

# HERRAMIENTAS Y HABILIDADES SOCIALES DEL COORDINADOR DE FORMACIÓN



CENTRO ARAGONÉS de TECNOLOGÍAS para la EDUCACIÓN

LICENCIA Y AUTORÍA:  
VER CRÉDITOS



**GOBIERNO  
DE ARAGON**

Departamento de Educación,  
Cultura y Deporte

---

## Tabla de contenido

M6 COFOS	1.1
1. Habilidades comunicativas y la escucha activa.	1.2
1.1 Axiomas básicos de la comunicación	1.2.1
1.2 Lenguaje verbal: precisión del lenguaje.	1.2.2
1.3 Saber escuchar. La escucha activa	1.2.3
1.4 Lenguaje no verbal	1.2.4
2. Resolución de conflictos	1.3
2.1.Importancia de la forma en que se resuelven los conflictos.	1.3.1
2.1.1 Tú ganas - yo gano	1.3.1.1
2.2. Gestión positiva del conflicto.	1.3.2
2.2.1 Percepciones	1.3.2.1
2.2.2 Identificar intereses	1.3.2.2
3. Gestión de equipos humanos en un centro escolar	1.4
3.1 Mejorar el trabajo en grupo: El grupo y la tarea	1.4.1
3.1.1 Fase de Pretarea	1.4.1.1
3.1.2 Fase de Tarea	1.4.1.2
3.1.3 Fase de implementación	1.4.1.3
3.2. Las relaciones en los equipos docentes: escuchar, comprender, valorar.	1.4.2
3.2.1 Reciprocidad/Sentimiento de confianza básica	1.4.2.1
3.2.2. Actitud tolerante y el respeto a la diversidad	1.4.2.2
3.2.3 Las gratificaciones	1.4.2.3
3.2.4. El poder en el grupo de formación.	1.4.2.4
3.3. Liderazgo	1.4.3
Créditos	1.5

---

## **M6 COFOS**

# **HERRAMIENTAS Y HABILIDADES SOCIALES DEL COORDINADOR DE FORMACIÓN**

### **INDICE**

1. Habilidades comunicativas y de escucha activa
  - i. Axiomas básicos de la comunicación.
  - ii. Lenguaje verbal. Precisión del lenguaje para hacer llegar el mensaje.
  - iii. Saber escuchar. La escucha activa.
  - iv. Lenguaje no verbal.
2. Resolución de conflictos.
  - i. Importancia de la forma en que se resuelven los conflictos. Actitudes ante el conflicto.
    - Tú ganas y yo gano
  - ii. Gestión positiva del conflicto.
    - Percepciones.
    - Identificar intereses.
3. Gestión de equipos humanos en un centro escolar
  - i. Mejorar el trabajo en grupo. El grupo y la tarea.
  - ii. Las relaciones en los equipos docentes: escuchar, comprender, valorar.
  - iii. Liderazgo.

## 1. Habilidades comunicativas y la escucha activa.

La comunicación es la base de las relaciones, o si se prefiere relacionarse es comunicarse.



via [GIPHY](#)

## 1.1 Axiomas básicos de la comunicación

**“No es posible no comunicarse”**: Siempre que estamos con alguien que nos puede percibir, aunque estemos callados, estamos comunicándonos, con los gestos, los silencios, nuestros movimientos...

**“Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional”**. Los mensajes no verbales, se refieren sobre todo, a la relación entre las personas que se comunican.

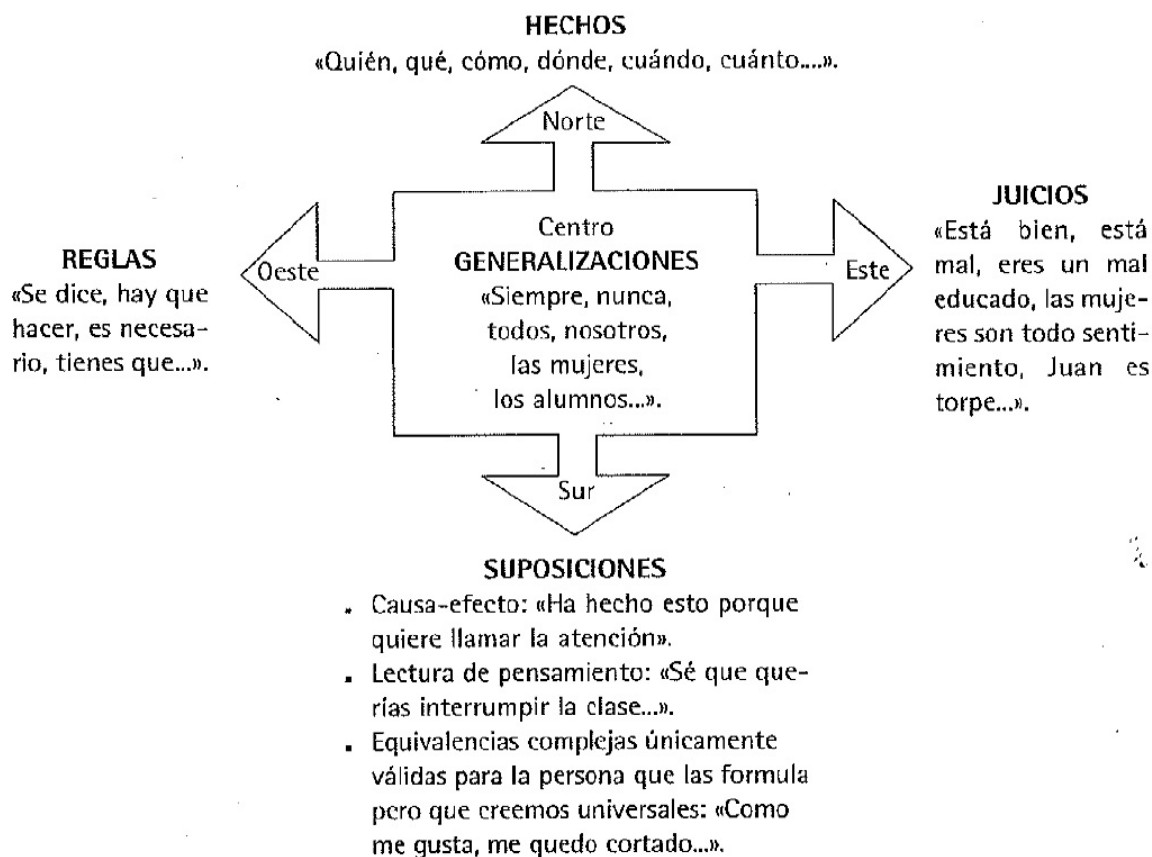
Existe todo un abanico de posibilidades de mejora de la comunicación. Gracias al avance que han tenido las ciencias de la comunicación, ahora sabemos que la forma es tan importante como el contenido, que a comunicar se aprende y que el mensaje que se recibe viene determinado por las palabras, pero también por la intencionalidad, el tipo de relación y las actitudes tanto del emisor como el receptor. Cuando hablamos de mejorar la comunicación, pensamos en unas habilidades comunicativas personalizadas, es decir, cada uno ha de encontrar la concreción que le es propia.

## 1.2 Lenguaje verbal: precisión del lenguaje.

El lenguaje verbal es un tipo de expresión de la que tenemos conocimiento directo, aunque ello no significa que siempre dominemos sus instrumentos.

**Precisión del lenguaje para hacer llegar el mensaje.** La precisión es una de las cualidades más indispensables para una buena comunicación, sobre todo porque los malentendidos surgen muchas veces por suposiciones que después se descubre que eran infundadas. La herramienta que me parece más útil para trabajar este aspecto es la denominada **brújula del lenguaje** (Carol y Saint Paul). Parten del concepto de metamodelo que hace referencia a que nosotros tenemos una serie de hábitos, una especie de “programación” interna que hace que en las situaciones respondamos con pensamientos que actúan como marco para interpretar la realidad y a los que le damos una credibilidad total. La brújula del lenguaje es un instrumento a fin de descubrir esos metamodelos.

El concepto básico de brújula comporta que del mismo modo que esta herramienta sirve para detectar donde está el norte, con respecto a la comunicación el norte es allí dónde queremos ir, son los hechos. **LABRÚJULA DEL LENGUAJE DE ALAIN CAROL**



La brújula nos orienta hacia el norte, hacia los hechos y a descubrir cuándo la aguja de nuestro pensamiento se orienta en otra dirección.

(Extraído de Carol y Saint Paul, 1994)

El gráfico intenta dirigir nuestra atención a como un lenguaje poco esmerado, hace que los mensajes se interpreten de maneras muy diversas y que entre lo que se dice y lo que se entiende medie un abismo. Precisar y dirigir nuestro mensaje hacia los hechos (norte), nos ayuda a corregir las imprecisiones del lenguaje.

Cuando hablamos de imprecisiones tal y como nos muestra el gráfico nos referimos a:

- **Generalizaciones:** “Todo el mundo sabe que...”/¿todo el mundo?; “Siempre pasa...” / ¿siempre?, etc.
- **Reglas:** Mandar, dirigir, sermonear. “Tienes que...”, “Debes de...” “Deberías cambiar”
- **Juicios:** Emitir juicios negativos o infundados cuando no nos los piden.

- **Suposiciones:** Interpretar la realidad, expresando el motivo oculto de la actitud o conducta.

## 1.3 Saber escuchar – La escucha activa.

Saber escuchar y atender es una cualidad imprescindible de un asesor o coordinador.

Escuchar parece algo sencillo. Sin embargo prestar verdadera atención sin que medie juicio, interpretación o distorsión, constituye una experiencia que requiere un esfuerzo. Se puede hablar de cuatro niveles de escucha:

- **Oír:** el nivel más superficial, en él sólo percibimos las ondas sonoras del mensaje pero hacemos caso omiso al contenido.
- **Escuchar a:** el segundo nivel, aún insuficiente para ejercer como buen asesor, porque aunque en este nivel empiezas a atender al contenido del mensaje lo haces desde tu punto de vista, desde tu experiencia y no desde la visión del otro.
- **Escuchar para:** el tercer nivel, cercano a una buena escucha pero sin llegar a conseguirlo, seguimos manteniendo un diálogo interno ante el mensaje del otro.
- **La escucha activa:** el cuarto y último nivel, donde la persona analiza profundamente las palabras del interlocutor con un mínimo de juicio.

Para practicar una escucha activa de calidad, debemos tener el mínimo diálogo interno, rebajar

la tensión muscular y relajarse, para facilitar la atención a tu interlocutor y ampliar el campo de visión para que tu mente esté más abierta y receptiva.

Los objetivos de la escucha activa son fundamentalmente dos:

- Asegurar al interlocutor que hemos recogido y entendido su mensaje y
- Animar al interlocutor a emitir nuevos mensajes.













**La escucha activa no es una capacidad innata** para todo el mundo y necesita de aprendizaje y práctica continuada. Actualmente sabemos que a escuchar se aprende con la práctica. En la mayoría de textos sobre comunicación encontramos ejercicios para mejorar la comunicación. Una posible propuesta es la que se muestra en las siguientes tablas.

---

REGLAS DEL ARTE DE ESCUCHAR
-----------------------------

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Escuchar ideas, no datos.</li><li>2. Evaluar el contenido, no la forma.</li><li>3. Escuchar con optimismo.</li><li>4. No saltar a las conclusiones.</li><li>5. Tomar notas.</li><li>6. El pensamiento va más rápido que el sonido.</li><li>7. Mantener la mente abierta...</li></ol> |
|---|
-



TÉCNICAS DE LA ESCUCHA ACTIVA	
<b>¿Qué significa escuchar activamente?</b> Escuchar activamente, implica participar en una conversación con la intención de comprender lo mejor posible a los demás.	
<b>Mostrar interés</b>	 Usar un tono de voz acogedor  Expresión de la cara y gestos tranquilos  Contacto visual  Postura corporal relajada y atenta
<b>Clarificar</b>	 Aclarar lo dicho  Obtener más información  Preguntar para asegurarse que se comprende
<b>Parafrasear</b>	 Repetir las ideas y los hechos básicos  Mostrar que se ha entendido
<b>Reflejar</b>	 Mostrar que se entienden los sentimientos  Reflejar los sentimientos del que habla
<b>Resumir</b>	 Juntar los hechos e ideas importantes

Si queremos desarrollar de manera efectiva la escucha activa, debemos evitar las siguientes situaciones:

- Llevar la contraria, aconsejar, **dar soluciones a todo**.
- Desviar la conversación, cambiar de tema o de idea.
- Pensar sólo en lo que vamos a decir, sin estar atento a las palabras de la otra persona.
- Creernos capaces de anticipar lo que dirá el otro.
- Soñar despierto y pensar en cualquier otra cosa que no venga al caso.
- Interrumpir al otro cuando habla.

El error más habitual es querer hablar primero y expresar nuestro punto de vista a toda costa, de ahí que nos concentremos únicamente sobre la idea que queremos transmitir, y no sobre lo que nos están diciendo. Esta forma de distraerse perjudica seriamente la comunicación. Para escuchar bien es importante olvidarse de nuestros problemas, deseos y objetivos personales y, por contra, mostrarse más dispuesto y atento hacia los demás.



via [GIPHY](#)

## 1.4 Lenguaje no verbal

La comunicación también nos llega a través del lenguaje no verbal. Cuando hablamos de comunicación no verbal, nos referimos a una gran cantidad de elementos que influyen en las relaciones entre las personas y que no se corresponden exactamente con las palabras que esas mismas personas intercambian. Se afirma que **el setenta por ciento del contenido del mensaje se da a través del lenguaje no verbal**. Con independencia de estos datos, lo que podemos afirmar es que el lenguaje no verbal nos transmite esencialmente los componentes emocionales del mensaje.

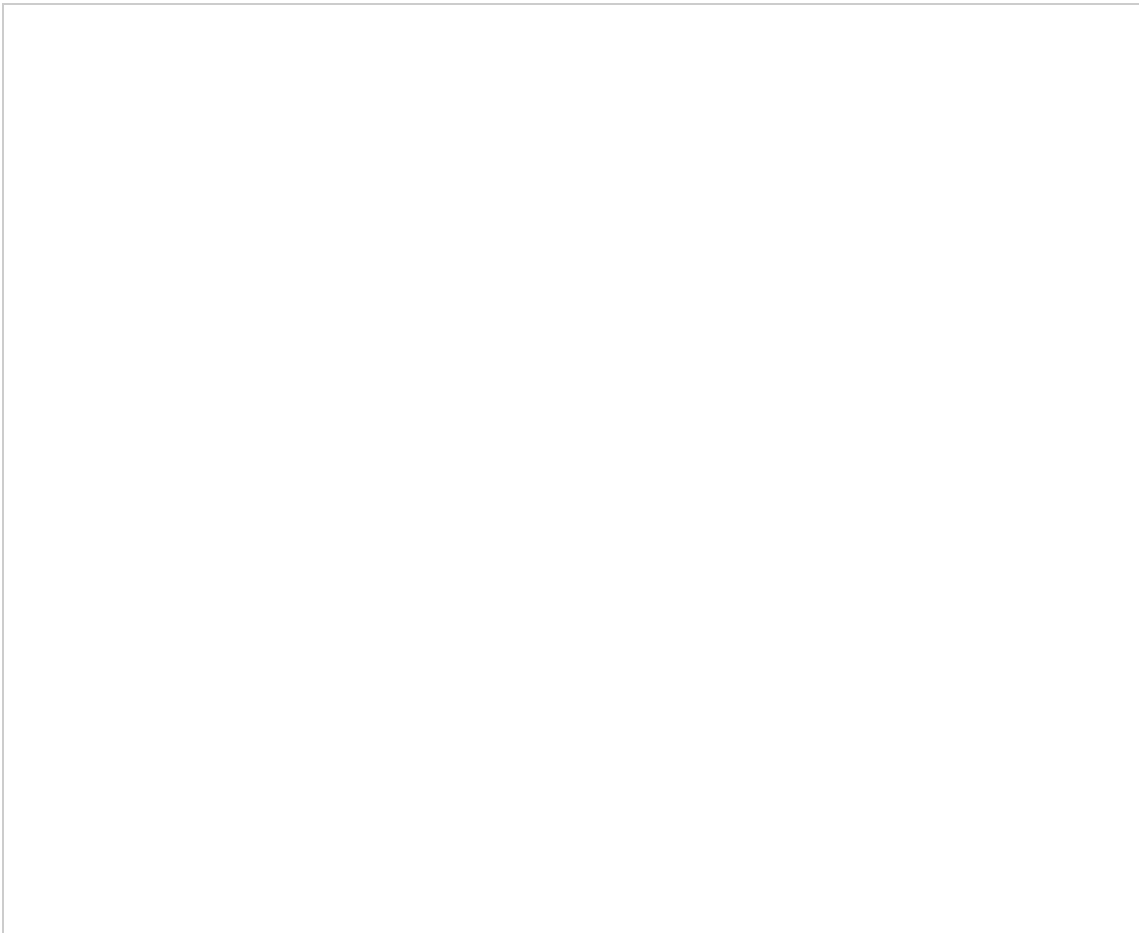
Todos emitimos mensajes no verbales constantemente, y ello es lo que hace imposible el “no comunicar”. Aunque estemos callados, cuando estamos en interacción con alguien, nos comportamos de alguna manera concreta, miramos o cerramos los ojos, o apartamos la cara, o nos frotamos las manos o no nos las frotamos...; en cualquier caso hacemos “*algo*”, tenemos una “*conducta*”.

Y la conducta que tengamos, en una situación de comunicación, es un mensaje, aunque sea un mensaje dudoso o involuntario. Si tenemos en cuenta que no existe lo contrario de la conducta, que no existe la “no conducta”, entonces tenemos que admitir que no existe la posibilidad de “no comunicar”. Siempre que estamos con alguien que nos puede percibir, estamos comunicándonos de manera no verbal: con los gestos, con nuestro aspecto físico, con los sonidos que emitimos, con los silencios...

No podemos ser exhaustivos, ya que la cantidad de posibilidades que tiene el mensaje no verbal es muy amplia. Resumiendo nos podemos quedar con un conjunto de objetivos concretos:

- Encontrar la distancia adecuada para la comunicación.
- Mantener una postura relajada y activa.
- Dirigir el contacto visual hacia la persona. Mirarla.
- Mantener una expresión facial sonriente y relajada.
- Hacer gestos abiertos y espontáneos.
- Expresarse en un tono de voz cálido y suave.

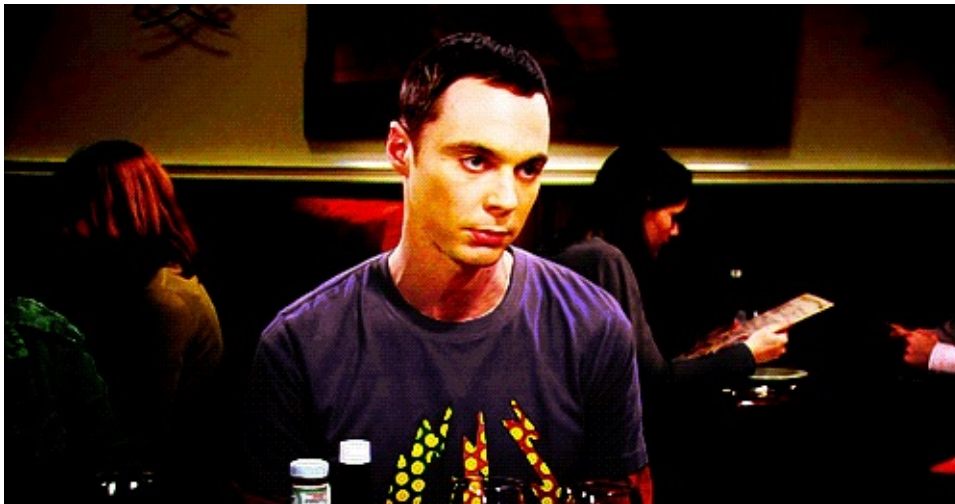
UTILIZACIÓN DEL LENGUAJE NO VERBAL		
Indicador no verbal	Adecuado	No adecuado
Distancia.	Cerca.	Lejos.
Postura.	Inclinado hacia el otro, relajado	Tensión, rigidez.
Contacto ocular	Dirigido hacia la otra persona.	Mirada lejana, vista perdida.
Expresiones faciales.	Sonriente, relajada.	Fruncir el ceño, tenso.
Gestos.	Abiertos, espontáneos.	Agresivos, tensos, artificiales.
Tono de voz.	Cálido, suave, cercano.	Aburrido, irritado, distante.



Body language from [CU UNIVERSITY](#)



via [GIPHY](#)



via GIPHY

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

# CONFLICTO

Imagen - 

¿Qué palabras vienen a tu cabeza, sin pensar demasiado, a propósito de la palabra que figura en el recuadro?

En la mayoría de los casos, las ideas que se nos ocurren tienen una connotación negativa, por la percepción generalizada acerca de la negatividad del conflicto. Sin embargo, actualmente se insiste en que el conflicto no es necesariamente malo; el conflicto puede aportar elementos positivos como cambio, desarrollo, creación...

Hemos de entender los conflictos como algo natural, que forman parte de la vida, de las relaciones interpersonales y de todas las organizaciones. Es imposible pensar en un grupo que no tenga conflictos, en el que nunca entren en desacuerdo las personas que lo forman. No podemos evitarlos permanentemente, así pues hemos de fijar nuestra atención, no en la existencia de los conflictos, sino en la forma de resolverlos. Hemos de aprender a gestionarlos y resolverlos de manera adecuada.

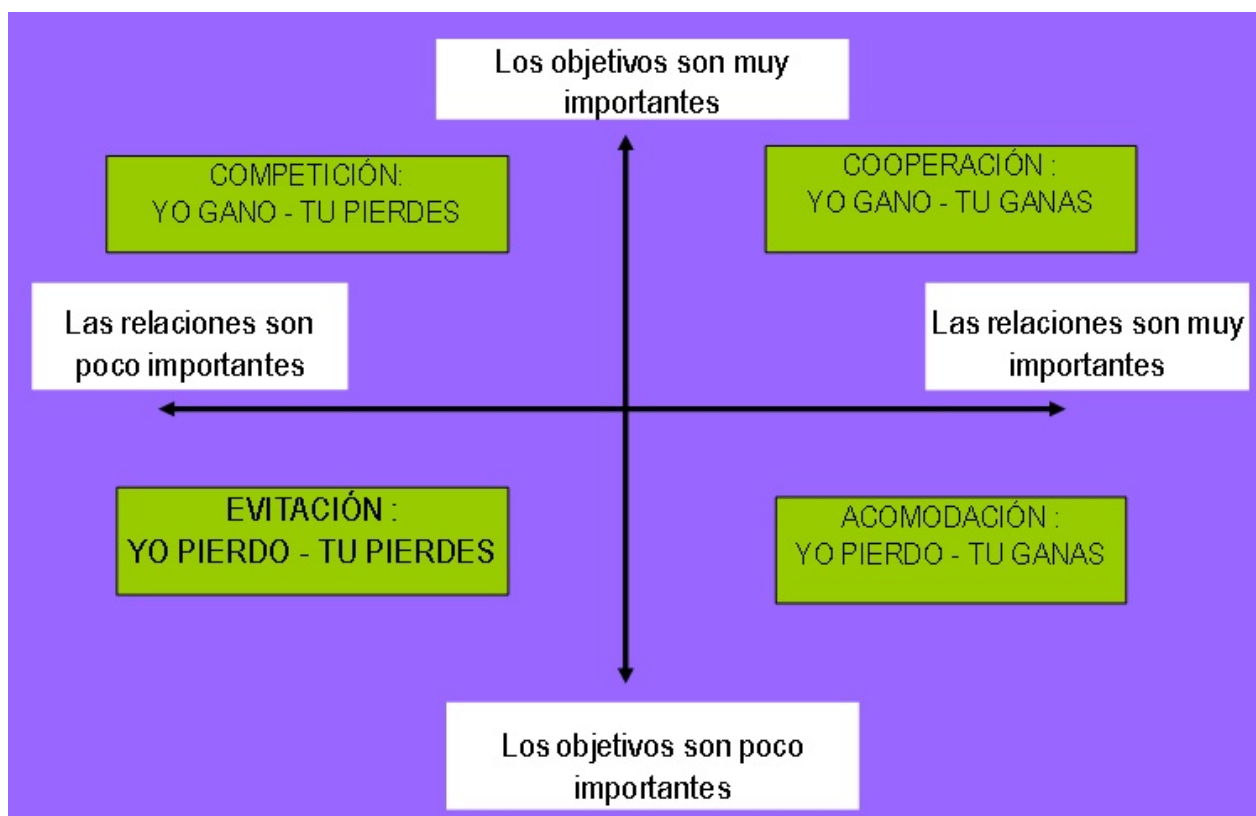


| Póster de 1937 publicado por el movimiento americano contra la guerra para simbolizar la resolución de conflictos en el que todos ganamos algo. | |-- |

## Punto 1. Importancia de la forma en que se resuelven los conflictos.

Actitudes ante el conflicto. Describimos cuatro actitudes básicas hacia los conflictos. Dichas actitudes responden a un modelo bidimensional del conflicto, que sitúa las distintas posibles actitudes ante el conflicto de acuerdo con dos grandes ejes: -compromiso para con la relación y -compromiso para con los objetivos.

1. **Modelo de competición:** utilizando estrategias que derroten a la otra persona y le impongan nuestra voluntad, es el modelo “*del más fuerte*”. Nos encontramos ante una situación en la que conseguir lo que yo quiero, hacer valer mis objetivos, mis metas, es lo más importante, no importa que para ello tenga que pasar por encima de quien quiera. La relación no importa.
2. **Modelo de evitación:** utilizando estrategias de huida, de manera que nadie obtiene lo que desea, es el modelo “*de esconder la cabeza bajo el agua*”, se busca evitar el estallido o el desarrollo de un conflicto abierto. No enfrentamos los conflictos, por miedo o por pensar que se resolverán por si solos. Ni los objetivos, ni la relación salen bien parados, no se consiguen ninguno de los dos.
3. **Modelo de acomodación:** utilizando estrategias de renuncia a los propios objetivos para que la otra persona obtenga lo que quiera, es el modelo “*de la tiritita*”, solución rápida para salir del paso y no perder la relación. Con tal de no confrontar a la otra parte yo no hago valer ni planteo mis objetivos. Es un modelo tan extendido o más que la competición. Vamos aguantando hasta que no podemos y entonces nos destruimos o destruimos a la otra parte.
4. **Modelo de cooperación:** utilizando estrategias que nos permitan obtener algunos de nuestros intereses a cambio de ceder en otros. Se contemplan los intereses de ambas partes. Es el modelo del “colaborador”. En este modelo conseguir los propios objetivos es muy importante, pero la relación también. Tiene mucho que ver con algo muy intrínseco a la filosofía “*noviolenta*”: el fin y los medios tienen que ser coherentes. Es el modelo al que vamos a intentar encaminar la vida en los centros educativos.



## Pto 1.1 TU GANAS – YO GANO

Se trata de que todos y todas ganemos. No siempre es posible que todos lo ganen todo, pero han de percibir que ganan algo en las soluciones. Las dos partes consideran que han ganado algo. Cooperar no es acomodarse, no puede ser renunciar a aquello que nos es fundamental, de hecho hay que aprender a **NO ceder en lo fundamental**. Otra cosa diferente es que se puede ceder en lo que es menos importante

Es importante recalcar que la mayor parte de nosotros adoptamos distintas actitudes ante el conflicto. Ninguna de estas actitudes podemos decir que se den, habitualmente de una forma pura y única en ninguna situación o persona. Tampoco hemos de plantear que haya actitudes malas y otras buenas para toda situación. Sin embargo, este esquema nos plantea algo muy importante y es que **cuanto más importantes sean los objetivos y la relación, más importante será aprender a cooperar**.

---

*Un ejemplo sería cuando estamos con un grupo de profesores de un claustro en un grupo de trabajo y se toman decisiones por mayorías muy ajustadas. El grupo que pierde la votación no se irá especialmente contento. Si esto ocurre a menudo, normalmente, lo que acabará ocurriendo es que el grupo que perdió haga una de estas dos cosas ( a cada cual peor): que ponga obstáculos para que NO se lleve a efecto lo decidido o que se vaya inhibiendo de las responsabilidades o tareas de ese curso o grupo de trabajo.*

---

En todo conflicto, de alguna manera y paradójicamente, **las partes cooperan** pero, generalmente, **para destruirse**. Se trata de aprender que lo que puede parecer la mejor estrategia individual puede ser la peor estrategia colectiva. Aprender que con quien tenemos un conflicto **no tiene porque ser nuestro enemigo** y que la mejor alternativa puede ser no competir con él, sino colaborar juntos para resolverlo de la manera más satisfactoria para ambos. El gran reto es empezar a hacer ver a las partes que **cooperar es mejor**, y a no sólo desde el **punto de vista ético**, sino también desde **el punto de vista de la eficacia**.

“Sólo se conoce bien con el corazón” - El Principito -



via GIPHY



## Punto 2. Gestión positiva del conflicto.

*“No hay caminos para la paz, la paz es el camino”*

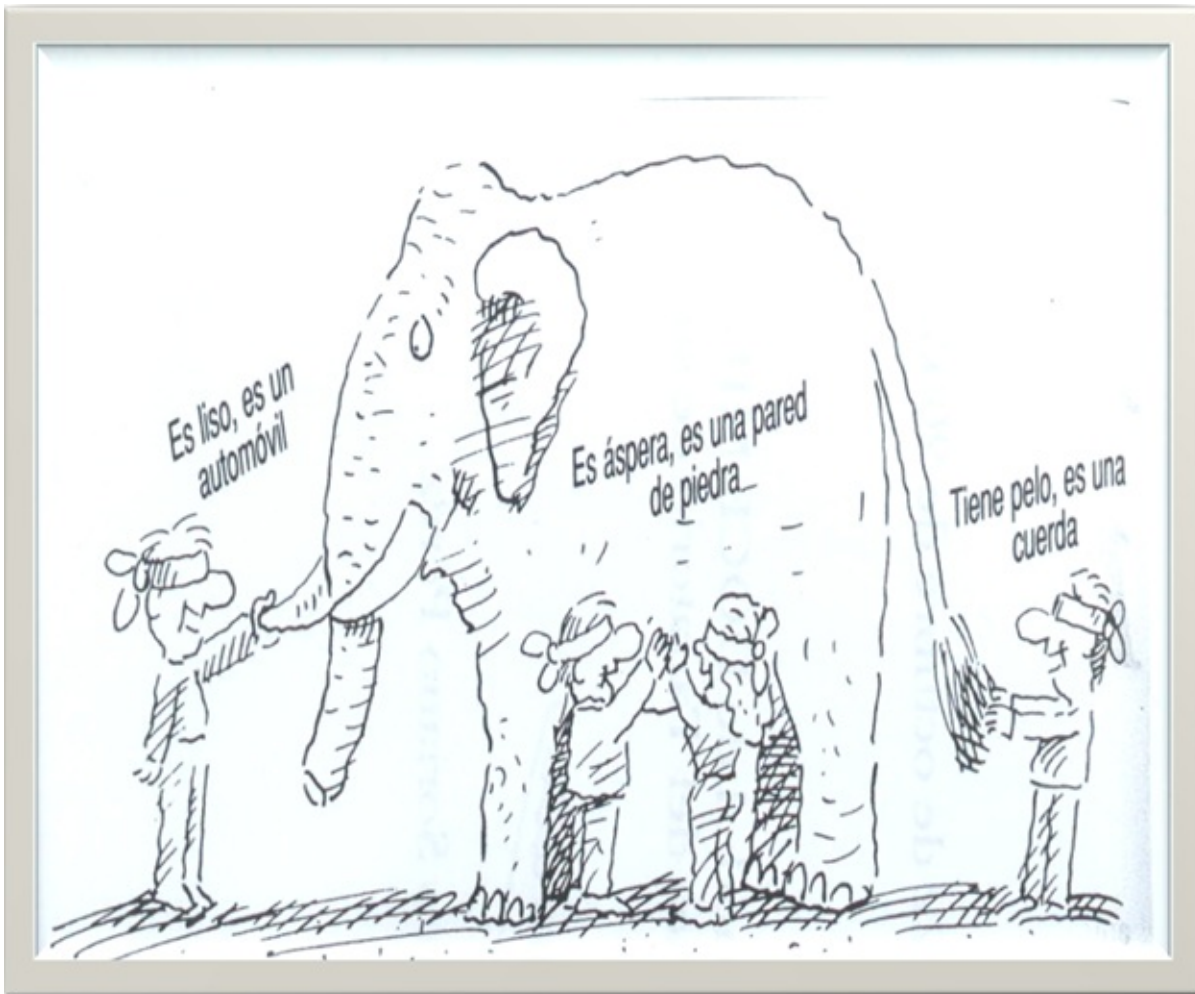
Mahatma Ghandy



via [GIPHY](#)

## 2.1 Percepciones:

En todo conflicto, hemos de ser conscientes que cada persona tiene un punto de vista particular sobre la realidad, es su percepción. Las percepciones son la forma que cada uno tenemos de interpretar el conflicto, sus causas y sus explicaciones.



**El elefante y los seis sabios ciegos.** He aquí que una vez había seis sabios ciegos que vivían en la misma ciudad. Los seis eran ciegos. Un buen día, un elefante llegó a la ciudad. Los seis sabios querían saber cómo era un elefante. De manera que, como eran ciegos, cada uno de ellos se acercó al elefante y empezó a palparlo. El primero tocó la oreja grande y plana del elefante. “*El elefante es como un abanico*”, dijo. El segundo tocó una de las patas del elefante. “*El elefante es como un árbol*” dijo. El tercero le tocó la cola: “*Estáis muy equivocados: el elefante es como una cuerda.*” El cuarto le tocó la trompa. “*Os equivocáis, el elefante es como una serpiente*”, dijo. El quinto le tocó uno de los colmillos. “*¡El elefante es como una lanza!*”, manifestó. “No, no!”, gritó el sexto. “*¡Parecéis tontos, el elefante es como una pared muy alta!*” (había tocado el elefante por el costado). “*¡Abanico!*”, “*¡Árbol!*”, “*¡Cuerda!*”, “*¡Serpiente!*”, “*¡Lanza!*”, “*¡Pared!*”... Y nunca se pusieron de acuerdo en cómo era un elefante.

En un conflicto los puntos de vista de las personas implicadas son siempre diferentes. Tenemos que conseguir que las partes aprendan tanto a expresar su percepción como a escuchar e interesarse por conocer la de la otra parte. Es importante trabajar sobre esos puntos de vista para abrir la historia y poco a poco avanzar hacia la construcción de una narración que incluya los elementos más significativos para cada persona. Esa divergencias perceptivas, son por definición, la esencia y causa de los conflictos.



## 2.2 Identificar intereses

Es importante prestar atención a los distintos elementos que forman parte del conflicto, pues ello nos proporcionará una mayor comprensión, permitiéndonos gestionarlo con mayor eficacia. Nos puede ser de ayuda el apoyo gráfico de "el iceberg del conflicto". Mediante esta figura se pretende trasladar la complejidad de elementos que componen el conflicto, mediante una imagen simple, pero contundente como el iceberg. La primera idea que traslada dicha figura es que en el conflicto existen elementos más visibles, que se manifiestan y perciben con facilidad, mientras que muchos de sus componentes están ocultos o no son fácilmente visibles.



Ante un conflicto hemos de aprender a diferenciar posturas o posiciones, de los intereses o necesidades.

Las **posiciones**. Es lo que en principio reclama cada parte, pues piensan que así se sentirán satisfechos. Son las respuestas que dan las personas al ¿qué quieres?. En una situación conflictiva las personas suelen expresar sus posiciones. Parten de puntos de vista particulares y hacen peticiones concretas. Desde las posiciones es muy difícil gestionar un conflicto de manera que todo el mundo salga beneficiado. Por ello, buscamos descubrir que intereses hay debajo de las posiciones.

Los **intereses**. Son los beneficios que deseamos obtener a través del conflicto, normalmente aparecen debajo de las posiciones. Los intereses muestran los motivos, los deseos de la persona que ha entrado en conflicto. Dos personas o grupos pueden entrar en conflicto por intereses muy distintos y, seguramente, aunque pidan lo mismo, pueden estar persiguiendo diferentes objetivos.

Las **necesidades**. Por debajo de los intereses todavía están las necesidades, se trata de aquellos mínimos de bienestar, físico y psicológico, seguridad, relaciones con los demás, reconocimiento personal... a los que nadie nunca puede renunciar.

En una situación conflictiva las personas suelen expresar sus posiciones. A partir de puntos de vista particulares hacen peticiones concretas. Desde las posiciones es muy difícil gestionar un conflicto de manera que todo el mundo salga beneficiado. Hay que descubrir que intereses hay por debajo de las posiciones. Un ejercicio que nos puede ilustrar y experimentar la diferencia entre percepciones/ posiciones e intereses, es el ejercicio de la mandarina.

Dos hermanas se peleaban por una naranja. Una decía que era suya “por ser la mayor”; la otra, que era suya “porque era la más fuerte”. Discutieron acaloradamente sin ponerse de acuerdo. Finalmente, cogieron un cuchillo, cortaron la naranja por la mitad y cada una tomó su parte. Una de ellas exprimió la mitad y tiró la cáscara. La otra ralló la cáscara para hacer un pastel y tiró el resto.

Tabla
-------

PARTES	HERMANA A	HERMANA B
PERCEPCIONES		
POSICIONES		
INTERESES		

Piensa:

- ¿Existía otra forma más favorable para ambas de resolver el conflicto?
- ¿Por qué no encontraron esa otra solución?

Después de pensarlo un poco, mira la solución :

Solución

<p>“Dos hermanas se peleaban por una naranja. Una decía que era suya “por ser la mayor”; la otra, que era suya “porque era la más fuerte”. Discutieron acaloradamente sin ponerse de acuerdo. Finalmente, cogieron un cuchillo, cortaron la naranja por la mitad y cada una tomó su parte. Una de ellas exprimió la mitad y tiró la cáscara. La otra ralló la cáscara para hacer un pastel y tiró el resto.”</p>		
PARTES	HERMANA A	HERMANA B
Entre quienes se da el conflicto		
PERCEPCIONES		
Que piensa cada uno del otro y de la situación	La naranja me corresponde a mí. Ella me la quiere quitar.	La naranja me corresponde a mí. Ella me la quiere quitar
POSICIONES		
Que pide cada parte	Es mía porque soy la mayor.	Es mía porque la he cogido antes.
INTERESES		
Que necesita o desea cada parte, por qué y para qué	Hacer un pastel	Hacer zumo
<p>Piensa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existía otra forma más favorable para ambas de resolver el conflicto?</li> <li>• ¿Por qué no encontraron esa otra solución?</li> </ul>		

Como síntesis de este apartado podemos afirmar:

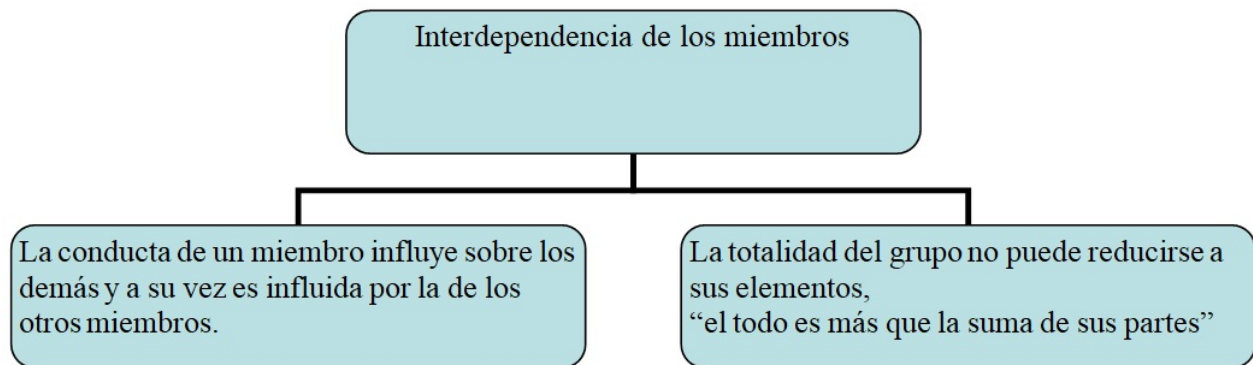
- La Resolución de conflictos es uno de los nuevos paradigmas de paz, que alberga el conjunto de todo tipo de conocimientos sobre el conflicto, incluyendo técnicas, y estrategias para su tratamiento y transformación positiva.
- Desde la óptica de la Resolución de conflictos, el conflicto es un fenómeno dinámico que surge entre dos o más personas o grupos de personas y en el cual existen percepciones, intereses y posiciones distintas, que caracterizan la visión de cada una de las partes.

“No hay nada más práctico que una buena teoría” [Kurt Lewin](#)



### 3. GESTION DE EQUIPOS HUMANOS EN UN CENTRO ESCOLAR

La conceptualización sobre los grupos es decisiva cuando hablamos de coordinar la formación de un centro, pues es nuestro ámbito de incidencia. Hemos de concebir que trabajamos con grupos, entendiendo el grupo como una estructura constituida por la **interdependencia de sus miembros**:



Es importante apropiarse de herramientas eficaces para favorecer el funcionamiento de los grupos de trabajo y optimizar las relaciones interpersonales en los equipos docentes.

- Mejorar el trabajo en equipo
  - Fase de Pretarea
  - Fase de tarea
  - Fase de Implementación
- Las relaciones en los equipos docentes
- Liderazgo

## Punto 1. Mejorar el trabajo en grupo: El grupo y la tarea

Cuando un grupo se enfrenta a una tarea, que en nuestro ámbito puede plantearse como la formación en un campo determinado, se pueden diferenciar una serie de momentos o fases por las que necesariamente atraviesa

1. Fase de pre-tarea
2. Fase de tarea
3. Fase de Implementación



via [GIPHY](#)



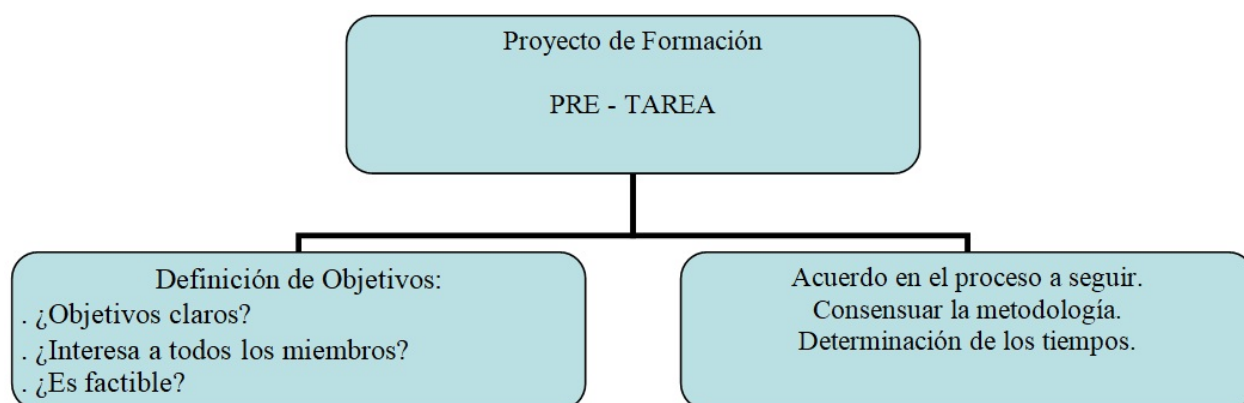
## Fase de Pre-Tarea

Esta fase busca estrategias que faciliten el avance del grupo y el paso de una perspectiva

individual a la grupal. Cuando intentamos detectar las necesidades de formación y establecer los objetivos, corremos el riesgo en seguir la propuesta de uno de los miembros y que el conjunto no se identifique con la propuesta o la perciban por encima o por debajo de sus posibilidades (zona de desarrollo próximo). Esta fase, garantiza que la propuesta de formación sea meditada y consensuada, con lo que pasa a ser líder del grupo que se ve representada en ella. Como consecuencia se reduce el tiempo para realizar la tarea, además de permitir una autonomía considerable de la autonomía de los integrantes y/o subgrupos al haber dejado muy claro el camino que van a recorrer.

**¿Qué incluye esta fase?** En la fase de pre-tarea, se produce una aproximación de los puntos de vista. Han de quedar claros los objetivos de la formación o del grupo y como nos vamos a organizar para trabajar. Hemos de centrarnos pues en clarificar los objetivos y el proceso para llevarlos a término.

“Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo” Aristóteles



El grado de claridad en los **objetivos** influye en la eficacia. En ocasiones los grupos no encuentran dificultades para establecer los objetivos y para especificar las vías de desarrollo; otras veces en cambio este proceso no es fácil. Cuando no está definido de manera precisa, la confusión que genera disminuye la operatividad del grupo. En ocasiones, iniciamos procesos de formación, con los que si bien manifiestamente todo el mundo está de acuerdo en iniciar, en el fondo los diversos miembros del grupo no lo entienden de la misma manera, hay una confusión en los objetivos pretendidos. Los miembros sin saberlo están pensando en objetivos diferentes.

Los objetivos podrían evaluarse tratando de situarlos en el lugar preciso en relación a una serie de parámetros que plantamos como extremos de un continuo. De esta manera, podríamos tratar de analizar si cumplen o no los siguientes aspectos:

- Definidos con claridad ----- Definidos de forma imprecisa
- Compartidos ----- No compartidos
- Discutidos y negociados ----- Impuestos
- Factibles ----- Imposibles
- Vinculados a la práctica ----- Utópicos

**Caso práctico:** Detección de las necesidades y objetivos de formación. Centro de educación infantil y primaria

El equipo de profesores de infantil y primer ciclo de primaria, plantean la demanda de formarse para trabajar con los alumnos el ritmo y la expresión corporal. Al intentar concretar las necesidades que esta formación pretende cubrir y plantear los objetivos, vemos que la demanda responde a la necesidad de disminuir el número de alumnos con dificultades para el aprendizaje de la lectura y la escritura y determinar que mínimos deben trabajarse en cada uno de los cursos de infantil y primer ciclo de primaria en relación al proceso de aprendizaje de la lectura y la escritura. Esta reflexión, en la que participaron todos los profesores, permitió enfocar la formación hacia los “Procesos de aprendizaje de la lectura y la escritura desde el punto de vista del niño y la construcción del conocimiento” de Emilia Ferreiro y Ana Teberosky.

Además de llegar a acuerdos en los que se definan los objetivos que pretendemos, hemos de acordar las estrategias de abordaje. Una vez consensuado sobre lo que queremos conseguir, en que nos gustaría formarnos, hemos de concretar la manera de conseguirlo. Con respecto a la metodología de trabajo, cabría situarse entre polos como los siguientes:

- 
- Se toman las decisiones por consenso ---- Se toman decisiones por computación
  - Se planifica la tarea con rigor y flexibilidad ---- Se improvisa continuamente
  - Se efectúa el seguimiento de los acuerdos ---- Se olvida el control
  - Se cumplen los compromisos ---- Se incumplen (tareas encargadas, “deberes” que se acuerdan en el grupo)
-

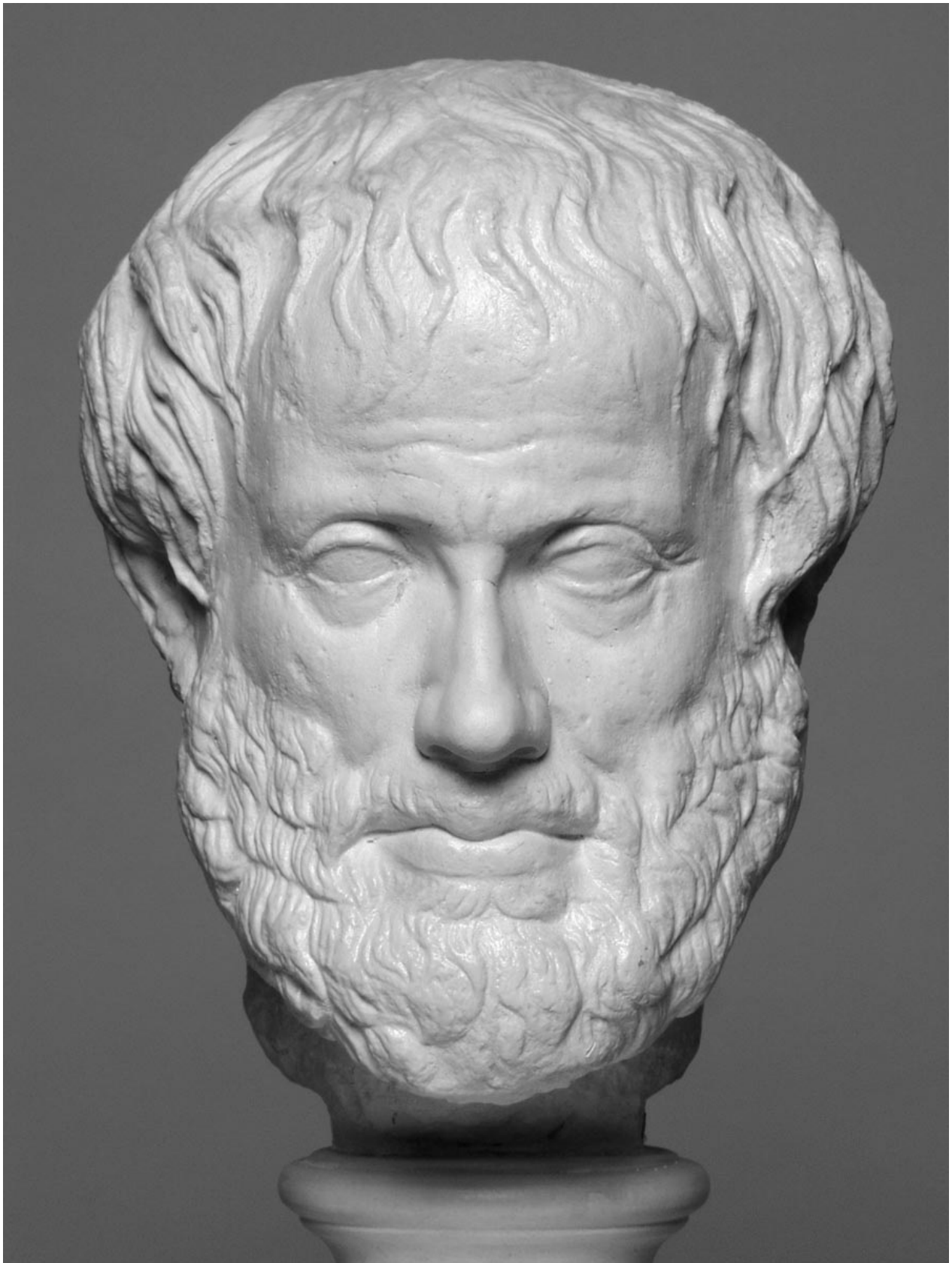
## Fase de Tarea

Representa el momento en que se relaciona la tarea y la formación. A través de la formación vamos incorporando lo nuevo, que se relaciona con lo que ya se sabe y se hace significativo. Lo nuevo pasa a formar parte del esquema referencial del grupo. Para que esto sea así, es importante que en la fase de pre-tarea se haya reflexionado en grupo y se hayan fijado metas, estrategias y procedimientos comunes. El trabajo en esta fase se puede entender como aquello que debe hacerse para que el grupo alcance los objetivos establecidos.

Cuando uno lleva una formación no importada, sino una que se nutre a partir de la realidad, la gente se apodera del programa, sale del aislamiento, lo hace propio... ¿Cuál es el destino de la importación? Es la capacitación, pero que no se traduce en la práctica.

El desarrollo profesional requiere de una actitud de aprendizaje basada en la reflexión sobre la propia práctica y desde el contexto en que ésta se produce. Son muchos los autores que insisten en la importancia de la formación en el lugar de trabajo y la importancia del contexto para el desarrollo profesional.

*“Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo” Aristóteles*



## Fase de Implementación

Puesta en marcha. Es evidente que si llevamos a cabo una formación y se adopta, hay que ponerla en marcha y ésta es una fase que se descuida incomprensiblemente. El cambio solo se produce a través de la acción. Si esta actuación se planifica, las posibilidades de introducir una nueva práctica o implementar un nuevo proyecto aumenta. El cambio ha de ser planificado.

No es fácil programar y desarrollar cursos en los que la teoría y la práctica vayan de la mano, sin embargo cuando se trata de formación permanente, y a los efectos de estimular iniciativas y cambios, es necesario hacerlo. Hemos de elaborar proyectos ligados a la práctica como parte esencial de la formación. Asistir a cursos sólo resulta relevante cuando se pone en práctica lo que se ha aprendido, pero esta puesta en acción es muy difícil si no se cuenta con la colaboración de un grupo de compañeros y compañeras en los que apoyarse para cambiar las prácticas y rutinas cotidianas.

La formación debe intentar la transmisión de información nueva, pero también ayudar al equipo de profesores a movilizar sus propios recursos, a secuenciar las fases, a elaborar protocolos... La ejecución es el momento más crítico para obtener éxito en el cambio diseñado.

**Caso práctico:** Formación en Mediación escolar en un centro de secundaria.

Un grupo de profesores de un centro de educación secundaria participan en un curso de mediación escolar en el propio instituto. Sin embargo una vez finalizado la parte presencial del curso sobre la mediación, aparecen dificultades a la hora de poner en marcha el proyecto del equipo de mediación en el centro. Fue necesario trabajar las actitudes en relación a la implantación del equipo de mediación y clarificar y concretar de nuevo los distintos aspectos que era necesario abordar para poder así, iniciar el proceso de implantación del equipo de mediación en el IES.

---

Hemos de ser conocedores, que se pueden presentar Resistencias al cambio, por ello es importante buscar que:

- Las prácticas estén dentro de las capacidades del profesorado.
- Se tomen medidas organizativas al respecto.
- Se utilicen canales de comunicación e información adecuados.
- Se de un periodo de tiempo para preparar y llevar a cabo la innovación.

Vamos a reflexionar sobre la necesidad de que “las prácticas estén dentro de las capacidades del profesorado” (Zona de desarrollo próximo). Imaginemos la siguiente analogía entre la puesta en práctica y una horquilla con hilos que unen sus dos extremos. La puesta en práctica sería semejante a los movimientos que se recorren a través de esa red de hilos que conecta los dos extremos. Extremos que, como resulta obvio, reflejan el estado inicial mínimo sobre el que podemos actuar y el estado final. Cuando un profesor se sitúa dentro de esa horquilla, podemos crear una colaboración eficaz: se sitúe donde se sitúe podemos construir (entretejer) un hilo que nos permita movernos juntos. En esa dinámica, cada paso, por pequeño que sea, puede ser valorado, permitiéndonos centrar todo nuestro esfuerzo en el siguiente paso que hemos de dar y no en lo poco que hemos avanzado en nuestra práctica. Para ello los cambios han de situarse en esa horquilla mental, que hace posible que esos cambios sean asequibles. La impresión es que los equipos docentes no siempre cuentan con tales horquillas. O al menos de hilos que unan sus extremos. No basta entonces con postular la filosofía del cambio mínimo, ni que para ello hay que saber aceptar las posibilidades del otro, no sus déficits. Todas estas ideas se vuelven inoperantes, si no cuenta con esa zona de intervención (Zona de desarrollo próximo), en la que las posibilidades del otro (por mínima que estas sean) entran dentro de esa horquilla mental en la que podemos desplazarnos. Esto es: pueden ser interpretadas como un paso adelante.

## Pto 2. Las relaciones en los equipos docentes: escuchar, comprender, valorar.

En los equipos docentes frecuentemente encontramos las relaciones interpersonales preñadas de un nivel considerable de tensión. Como coordinadores de formación hemos de ser consciente que el aspecto relacional puede condicionar el proceso de formación. Es necesario invertir en la construcción de las relaciones, en todo aquello que hace mantener el funcionamiento y el bienestar del grupo.

RELACIONES EN LOS EQUIPOS DOCENTES	
Reciprocidad	El grupo pone las condiciones para que cada miembro potencie sus aspiraciones individuales; mira de satisfacer las necesidades y aspiraciones de cada componente.
Confianza Básica	El grupo confía en sus posibilidades y en las de sus componentes. También es permeable a analizar y reconocer las propias carencias.
Respeto a la diversidad	El grupo respeta las diferentes maneras de pensar, de hacer y de ser de sus componentes.
Gratificaciones	Los componentes del grupo se transmiten recíprocamente gratificaciones.
Poder en el grupo	Hay una resolución satisfactoria de las relaciones de poder.

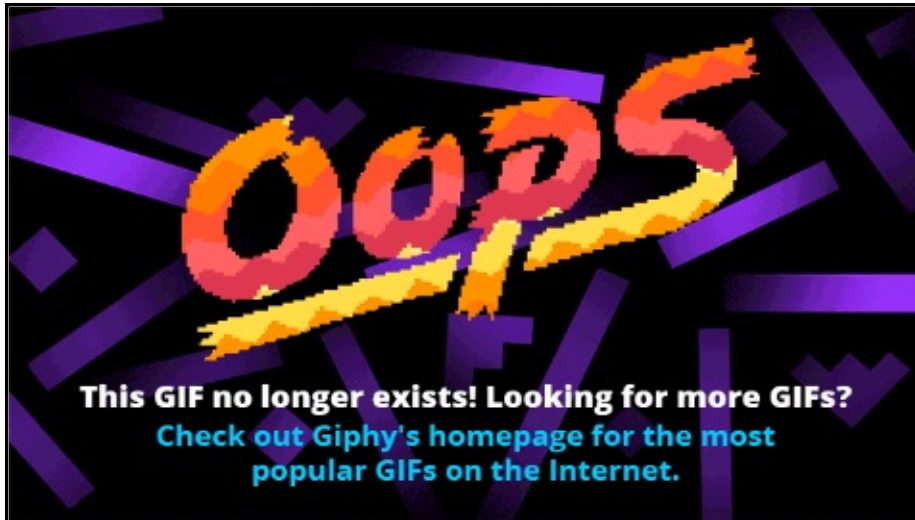
Avanzar en la dirección de establecer el tipo de relaciones interpersonales que se describen a continuación me parece muy útil y satisfactorio, aun siendo conocedora de que las relaciones entre los profesionales de los centros educativos no siempre son así.

## Reciprocidad / Sentimiento de confianza básica.

Cuando hablamos de la formación de un grupo de docentes de un centro, hemos de buscar que cada profesor se sienta potenciado por sus compañeros en la consecución de sus metas de formación. Es lo que se denomina relaciones de reciprocidad positiva. Cada individuo recibe de los otros aportaciones que van a favor de algunas de sus aspiraciones; a la vez el centro se ve favorecido por las aportaciones de cada una de las individualidades. Existe una consideración y respeto por los proyectos

individuales de los distintos profesores y por los proyectos institucionales. La estima entre los miembros del centro, se vehicula, en buena parte, a través del cuidado mutuo de los proyectos.

Las relaciones de reciprocidad positiva implican relaciones de confianza básica: suponen la consideración del otro, desde el principio, en términos positivos, como un colaborador. El profesor en estas condiciones, puede experimentar a los alumnos como sujetos enriquecedores.



via [GIPHY](#)

## **Actitud tolerante y el respeto a la diversidad**

Mostrarse tolerante con los compañeros de trabajo y ser respetuoso con la diversidad de maneras de ser de los demás es casi imprescindible para conseguir que las relaciones en el seno de los equipos o grupos de trabajo sean suficientemente satisfactorias y gratificadoras para todas. Como coordinador de formación hemos de aceptar que cada miembro estará en un grupo con unas actitudes diferentes, con unas aptitudes específicas, que tendrá unas disponibilidades de tiempo desiguales, estilos de trabajo propios... Y cada miembro deberá sentirse seguro de que el grupo será suficientemente respetuoso con sus especificidades.

Aumentar nuestro nivel de tolerancia en relación a la diversidad de maneras de trabajar, comporta beneficios para las relaciones interpersonales: hace más fácil la coordinación y aumenta la cohesión del grupo. Tolerar la diversidad en los centros educativos supone un esfuerzo y un sufrimiento, en la medida que requiere muy a menudo aceptar aquello que no coincide con las maneras de hacer o sentir o pensar propias.

Si bien no podemos renunciar a la ganancia que supone ampliar los lindes de la tolerancia en relación a la diversidad, también es cierto que no todo es admisible.



## Las gratificaciones

En mayor o menor grado, todo el mundo necesita recibir comunicaciones gratificadoras de las personas cercanas. Cuando un profesor o maestro está ubicado en una posición que le posibilita el enriquecimiento profesional y le da fácil acceso a la participación y toma de decisiones, suele vivir satisfactoriamente el estado en el grupo. Cuando un miembro del grupo se siente profesional y personalmente bien considerado por sus compañeros de trabajo, incrementa la sensación de bienestar.

Todos estos aspectos suponen ya, de hecho, una atención y un cuidado recíproco que genera gratificaciones entre los componentes de los equipos docentes. Pero se pueden tener en consideración, además, los mensajes gratificadores que cada miembro o cada subgrupo puede dirigir a otros.

Las comunicaciones gratificadoras nos son muy necesarias a los profesionales de la educación. Son especialmente importantes en situaciones en las que circulan múltiples comunicaciones descalificadoras o ingratas. Y los profesionales de los centros educativos se cansan de recibir este tipo de mensajes, desde diversas fuentes.

Aumentar la capacidad de generar este tipo de comunicaciones, favorece el establecimiento de relaciones de reciprocidad positiva, son prácticas que los equipos docentes pueden aprender a incorporar, en la medida adecuada, en su dinámica interna.

## El poder en el grupo de formación.

**Las dificultades en el trabajo y el poder:** A veces, la falta de consenso para realizar determinados trabajos, las maneras alternativas de llevarlos a término o las discrepancias en el orden de las prioridades son exponentes encubiertos entre subgrupos o entre los miembros del equipo de trabajo. Si no se ponen sobre la mesa estos conflictos y no se formulan como problemas a resolver de manera adecuada, pueden ser causa de una larga serie de fracasos en el trabajo en grupo. A la vez, iniciar trabajos que solo interesan a una parte de los miembros, con una metodología poco consensuada o sin consenso, si no se ha trabajado cuidadosamente la situación desde el inicio, es posible que genere conflictos que boicoteen su solución o su ágil resolución. Se pueden producir pues comportamientos interferentes con la tarea, como una lucha de poder.

**La lucha por la tenencia de la palabra y el poder:** La secuencia de turnos de intervención en reuniones de formación, no siempre queda regulada a través de un moderador que vaya dando la palabra a quien la pide, y a menudo el acceso a las intervenciones se resuelve por un acto de fuerza: quien es más ágil acapara el uso de la palabra y desatiende las necesidades de participación de los otros. La participación debe ser regulada de forma adecuada, de manera que se puedan plantear las aportaciones de todos los participantes y haya un equilibrio presencial de todos los miembros. Para ello la figura del moderador es esencial, así como el uso de diferentes técnicas de trabajo en grupo.



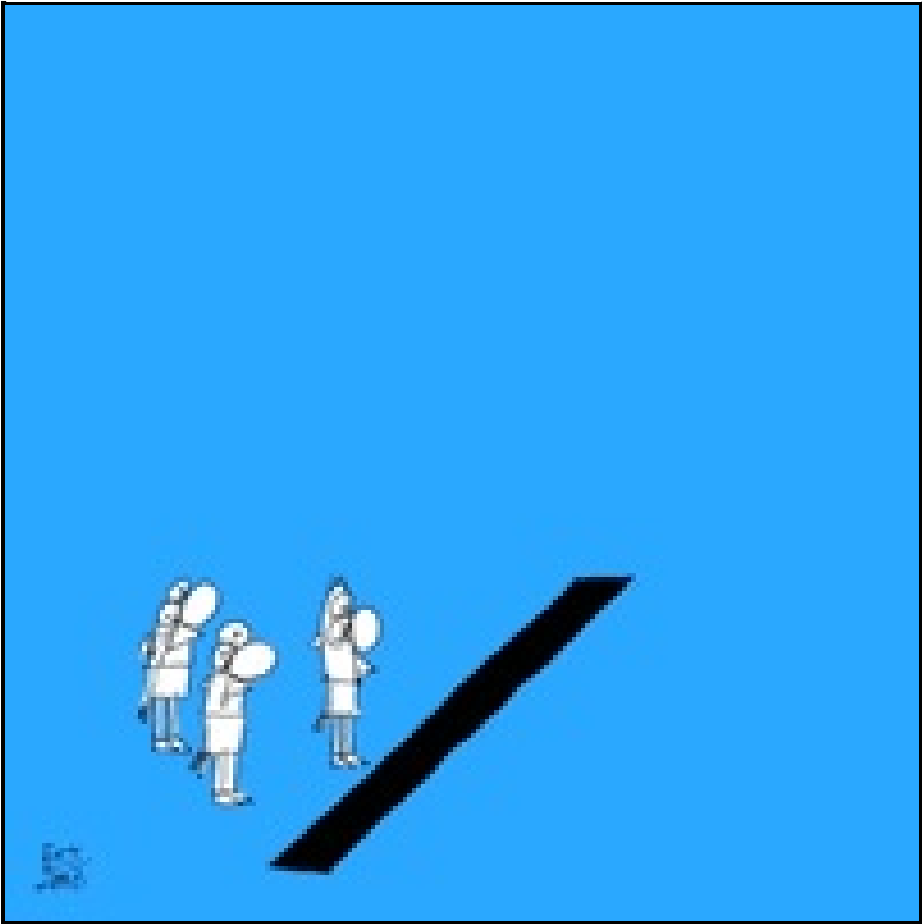
via GIPHY

### Pto 3. Liderazgo

El coordinador de formación actúa como líder, entendiendo el liderazgo como la capacidad para influir en otras personas para conseguir un objetivo. Busca implicar a los centros en sus planes de formación, es una persona que busca mover a los otros hacia una dirección determinada y los integra en un proyecto de formación. El liderazgo no tiene que ver con jerarquías, ni imposiciones, el líder es más bien es un conductor de grupos humanos.

Comparemos las características del liderazgo maduro y del inmaduro:

Liderazgo Maduro	Liderazgo Inmaduro
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acepta y gratifica los logros de los demás.</li><li>• Delega en los demás.</li><li>• Facilita el desarrollo de relaciones amistosas basadas en el respeto y la confianza mutua, la cooperación.</li><li>• Favorece el intercambio y el crecimiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No puede rodearse de colaboradores eficaces.</li><li>• Dificultad para aceptar críticas.</li><li>• Dificultad para aceptar errores.</li><li>• Dificultad para aprender de los demás.</li><li>• Despliega un estilo autocrático y egocéntrico.</li><li>• Crea un clima de susceptibilidad, sospecha, rivalidad.</li></ul>



via GIPHY

# Créditos

## Autoría

- M<sup>a</sup> Rosa Ferez Puchades.

Cualquier observación o detección de error por favor aquí [suporte.catedu.es](mailto:suporte.catedu.es)

Los contenidos se distribuye bajo licencia Creative Commons tipo BY-NC-SA.

