tiempo y se han cronificado
- . Puntuales: Se originan en un momento y por una causa concreta.

2.3. Según la causa o tema que lo provoca:

- . De relación o comunicación. Problemas de relaciones.
- . De intereses o necesidades. Problemas de contenido.
- . De valores y creencias. Problemas de ideas.

2.4. Según la relación entre las partes:**PERSONALES:**

- . Intrapersonal: Valores o intereses contrapuestos dentro de uno mismo.
- . Interpersonal: Según la forma de ser de las personas. Ideas, valores o comportamientos contrapuestos. Desacuerdos entre individuos

GRUPALES:

- . Intragrupal: Conflictos que implican a todo el grupo. Subgrupos, liderazgo, roles. Estos pueden deberse a aspectos organizativos o de tarea
- . Intergrupales o institucionales: Entre diferentes grupos o instituciones.

7.6. CAUSAS POR LAS QUE SURGEN LOS CONFLICTOS

- Por actuar sin reflexionar. Dejarse llevar por los impulsos.
- Desarrollar prejuicios y estereotipos
- Personalizar el problema e implicarse afectivamente en exceso
- Desarrollo de coaliciones, dualidades, secretos,...
- Descalificaciones mutuas. Atacar a la persona y no a la idea.
- Existencia de rumores, mala comunicación, ...
- Resistencias al cambio.
- No asunción de responsabilidades respecto a las tareas asumidas
- Estructura organizativa poco clara:
 - . Diferencias o ambigüedades en las funciones de cada uno
 - . Objetivos o tareas poco claras
 - . Diversas interpretaciones de los fines, valores, métodos,...
 - . La forma de coordinar o dirigir y de tomar las decisiones.
- Otras

IMPORTANTE: No interesa quién tiene la razón, sino cuáles son las razones.

7.7. APORTACIONES O CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO EN LOS GRUPOS

<u>FUNCIONALES</u>	<u>DISFUNCIONALES</u>
Mejoran el funcionamiento del grupo: <ul style="list-style-type: none"> - Riqueza y diversidad de opiniones - Grupos más creativos - Aprender a solucionar problemas - Crecimiento y cambio individual y grupal. Maduración - Fomento de la responsabilidad y la crítica - Tensión y enfrentamiento a los problemas (tensión creativa) - Mejora de la comunicación de cara a su resolución 	Perjudican el funcionamiento del grupo: <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad - Desconfianza entre las personas - Descontento entre los miembros - Disminución de la cohesión grupal - Etc.

AFRONTANDO LA SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS

7.8. ELEMENTOS DEL CONFLICTO. Análisis de los mismos

Para afrontar adecuadamente el conflicto hemos de conocer y saber analizar cada uno de los elementos que lo componen. Esto nos lleva a distinguir tres bloques fundamentales en cada conflicto interpersonal que analicemos:

A.- Las personas:

- . Protagonistas principales, los directamente implicados, y protagonistas secundarios, que tienen intereses o influyen en el resultado y la situación. (¿Quiénes son?)
- . El poder y la influencia de los protagonistas principales y secundarios en el conflicto.
- . Las percepciones del problema, cómo se interpreta el conflicto por cada persona implicada. Cada uno lo percibe de forma diferente. (¿Qué ocurre?)
- . Los sentimientos, el estado afectivo o emocional que provoca la situación en cada persona. (¿Cómo te sientes?).
- . Los posicionamientos, o lo que en principio reclama cada parte para sentirse satisfecha en función de sus necesidades o intereses (¿Qué quieres?)

B.- El problema

- . Los hechos que han provocado el conflicto, el problema en sí, la sustancia, los datos. Tener en cuenta que en muchos conflictos el problema no es el hecho en sí que lo provocó, sino las relaciones que hay detrás.
- . El tipo de conflicto de que se trata, en base a la clasificación anteriormente expuesta.

C.- El proceso:

- . La dinámica del conflicto: Cómo surgió, qué problemas se han añadido, el grado de polarización de cada parte, situación actual,...
- . La relación y comunicación entre las partes implicadas. Su nivel puede favorecer o entorpecer la solución del mismo.
- . La forma de afrontar el conflicto. En base al estilo o postura que ambas partes adopten frente al conflicto (según la tipología siguiente)

7.9. POSTURAS O ESTILOS DE ENFRENTAMIENTO ANTE LOS CONFLICTOS

La solución de un conflicto depende de la actitud y predisposición de las partes para resolverlo. Si uno no quiere, dos nunca se pondrán de acuerdo. La premisa fundamental es: *Lo que no se enfrenta no se soluciona.*

Se propone a continuación un esquema explicativo de las posturas que se pueden tomar ante un conflicto tomando como referencia la preocupación y satisfacción de las necesidades propias y la preocupación y satisfacción de las necesidades del otro. Según el posicionamiento de las partes podemos definir 4 estilos de enfrentamiento al conflicto:

- A. Competición: Se persiguen los objetivos personales a costa de la otra persona, no se piensa en ella. Se pretende salir vencedor del conflicto. Aumentan las diferencias entre ambos. Preocupación por uno mismo y nada por el otro. *Yo gano, tú pierdes.*
- B. Acomodación: Se cede a los puntos de vista de los otros, renunciando a los propios. Preocupación baja por uno mismo y alta por el otro. *Yo pierdo, tú ganas.*
- C. Evitación: No se afronta el conflicto, evitándolo o posponiéndolo. Miedo al conflicto y soluciones evasivas. Preocupación baja por sí mismo y por el otro. *Yo pierdo, tú pierdes.*
- D. Colaboración: Ambas partes buscan un objetivo común y se implican en buscar soluciones eficaces que satisfagan a ambos. Cooperación mutua. Alta preocupación por uno mismo y por los otros. *Yo gano, tú ganas.*

7.10. RESOLUCIÓN O REGULACIÓN DE CONFLICTOS

Lo importante ante un conflicto es afrontarlo. Veamos a continuación algunas formas de resolución o regulación de conflictos, dentro de nuestro papel como educadores de grupos.

Como solucionar conflictos es una forma de tomar decisiones, en este proceso se pueden aplicar los mismos pasos que en la fase de toma de decisiones.

7.10.1 PASOS A SEGUIR

0. **Desescalar el conflicto.** El paso previo a toda resolución de conflictos es desescalar el mismo. Hacer que baje el nivel de tensión o agresividad que el propio conflicto provoca para enfrentarse a él de una forma más tranquila y razonada.
1. **Definir e identificar el problema.** Dar nombre y describir de forma clara y precisa qué es lo que realmente ocurre. Llegar a un acuerdo entre las partes en la definición acertada del problema.
2. **Diagnosticar el problema.** Analizar los hechos y extraer las causas que han llevado al mismo. No se trata de enjuiciar a las personas sino reflexionar sobre los hechos, las situaciones y el significado emocional que para cada una tiene, así como la disposición de las partes a resolverlo. Conviene analizar cada elemento del mismo.
3. **Generar alternativas.** A través de la participación de todos, se piensan y aportan posibles alternativas. No se trata de elegirlas, sino expresar todas las propuestas posibles, sin anular ni discutir ninguna.
4. **Analizar y valorar** las propuestas o alternativas. Se analizan las anteriores y se eligen aquellas que sean posibles ajustándolas, integrándolas, combinándolas, etc. Valorar todas las soluciones posibles y su coste. Es positivo integrar los puntos de vista de todos los miembros, por lo que es bueno basarse en los aspectos comunes y compartidos para pasar a discutir los otros. Esta fase necesita tiempo y es la más difícil de conseguir.
5. **Tomar una decisión.** Conviene tener en cuenta las consecuencias que se derivan de dicha decisión y la posibilidad real de llevarse a cabo. Es necesario atender hasta qué punto se cubren las necesidades de cada uno y hasta dónde se está dispuesto a ceder, por lo que hay que ver el grado de acuerdo de las partes implicadas respecto a cada propuesta.
6. **Realizar y aplicar** la decisión tomada, definiendo qué tareas y responsabilidades se van a asumir para llevar a cabo la propuesta elegida.
7. **Evaluar** los resultados. Satisfacciones individuales, grupales, cumplimiento de compromisos, medidas para mejorar si la evaluación es negativa, etc.

7.10.2. ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS, TÉCNICAS O MÉTODOS QUE FACILITAN LA REGULACIÓN O RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- **Habilidades sociales que previenen la aparición de conflictos y contribuyen a su solución**

1. Como paso previo, debe existir un **ambiente** de confianza, estima, cooperación y buena comunicación. Si no existe, se debería empezar por crear este clima mínimo.
2. Ante todo, cuidar siempre el **respeto y la tolerancia** hacia los demás como idea fundamental. **Aceptación** de los otros tal como son, entendiendo las diferencias.
3. Tener en cuenta los **sentimientos** de cada uno y atender lo que es importante para cada persona
4. Saber manejar las **emociones**: expresarlas y comprenderlas
5. Fundamental tener una actitud de **empatía** y **escucha activa**. En este sentido la **asertividad** juega un papel fundamental ya que importa mucho cómo decimos las cosas a los demás
6. La **comunicación**. En todo momento hemos de tener en cuenta que una buena comunicación, sincera y clara, facilita afrontar un conflicto de manera eficaz y positiva y en muchas ocasiones evita que este surja.
7. Utilizar **mensajes “yo”**. Los mensajes “tú” buscan culpables. Los mensajes “yo” expresan los sentimientos propios.
8. Saber dar y recibir **críticas** de manera adecuada y estar abiertas a las mismas.
9. Estar dispuestos a **ceder** siempre algo. No pensar en el yo sino en el nosotros.
10. Partir de lo que nos **une** y no de lo que nos separa

- **Estrategias para trabajar conflictos**

1. **Cambiar de papeles**. Cada uno actúa y se posiciona como cree que lo haría la otra persona en esa situación de conflicto. Pasado un tiempo, cada uno vuelve a su propio papel, pero habiendo visto la postura del otro (rol-playing).
2. Técnica del **“tú dices, yo digo”**. Al hablar hay que resumir lo que el otro ha dicho primero y luego aportar la opinión personal. Facilita acercarse a los pensamientos del otro y aclara lo que se dice y lo que cada uno entiende en el diálogo.
3. Estrategia de las **tres erres**. A menudo en un conflicto no se es consciente de por qué se discute. Esta técnica puede ayudar, utilizando las tres erres:
 - . Resentimiento: Las partes explican todo lo que les hace sentirse molestas.
 - . Requerimiento: Cada parte señala algo que necesitaría que realizara la otra persona y le ayudaría a sentirse mejor y solucionar el problema
 - . Reconocimiento: Cada persona indica qué requerimiento de la otra está dispuesto a cumplir. Después, las dos expresan las realidades positivas que ven en la otra persona con lo que se reconoce que todos tenemos aspectos positivos.
4. Para afrontar conflictos en un **momento de tensión** (Ej. Una pelea). Técnica de las **3D**: Detener – Desescalar – Dialogar. (Desescalar la curva de hostilidad)
5. La **negociación** como método de llegar a un acuerdo. Se trata de un proceso por el que se van aproximando dos posturas diferentes para llegar a un punto de acuerdo común. Se basa en el consenso.
6. La **mediación** como método a través de otra persona. Una tercera persona, imparcial, favorece el desbloqueo, intenta acercar posturas para lograr que las partes lleguen a un acuerdo o asuman la propuesta realizada por el mediador.

8. LA NEGOCIACIÓN

La negociación consiste en llegar a acuerdos que solucionen los problemas con la idea fundamental de que no haya ningún perdedor. Las partes implicadas comparten un interés común que han de encontrar a través del intercambio y el acuerdo. La negociación implica, por tanto, ceder por ambas partes para llegar a un acuerdo en el que ambas partes se benefician.

8.1. Pasos de la negociación

- Describir de manera sincera lo que cada parte quiere
- Describir de manera sincera lo que cada parte siente
- Intercambiar las razones de cada posición
- Comprender el punto de vista del otro
- Buscar opciones conjuntamente en las que ambos se benefician
- Llegar a un acuerdo equilibrado, evitando que haya un ganador y un perdedor
- Finalización o cierre. Formalizar el compromiso de acuerdo.

8.2. Habilidades en la negociación

En la negociación son muy importantes los procesos de comunicación por lo que las técnicas a utilizar están en relación directa con las habilidades comunicativas. Las más importantes son las siguientes:

- Ceder. Flexibilidad. La negociación se basa en que ambas partes estén dispuestas a ceder en algo, esperando algo en reciprocidad (Ej.: *Si tú cedes en..., yo cedo en...*)
- Ser creativos a la hora de idear alternativas para poder elegir las más adecuadas.
- Estar abiertos a propuestas y no rechazar ninguna a priori. Más adelante ya podrá discutirse sobre las mismas
- Escuchar activamente. Así se obtiene más información del posicionamiento del otro y se predispone favorablemente a la otra persona.
- Preguntar con el objeto de ayudar al otro a aclarar su posición y sus propuestas. Conviene preguntas abiertas. También se pueden hacer preguntas para desbloquear o para sugerir posibles soluciones.
- Ante la tensión excesiva del otro actuar con tranquilidad y hacer una pequeña pausa o aplazar la reunión para otro momento. Hacerlo de forma positiva para poder retomar la negociación.
- Aspectos a evitar:
 - . No facilitar concesiones a la primera. La sensación de esfuerzo para conseguir algo motiva más respecto a la decisión que se tome.
 - . No comprometerse a nada concreto al principio. Hay que seguir el proceso y llegar a un acuerdo mutuo al final.
 - . No dejar los asuntos importantes para el final ya que el tiempo se agota rápido y hay que tratar mejor aquello que más preocupa.
 - . No terminar dando la sensación de haberse salido con la suya. Recordar siempre que en las negociaciones no hay ni victorias ni derrotas.

Hay casos en que la negociación no es una buena técnica para afrontar un conflicto porque una parte no está dispuesta a ceder o colaborar. En ese caso, hay que buscar otras estrategias. Una de ellas puede ser la mediación de una tercera persona.

9. LA MEDIACIÓN

La mediación supone la intervención de una tercera persona o personas en un conflicto para intentar acercar posturas, dialogar y lograr que las partes en conflicto lleguen a un acuerdo en el que ambas partes estén satisfechas.

Su uso es muy variado en diferentes ámbitos como la mediación laboral, intercultural, escolar, vecinal, familiar,... Es una técnica que tiene un componente educativo muy grande por lo que es bueno utilizarlo en este campo.

La mediación se utiliza cuando hay voluntad y predisposición hacia la misma. La mediación no se utiliza cuando los hechos son muy recientes y las partes no pueden ni escucharse. Tampoco cuando una parte no se fía de la otra. En algunos problemas graves tampoco ha de utilizarse (abusos, conductas disruptivas, etc.)

9.1. Principios de la mediación. Características

- Voluntariedad de las partes. No es obligatorio ni impuesto
- Coparticipación. Protagonismo de ambas partes. Responsabilidad de ambos.
- Comunicación. Basada en el diálogo. Sentimiento de poder hablar y ser escuchado.
- Existencia de una tercera persona (mediador) que ayuda y favorece el proceso
- Neutralidad o imparcialidad
- Inexistencia de ganadores / perdedores. Los dos ganan
- La solución viene de lo que acuerden las partes implicadas
- Confidencialidad de todo lo que se hable en el proceso de mediación
- Confianza: entre las partes, en el mediador y en el propio proceso
- Brevedad. El proceso dura relativamente poco tiempo

9.2. Habilidades en la mediación. Para desarrollar un adecuado proceso de mediación es fundamental el mediador. Este es un papel difícil por lo que ha de desarrollar una serie de habilidades como son:

- Conocer la técnica y gestionarla de manera adecuada
- Crear el ambiente favorable
- Tener capacidad de análisis y de observación
- Neutralidad / objetividad. No ha de posicionarse a favor de ninguna de las partes
- Saber entender y manejar las emociones propias y de los otros
- Facilidad para la relación e interacción
- Favorecer la participación e implicación de las partes
- Capacidad de escucha activa efectiva
- Mantenimiento de la privacidad
- Proponer pero no decidir
- Ser respetuoso con el proceso y con las personas
- Creatividad - Empatía - Asertividad

9.3. Pasos de la mediación:

- a) Premediación: Cada uno expone qué pasó y cómo está. Se predispone a la mediación
- b) Mediación:
 1. Presentación de la técnica y de las reglas de juego
 2. Cuéntame. Exposición y búsqueda de información. Expansión
 3. Aclaración del problema. Síntesis de lo expuesto. Reducción
 4. Propuesta de soluciones. Variedad. Pensamiento creativo
 5. Acuerdo. Negociación. Se restringen las soluciones y se elige
 6. Firma del acuerdo. Compromiso de las partes

9.4. El educador como mediador

Como ya se ha dicho, mediar es ayudar a que dos o más personas se comuniquen cuando tienen un conflicto para buscar una solución al mismo. Es decir, una tercera persona interviene para que otras dos lleguen a un acuerdo.

En este sentido el papel del educador es fundamental ya que podríamos decir que un educador es un mediador en procesos educativos. Interviene para que otras personas adquieran una serie de conocimientos, valores, actitudes, etc. Independientemente del colectivo con el que se trabaje, ya sean desde niños muy pequeños a personas mayores, la figura del educador ha de dar importancia y autonomía a los destinatarios para favorecer su desarrollo. Y esto siempre desde una condición de respeto a la persona con la que se está trabajando.

Los niños y niñas, aunque sean muy pequeños, necesitan ir resolviendo los problemas y tensiones que van surgiendo día a día, por lo que el educador debe ser un intermediario que facilita el abordaje de los conflictos y dificultades de los niños potenciando la autonomía de los mismos frente a los problemas y no la dependencia del adulto para resolverlos. He aquí una función básica del educador como mediador que debe reflejarse en determinadas actitudes como son:

- Posibilitar el diálogo entre los menores para que tomen conciencia de las causas y consecuencias de los conflictos.
- Observar y explorar todo lo que ocurre en el grupo, tanto desde el lenguaje verbal al corporal. Un buen mediador es un buen observador.
- Analizar conjuntamente con ellos las soluciones y tomar conciencia de encontrar las que sean justas.
- Ser un referente y un apoyo que dé seguridad a la vez que aporte autonomía.

Para llevar a cabo este proceso el educador ha de desarrollar una serie de estrategias que van ligadas al proceso educativo:

- Ha de dar al niño o niña la oportunidad de decidir libremente la forma de solucionar el conflicto, presentándoles opciones si es necesario sobre las cuales pueda elegir.
- Ha de ofrecerle la oportunidad de modificar su conducta, en lugar de reprimirla inmediatamente.
- Ha de favorecer la autonomía del menor dándole la posibilidad de participar en la solución de sus conflictos.
- Ha de favorecer un ambiente tranquilo, acogedor y seguro para favorecer este tipo de negociaciones y no buscar la represión o castigo inmediato ante un conflicto.

El objetivo final es que los niños y niñas, los menores, adolescentes,... comprendan las causas, reflexionen sobre las consecuencias de sus actos y logren aprender algo nuevo. Ahí la mediación juega un papel importante para facilitar el acuerdo entre ellos llegando a un resultado beneficioso para todos. Lo importante no es tanto el resultado como el proceso de aprendizaje que esto conlleva.

Es posible que de este modo se esté favoreciendo el desarrollo de personas que sean capaces de afrontar sus propios problemas y conflictos con autonomía, buscando a su vez una solución acordada y positiva de los mismos. En una palabra, se utiliza el conflicto y su forma de resolverlo como estrategia de crecimiento y desarrollo personal y social.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

PSICOLOGÍA SOCIAL

- GONZALEZ, P.: Psicología de los grupos. Síntesis. Madrid, 1999.
- SCHAFERS, Bernhard: Introducción a la sociología de grupos. Herder. Barcelona. 1984
- SHAW, M. E.: Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Herder. Barcelona. 1979
- TORREGROSA, J.R. y CRESPO, E.: Estudios básicos de psicología social. Hora. 1984

LA COMUNICACIÓN

- BISQUERRA, R.: Educación emocional y bienestar. Praxis. Barcelona, 2000.
- CABALLO, V. E.: Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales. S.XXI. 1995
- CASTANYER, O.: La asertividad: expresión de una sana autoestima. Desclee De Brower. 2002
- DAVIS, F.: La comunicación no verbal. Alianza. Madrid, 2005
- FERNANDEZ LÓPEZ, S.: Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Madrid. Nancea. 2007
- FRITZEN, S. J.: La ventana de Johari. Sal Térrea. Santander. 1987
- PEASE, A.: El lenguaje del cuerpo. Paidós. Barcelona, 2004
- TREVICKY, P.: Habilidades de comunicación en intervención social. Narcea. Madrid, 2006.
- VV.AA.: Técnicas de comunicación oral y escrita. Ed. GPS. 2001

Hablar en público

- BADOS LOPEZ, A.: Hablar en público. Guía práctica para lograr habilidad y confianza. Pirámide. 1991
- CAMACHO, Salvador y SAENZ, Oscar: Técnicas de comunicación eficaz para profesores y formadores. Ed. Marfil. 2000
- GUIX, Xavier : Mientras miran: Hable en público sin perder la calma. Ed.Granica. 2005
- POLITO, Reinaldo: Como hablar bien en público. Ed. Edaf. 2004.
- PUCHOL, L.: Hablar en público. Diaz de Santos. Madrid, 2006.
- VALLEJO NAGERA, J. A.: Aprender a hablar en público hoy. Planeta. 2005

EL GRUPO

- CIRIGLIANO - VILLAVERDE, M , Dinámica de grupos y educación. Humanitas. Madrid, 1987.
- FRANCIA, A y MATA, J. : Dinámica y Técnicas de grupo. CCS. Madrid. 1996
- GOMEZ ALBARRAN, F.: Dinámica de grupos. Todo lo que quiero es ser amigo tuyo. Aljibe. 2003.

INTERVENCIÓN CON GRUPOS

- ANTONS, K. Práctica de la dinámica de grupos . Herder. Barcelona, 1978.
- BRUNET, J y Negro, J.L. Tutorías para adolescentes. S.Pío X . Madrid, 1984
- CASCON y otros: La alternativa del juego I y II. Los libros de la catarata. Madrid
- COLECTIVO AMANI. Educación Intercultural, Análisis y resolución de conflictos. Popular. Madrid, 1994
- ESPADA, J.Pedro. Técnicas de grupo. CCS. Madrid
- FRITZEN, S, J.: 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Sal Térrea. Santander. 1988.
- HOSTIE,R. Técnicas de dinámica de grupos. ICCE . Madrid 1989.
- PALLARÉS, M . Técnicas de grupo para educadores. ICCE. Madrid, 1980.
- VARGAS, BUSTILLOS, MARFAN: Técnicas participativas para la educación popular I y II. Ed. Popular. Madrid. 1996
- VOPEL, K. W.: Juegos de interacción. Vol. 1 al 12. CCS. Madrid

TRABAJO EN EQUIPO

- ANDER EGG, Ezequiel: Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humanitas. Alicante, 1985
- CEMBRANOS, F. y MEDINA, J.A.: Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo. Popular. Madrid, 2003.
- DE BONO, E.: Seis sombreros para pensar. Granica. Barcelona, 1999.
- EQUIPO CLAVES: Aprendiendo a organizar nuestra asociación. Popular. Madrid, 1994
- EQUIPO CLAVES: Gestión participativa de las asociaciones. Popular. Madrid, 1994
- LOPEZ CABALLERO: Cómo dirigir grupos con eficacia. CCS. Madrid, 1997
- MUÑOZ ADÁNEZ, A.: Métodos creativos para organizaciones. Eudema. Madrid, 1994

EL CONFLICTO

- COLECTIVO AMANI. Educación Intercultural, Análisis y resolución de conflictos. Popular. Madrid, 1994
- JARES, XESÚS R.: Educación y conflicto. Ed. Popular. Madrid, 2001.
- MUNDUATE, L. y MARTINEZ, J.M.: Conflicto y negociación. Pirámide. Madrid, 2004.
- MUNDUATE, L. y MEDINA, F.J.: Gestión del conflicto, negociación y mediación. Pirámide. Madrid, 2005.
- TORREGO, J.C.: Mediación de conflictos en instituciones educativas. Narcea. Madrid, 2000.
- VALLÉS, A. Y VALLÉS C.: Programa de solución de Conflictos Interpersonales EOS. 2005
- VINYAMATA, E.: Manual de prevención y resolución de conflictos. Ariel. Barcelona, 1999.