



**Organización y desarrollo
de grupos de trabajo en
Centros de Día
de atención a personas mayores**

Ciudad Real 18, 19 y 20 de Mayo de 2009

Objetivos

El objetivo principal: conseguir que las personas participantes comprendan la metodología a seguir para desarrollar un trabajo en equipo pleno, eficaz y ser capaces de organizar el trabajo diario en función de los objetivos y planteamientos organizacionales, resolviendo de manera adecuada los conflictos que surgen en los **Centros de Día de Atención a Personas Mayores**, adaptándose a las necesidades diarias.

Entre los objetivos específicos de dicho taller podríamos establecer los siguientes:

- Promover un cambio de actitud en los participantes en referencia a la identificación y alineación con los objetivos propuestos, trabajo grupal, canales efectivos de comunicación, orientación hacia la auto-responsabilidad, mejora de la actitud, y capacidad de resolución de conflictos, etc...
- Identificar la problemática habitual en los Centros de Día y reflexionar acerca de las técnicas de solución de problemas existentes.
- Establecer y mejorar los canales de comunicación de los equipos interdisciplinarios de profesionales (ámbito sanitario, trabajo social, gestión y dirección, etc.).

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

Contenido

ANEXO: GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

1. CONDICIONES BÁSICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE UN ENFOQUE INTERDISCIPLINAR

- 1.1 Introducción.
- 1.2 Concepto de trabajo en equipo.
- 1.3 Ventajas e inconvenientes.
- 1.4 La participación en el equipo de trabajo.
- 1.5 Ventajas de la participación en equipos.
- 1.6 Dirección de grupos: gestión de competencias y coordinación de funciones.

2. LA IMPORTANCIA DE LAS REUNIONES.

- 2.1 Concepto de reunión efectiva.
- 2.2 Etapas para el desarrollo de una reunión eficaz.
 - 2.2.1 Preparación.
 - 2.2.2 Dirección de la reunión.
 - 2.2.3 Seguimiento.

3. EL CONFLICTO.

- 3.1 Definición.
- 3.2 Visión del conflicto.
- 3.3 Cómo abordar el conflicto.
- 3.4 Componentes del conflicto.

4. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO LABORAL

- 4.1 Proceso de toma de decisiones. Tipos de decisiones.
- 4.2 Factores que influyen en una decisión.
- 4.3 Fases en la toma de decisiones. Resolución de Problemas.
- 4.4 Herramientas e instrumentos.
- 4.5 Técnicas para fomentar la creatividad y resolver problemas.

5. COMUNICACIÓN. HABILIDADES SOCIALES PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

- 5.1 La comunicación interpersonal.
- 5.2 Tipos de comunicación.
- 5.3 Las Habilidades Sociales.
- 5.4 La asertividad.
- 5.5 Estrategias asertivas.

ANEXO INTRODUCTORIO

INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO.

"Todo lo que no llega a ser un compromiso consciente con lo sustancial, termina siendo un compromiso inconsciente con lo insustancial".

¿No tenemos tiempo para tener tiempo?

Esta introducción trata sobre las prioridades en la vida y cómo administrar nuestro tiempo para lograr nuestras metas personales y profesionales.

Nos hemos ido metiendo en la vorágine del día a día y hemos ido perdiendo la perspectiva de lo que deseábamos lograr en la vida. **Es necesario hacer un alto en el camino y mirar lo que de verdad sentimos dentro, lo que nuestro corazón anhela lograr y lo que de verdad merece la pena que le dediquemos nuestro tiempo y nuestro esfuerzo.** Si no lo hacemos, antes o después pagaremos un precio aún mayor. Hemos entrado desde hace algunas décadas en una vorágine de actividad que nos mantiene ocupados las 24 horas del día si se lo permitimos, y nos vamos a dormir cada día, con la sensación de que no hemos terminado lo que teníamos pendiente, y lo peor es que es cierto.



La vida en el final del pasado Siglo XX y comienzo de este apasionante Siglo XXI se ha convertido en una espiral de continua acción que resulta imparable, hasta el punto de que no sabemos dónde han ido a parar esos ratos de ocio que antes teníamos y no somos capaces de encontrar esos huecos para sentirnos dueños de nuestro propio tiempo y escapar de la sensación de ser arrastrados por la corriente de agua de la vida descendiendo río abajo.

¿Que hemos hecho con nuestro tiempo?

La sociedad actual ha cambiado nuestra forma de vivir, absorbiendo nuestra privacidad y nuestros momentos de esparcimiento, incluso aquellos ratos que compartíamos con la familia, los hijos, los amigos, o hasta esos momentos en que simplemente nos dedicábamos a no hacer nada y nos quedábamos extasiados mirando una nube mecida por la brisa.

Pero reflexionemos realmente sobre lo que ha pasado. *¿Acaso ahora tenemos menos tiempo que antes? ¿Nos han quitado alguna de las 24 horas que tenían nuestros días?* No, por supuesto que no, **lo que ha ocurrido es que hemos cambiado el orden de prioridades de nuestro tiempo.**

El tiempo de cada día es una succulenta tarta y el problema es que empezamos repartiendo a los demás y cuando queremos darnos nuestra ración... no quedan sino migajas, e incluso, si surge la ocasión, también sacrificamos éstas.

Después de años trabajando sobre el tema de la planificación del tiempo las principales conclusiones son, por un lado, que **nadie nos enseña que el tiempo es un bien escaso** y que, aunque es nuestro mejor recurso, no es ilimitado pues no estaremos aquí para siempre y algún día de pronto se agotará sin avisar y todo lo que no hayamos hecho, se quedará sin hacer y, por otro lado, que **hay métodos de poder administrar nuestro tiempo y nuestras prioridades, y que eso puede ser aprendido** por cualquiera sin necesidad de tener una cualificación universitaria, pudiendo tomar el control definitivo sobre nuestras vidas.



Estamos entrando en una nueva era y tenemos que cambiar la forma de administrar nuestro tiempo, tenemos que empezar por decidir cuáles son nuestras prioridades, cuáles son las metas que deseamos cumplir a largo plazo, qué sueños nos arden en el corazón, tanto a nivel personal como profesional, espiritual o social, y volcarnos hacia ellos, planificar el camino que nos llevará a lograrlos, porque si se lo plantea y lo decide, todo se puede lograr.

¿Cuáles son esas prioridades tanto personales como profesionales?

Esa es una gran pregunta y aunque no se pueda responder en un par de líneas, adelantamos que lo tiene que descubrir cada uno mirando hacia su interior, aunque podríamos citar algunas de ellas: tiempo para un trabajo profesional eficaz, tiempo para la familia, tiempo para los hijos, tiempo para el desarrollo personal, tiempo para la reflexión... cada persona tiene que buscar y descubrir sus prioridades.

Piensa lo que sería de tu vida si alcanzaras al menos el 30% de esos sueños o prioridades, o si pudieras dirigir su vida sintiendo que el timón está en sus manos y nadie puede obligarle a variar ese rumbo. Todo depende de usted, y sólo de usted. Y por último, es importante recordar: ***si no programas tu tiempo, la vida lo utilizará a su manera sin contar contigo, y estas áreas de tu vida laboral y personal nunca encontrarán su pequeño espacio, y antes o después te arrepentirás.***

Las personas y el cambio

Lo que nos distingue a las personas de cualquier otro organismo viviente es nuestra **capacidad de formular y cumplir promesas, a nosotros mismos y a los demás**. Esta capacidad es la que nos permite coordinar acciones con otros y mejorar nuestros hábitos en el manejo del tiempo.

"Los hombres son animales que hacen promesas"

Friederich Nietzsche

Pero si de nuestra capacidad de cambiar de hábitos deriva la mejora de la administración del tiempo, es preciso que reconozcamos ciertas características contradictorias que asume el proceso de cambio en las personas.

La primera cuestión a considerar es que los seres humanos vivimos en un constante devenir, en un estado de incompletud e insatisfacción y que a lo largo de nuestra vida necesitamos buscarle sentido a nuestra existencia. Esta característica presupone que **contamos con una natural fuerza impulsora hacia el cambio**.

Pero en forma paralela, somos una gran fuerza conservadora que concibe al cambio sólo como una opción secundaria porque lo percibimos como una amenaza a nuestro núcleo básico de coherencia y estabilidad. Sin embargo, la necesidad de transitar el cambio es a menudo en sí mismo un intento por restablecer la misma coherencia y equilibrio de la fuerza conservadora personal que se ve amenazada.

Si adherimos a este enfoque, podemos reconocer que todo proceso de cambio desata una tensión entre las

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

fuerzas restrictivas al cambio y las fuerzas impulsoras, pero cuando se dan condiciones adecuadas nuestras fuerzas personales impulsoras del cambio superan con creces a las fuerzas conservadoras que lo resisten.

¿El huevo o la gallina?

La antigua fábula de Esopo, "La Gallina de los Huevos de Oro", es un excelente ejemplo para reconocer la ecuación que toda persona debe resolver en cada momento, el equilibrio entre lo "Urgente" y lo "Importante", entre el "Hoy" y el "Mañana".

Esta antigua fábula, mantiene vigente el enorme desafío al que nos enfrentamos hoy las personas: **la cuestión de la sostenibilidad y el uso del tiempo.**

"Muchas veces, al igual que el granjero de la fábula priorizamos los resultados a corto plazo (los huevos de oro) y ponemos en riesgo nuestro bienestar a largo plazo (la gallina)"

Para responder a esta pregunta necesitamos pensar en una manera de manejar el tiempo que desplace a los métodos tradicionales basados primordialmente en la Urgencia y la Eficiencia y **alcanzar un nuevo modelo que se asiente en la Importancia y la Efectividad.**

Los enfoques tradicionales de administración del tiempo

La mayor parte de los enfoques tradicionales para administrar del tiempo están orientados por una lógica de corto plazo.

Estos enfoques generan hábitos de comportamiento cortoplacistas, influenciados por la



vigencia que estos paradigmas tienen en nuestras culturas familiares, escolares, empresariales y comunitarias. Sus métodos terminan provocando los males y desequilibrios que pretendemos evitar.

Veamos algunas de sus principales premisas y limitaciones:

- **Eficiencia:** la eficiencia consiste en "hacer más en menos tiempo". Pero el supuesto subyacente es que la "cantidad" y la "velocidad" son lo mejor. Existe una diferencia vital entre eficiencia y efectividad. Ya que hacer más velozmente las cosas nos precipita más rápido al abismo de la crisis si antes no hemos verificado que estamos en el camino correcto. Por lo que llegar más rápido al lugar equivocado puede ser "eficiente", pero no resulta "efectivo".
- **Control:** propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Pero pasa por alto el hecho de que la mayor parte del tiempo nos relacionamos con otras personas a quienes no podemos controlar. A poco de andar caeremos en la cuenta de que lo único que teníamos era la "ilusión de tener el control" y que lo único que logramos fue generar desconfianza. Porque la confianza mutua es el principal capital que puede tener una relación personal o de trabajo y se basa en la interdependencia no en el control unilateral. Ya que mutuamente nos necesitamos para obtener resultados y la voluntad de control es probable que acabe desintegrando la confianza mutua primero y la relación después.

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

- **Chronos:** la administración tradicional del tiempo se ocupa del tiempo chronos, vocablo griego que define al tiempo cronológico, lineal y secuencial. Ningún segundo vale más que otro y el reloj maneja nuestra vida. Pero la clave está en el tiempo kairos: tiempo apropiado o de calidad. La idea del tiempo kairos radica en el valor que se obtiene de él. No en la cantidad de tiempo chronos invertido. La idea de tiempo kairos, también deriva de la antigua Grecia. Con este vocablo los griegos definían al tiempo de oportunidad para adelantarse a un competidor en las competencias de carros tirados por caballos. Por lo que reconocer las oportunidades que se nos presentan para nuestra superación personal y aprovecharlas, constituye un tiempo de calidad que escapa a la medición secuencial del tiempo chronos.
- **Valores:** valorar significa atribuirle a algo un valor relativo mayor que a otras cosas que también nos rodean. Los valores guían nuestras elecciones porque creemos en ellos. Pero la mera valoración de algo no garantiza mejoras en nuestra calidad de vida, si los valores no se ajustan a los principios. Los valores son subjetivos e internos, los principios parecen ser objetivos y externos. Existe una creencia universal en principios tales como: la justicia, la honestidad, la bondad, la dignidad, la integridad, el servicio, la calidad, la paciencia, etc. Contrariamente a lo que muchas veces creemos, estos principios funcionan independientemente de nuestra voluntad y nos gobiernan.
- **Administración:** el modelo tradicional se ocupa de la administración, no del liderazgo. La administración es útil cuando no debemos salirnos del camino trazado.



Pero muchas veces los problemas no son de administración, sino de liderazgo y no es suficiente con mantener firme el rumbo. En realidad mantener firme el rumbo sólo empeora las cosas. A veces hay que buscar otros rumbos y esto significa liderar.

- **Métodos:** el modelo habitual de manejar el tiempo, nos provee métodos. Nos dice como hacer "bien" las cosas. Si bien esto nos ayuda a limitar la ansiedad que experimentamos, también limita nuestra libertad de acción adormeciendo nuestros centros del pensamiento creativo. Al renunciar a la innovación quedamos esclavos de nuestros paradigmas, en lugar de hacer que los paradigmas estén a nuestro servicio.

A esto último, lo llamamos el "**efecto paradigma**". Sobretudo si se trata de un paradigma exitoso, es probable que nos enamoremos de la solución que nos proporcionó.

Un enfoque de efectividad para el manejo del tiempo.

El presente enfoque es uno de efectividad (o sostenibilidad) para el manejo del tiempo, superador de la eficacia que sólo se preocupa por el logro de objetivos sin evaluar la relación costo – beneficio y también de la eficiencia, que se ocupa de optimizar el uso de los recursos sin tener en cuenta a veces el recurso fundamental: las necesidades de las personas involucradas en el proceso.

La efectividad puede hacer la diferencia en la calidad del clima relacional superando el malestar emocional que padecemos cuando tenemos la sensación

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. – 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

de correr a los problemas siempre desde atrás, atender sólo lo urgente, vivir de crisis en crisis, etc.

Veamos entonces ahora, las premisas y componentes de una administración del tiempo efectiva:

La visión de futuro.

Llamaremos visión de futuro a ***nuestra aptitud para ver más allá de la realidad actual y convertirnos en algo que todavía no somos.*** La existencia de una visión de futuro es un elemento indispensable para que exista la posibilidad de superación personal y colectiva. Nadie puede encontrar motivación para superarse teniendo en cuenta sólo su situación actual. Por lo tanto, sin visión de futuro no hay motivación y sin motivación tampoco hay nadie que pueda mejorar su manejo del tiempo. Por lo que si no existe una visión de futuro o ni siquiera un modelo aproximado que nos impulse a imitar es indispensable crearlo.

"Tener una visión de futuro nos permite aventurarnos a ejercer nuestro pensamiento creativo y no simplemente responder a las circunstancias actuales".

La visión es la certeza de haber encontrado el destino correcto. Puede asimilarse a la brújula que nos marca el norte que necesitamos sincronizar con nuestro reloj para privilegiar las actividades que nos mantengan dentro de la dirección adecuada.

Cuando nuestra visión es limitada –por ejemplo un horizonte de tiempo de semanas o a lo sumo de un par de meses-, basamos nuestras elecciones en lo inmediato. También si nuestra visión esta sesgada a una sola esfera

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. – 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eranía) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

-social o económica, por ejemplo- estas opciones nos pueden llevar al desequilibrio y a la frustración por olvidar otras necesidades (mentales, espirituales, etc). La visión que sirve de base a un cambio sostenible debe integrar todos los roles de nuestra vida en un equilibrio adecuado.

No se trata de triunfar en un rol a expensas de los demás. La sostenibilidad es equilibrio y el equilibrio es conjunción (y), de ninguna manera disyunción (o).

Podemos afirmar que ***si la posibilidad de cambiar distingue a las personas inteligentes de las que no lo son, entonces la posibilidad de lograr cambios efectivos, diferencia a su vez a las personas inteligentes de las que se destacan por poseer rasgos de sabiduría.***

Lo Urgente y lo Importante.

Estas premisas también se adecuan a las organizaciones, más allá del tipo de organización que se trate: administraciones públicas, empresas o instituciones sin fines de lucro. Porque la noción de organización presupone un doble significado:

Primero, el que identifica a un grupo de personas que voluntariamente se agrupan para desarrollar tareas a través de las cuales esperan transformar la realidad; segundo, la propia distribución y coordinación de esas tareas y actividades.

Considerando este doble significado, toda organización debe tomar decisiones sobre 2 tipos de aspectos a los que debe integrar en un permanente estado de equilibrio. Uno de esos aspectos es la ***atención de lo Urgente.*** Lo Urgente está dado por las tareas y

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

actividades que exigen de nosotros una atención inmediata. Podemos definir a la atención de lo Urgente como toda tarea o actividad en la que ejercitamos nuestra capacidad de respuesta actual a los desafíos que se nos presentan. Esta capacidad se expresa a través de la producción de resultados cotidianos de una organización.

El otro aspecto a integrar **es la atención de lo Importante**. Definimos así a las actividades que se ocupan de atender lo que da sentido a la existencia a largo plazo a una organización: Lo que constituye la razón de ser o Misión. Al igual de lo que pasaría en nuestro plano personal, la definición de lo que resulta Importante para una organización, es lo que nos permite trascender nuestra realidad actual proyectándonos hacia el futuro. La atención de lo Importante es toda actividad que se ocupa de desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura a los desafíos del entorno. Si asimilamos el manejo del tiempo a una balanza podríamos decir que el equilibrio del sistema dependerá del balance que se logre entre la energía asignada a atender lo Urgente y lo Importante.

La matriz de administración del tiempo.

Representar las variables en una matriz de doble entrada, facilitará no sólo la comprensión, sino que además nos brindará una herramienta útil para luego "vivir" el modelo propuesto.

Cuadrante 1: llamaremos a este cuadrante **Lo Urgente e Importante**. Caracterizado por ser actividades que de no ser atendidas, veríamos amenazada nuestra existencia hoy: proyectos con fechas de cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc.

Toda actividad que presiona sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza a este cuadrante.

Cuadrante 2: Lo Importante, No Urgente. Este cuadrante refiere a aquellas cuestiones que si bien están más lejanas en cuanto a horizonte de tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje y mejora a futuro. En alguna medida, aprender significa sacrificar parcialmente nuestro bienestar actual en pos de una mejora futura. Ejemplos son: Planificar mejoras, capacitar, prevenir riesgos, anticiparse a tendencias, resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, descanso y recuperación de energías personales, etc. Lo Importante, No urgente representa el desarrollo de las capacidades para mejorar la respuesta a desafíos futuros.

Pero además *este cuadrante y lo que coloquemos en él, determina a todos los demás: sin Importante, no puede haber Urgente.* Poner primero, lo primero (es decir lo Importante), será nuestra consigna. Como estas cuestiones están más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros. Sino, que nosotros debemos presionar sobre ellas.



Los "Robatiempos"

Pero también las personas invertimos tiempo en actividades y tareas que no corresponden a los Cuadrantes 1 o 2.

Llamaremos Robatiempos a estos verdaderos consumidores de nuestra energía. A los Robatiempos los ubicaremos en nuestro esquema en:

Cuadrante 3: Lo Urgente, No Importante: componen a este cuadrante todas las interrupciones, imprevistos,

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

reuniones no planificadas, etc. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los Cuadrantes 1 y 2. Ceder a estas solicitudes es una tentación constante ya que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa postergar nuestros deseos y aspiraciones. En mis cursos ejemplifico este cuadrante con una frase habitual entre nosotros: "Me pasé todo el día ocupado, pero siento que no hice nada de lo importante que tenía previsto".

Cuadrante 4: Lo No Urgente, No Importante:

actividades de evasión, trivialidades, ocio no planificado, pérdidas de tiempo, etc. Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas. La indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante.

Privilegiar lo Importante, sobre lo Urgente.

Todas las personas -al igual que las organizaciones-, acabamos en mayor medida, transformándonos en el objeto de nuestra atención, recorriendo un trayecto de profecía autocumplidora:

Si dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a pilotear tormentas y manejar crisis, es probable que sólo por azar podamos navegar en aguas calmas. Y esto es lo que habitualmente sucede cuando no conseguimos superar la tendencia a atender sólo lo urgente y

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

enfocarnos sobretodo, en planificar y atender lo importante.

Para superar esta riesgosa tendencia, es necesario revisar primero algunos esquemas de interpretación de la realidad. Particularmente, aquel que entiende que ocuparse de planificar el futuro es un privilegio reservado a personas "exitosas" que atraviesan una circunstancia tal, que les permite disponer de tiempo y recursos suficientes para hacerlo.

Pero en verdad, este razonamiento invierte peligrosamente los términos. Porque el éxito de una persona u organización no deriva de su circunstancia actual, sino que más bien su circunstancia actual, es el resultado de su comportamiento anterior. Y si observamos a quienes atraviesan hoy circunstancias exitosas, veremos que dedicaron ayer un espacio central para ocuparse de lo importante, además de atender lo urgente.

Por lo tanto la prioridad de quien aspire a alcanzar efectividad, es responsabilizarse por construir desde hoy, los pilares de su futuro.

Paradoja: "**Lo que resulta verdaderamente urgente, es ocuparse de lo importante.**"

¿Podemos cambiar nuestros hábitos?

Los hábitos son patrones de conducta compuestos de tres componentes que se superponen:

Conocimiento (Saber), **Actitud** (Querer) y **Habilidad** (Poder). Debido a que son aprendidos y no heredados, nuestros hábitos constituyen nuestra segunda naturaleza, no la primera.

Nuestros hábitos nos resultan muy útiles, porque nos evitan tener que empezar siempre "desde cero". El problema radica cuando el hábito se transforma de "una manera" de hacer las cosas, en "la única" manera de hacer las cosas.

La primera decisión que debemos tomar para cambiar un hábito es evitar definirnos a nosotros mismos en términos de nuestros hábitos, características y tendencias actuales. Los hábitos de la efectividad pueden ser aprendidos, los de la ineffectividad desaprenderse. Como el éxito del cambio de hábitos deriva inicialmente de la relación que establecemos con nosotros mismos, es vital mejorar nuestras "conversaciones privadas". Podemos decirnos a nosotros mismos: "No niego, ni reprimo mi estado emocional actual por más negativo que sea. Pero yo no soy mi emoción dominante, si me lo propongo puedo ejercitar mi capacidad para impedir que este estado emocional negativo me controle o me paralice". Si bien resulta obvio que conversaciones como estas no serán suficientes por si solas para sostener un proceso de cambio, es un punto de partida indispensable para comenzar.

¿Cuánto tiempo dedicamos a lo Importante?

La experiencia nos dice que la **administración del tiempo es uno de los factores clave para la superación personal, y la mejora organizacional y comunitaria.**

Ya que las actividades del Cuadrante 2 (Importante, No Urgente) nos proporcionan los aprendizajes más significativos del cual se deriva nuestro desempeño como líderes, padres, maestros, etc. y del

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

que en definitiva, dependerá nuestro bienestar y calidad de vida a futuro.

Hábitos de la gente altamente eficaz.

¿Has visto lo que suele suceder el día anterior a las vacaciones? da tiempo a terminar los asuntos pendientes, hacer las maletas, realizar las últimas compras, etcétera. ¿por qué no pueden ser así de efectivos todos los días?.

La gente altamente eficaz es la que tiene desarrollados buenos hábitos tanto en lo que se refiere al área personal como en el área social. Ambas son habilidades que se complementan entre sí. Cuando se han convertido en hábitos, dejan de suponer un esfuerzo: pasan a formar parte de nuestra personalidad.

Hábitos personales:

Recuerda, dice el proverbio: *"quien no sabe hacia dónde va, lo más probable es que acabe llegando a cualquier otra parte". por eso es tan importante que antes de dar cualquier paso, tengamos claros cuáles son nuestros objetivos.*

LOS 3 HÁBITOS PERSONALES IMPRESCINDIBLES:

Ser positivo: distinguir las cosas que están a nuestro favor.

Tener un propósito claro: saber a dónde se quiere llegar.

Administrar las prioridades: qué es lo más importante en cada momento.

Hábitos sociales:

Recuerda: los buenos hábitos personales pueden y deben proyectarse en la vida social.

Los dos hábitos sociales imprescindibles:

- ◆ *Relaciones efectivas con los demás.*
- ◆ *Negociación del éxito mutuo.*

1. Relaciones efectivas con los demás: las relaciones que realmente son efectivas con los demás son las que producen resultados tangibles, es decir, que no se limitan a "pérdidas de tiempo". Esto no se refiere solamente a cuestiones materiales sino también a aspectos creativos, culturales o emocionalmente enriquecedores.

Tabla comparativa relaciones efectivas/inefectivas:

RELACIÓN EFECTIVA: encuentro personal (o llamada telefónica, correo electrónico, carta o fax) para reavivar un contacto (aunque sea de forma breve, como una comida o una taza de café) con el objetivo claro de conservar y enriquecer las relaciones personales. Encuentro personal (o llamada telefónica, correo electrónico, carta o fax) con el objetivo claro de crear, potenciar o enriquecer una relación previa existente.

RELACIÓN INEFECTIVA: encuentro personal (o llamada telefónica, correo electrónico, carta o fax) sin ningún objetivo, o bien motivado únicamente por el interés de una de las partes o por obligación (ojo: no es lo mismo cuando el encuentro tiene el objetivo de suscitar el interés de la otra persona sobre un tema determinado).



2. Negociación del éxito mutuo: los éxitos duraderos y capaces de propiciar nuevos éxitos en nuestras relaciones

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

con los demás, son los que propician el que todas las partes obtengan beneficios.

Preguntas y verificación

¿Merece mi confianza la otra parte y por tanto resultaría conveniente que ocupase algo de mi tiempo para mostrarle las ventajas que obtendría mediante su relación conmigo?

¿Cuáles son los intereses de la otra parte?

¿Puedo intervenir para satisfacer los intereses de la otra parte al mismo tiempo que satisfago los míos?

Si descubro que la otra parte no es merecedora de plena confianza, ¿estoy dispuesto a suspender mis relaciones con ella?

Aprende a organizar: los comportamientos negativos.

Recordar: saber utilizar el tiempo es importante. pero también lo es el no derrocharlo sin necesidad.

Despreciar la evidencia.

Recuerda: por mucho que no queramos verlo, sabemos distinguir de sobras lo que nos conviene de lo que no nos conviene, del mismo modo que conocemos "lo que funciona" y "lo que no funciona". y ya que tenemos esa habilidad, ¿por qué no aprovecharla?

Estas son las evidencias que no hay que despreciar:

Aprendizaje a través de la propia experiencia.
Aprendizaje a través de la experiencia de los demás.

LAS EVIDENCIAS:

Aprendizaje a través de la propia experiencia:

Cada día contamos con una nueva experiencia. Muchas personas no hacen el menor caso a las enseñanzas que reciben cada día a través de la práctica. Seamos conscientes de esta gran herramienta y de todo lo que nos puede aportar para contar con una buena organización.

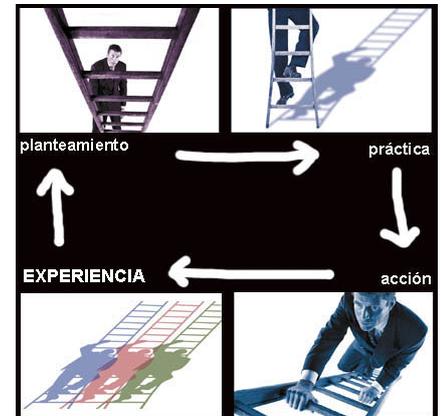
Consiste en **sumar planteamiento + práctica + acción + experiencia.**

ESQUEMA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización (personal, de un equipo o de una gran corporación) no es un concepto estático, sino dinámico, cuya clave es la mejora continua basada en la experiencia.

Aprendizaje a través de la experiencia de los demás:

¿Quién o qué nos prohíbe aprender de los demás?
¿Temes que los demás se burlen de ti si "imitas" herramientas de organización que otros aplican con éxito?
¿No estás seguro si a las personas a las que podrías emular realmente les funcionan los sistemas que aplican para su organización?



¿Crees sinceramente que eres la persona más organizada del mundo? ¿No hay nadie mejor que tú en ese aspecto?

¿Eres de la opinión de que la mejora de la organización es una tarea que compete exclusivamente a tus jefes o a las normas globales impuestas en tu lugar de trabajo?

¿Crees que lo que le funciona a otra personas no podrá funcionar en tu caso?

Secuencia de preguntas para la eliminación de barreras:

¿Sabes qué es lo que más te perjudica para tu buena organización? ¿Se trata de precipitación, indolencia, falta de confianza en ti mismo o algo por el estilo?

¿Has consultado directamente a otras personas visiblemente eficaces cómo aplican sus métodos y qué ventajas les reportan?

¿Te sientes una persona realmente responsable de ti mismo?, ¿Te has planteado mejorar tu organización poco a poco en lugar de hacerlo de golpe?

Retrasar las tareas.

Recuerda: el hecho de retrasar las tareas es lo mismo que barrer y esconder debajo de la alfombra lo que se ha barrido. ¡Acomete primero las tareas más desagradables y sácatelas de encima de una vez!

¿Por qué retrasamos las tareas?:

Porque no nos gustan.

Porque nos sentimos incapacitados.

Porque nadie se entera.

Porque ya las harán otros.

Negarse a cambiar.

Recuerda: hace muchos años que se acabó lo de hacer lo mismo día tras día hasta la llegada de la jubilación; las cosas cambian a diario (los clientes, la legislación, el mercado, los competidores, las técnicas...). el que se resista al cambio no sólo se quedará atrás, incluso puede que desaparezca del mapa.

Cómo destrozarse la carrera profesional mediante resistencias a los cambios:

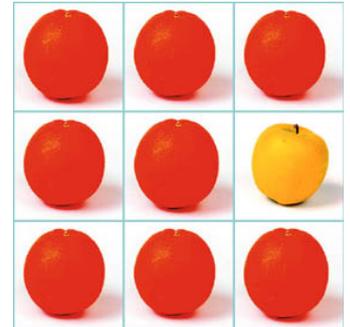
- ◆ Dejando de aprender.
- ◆ Evitando el implicarse en los objetivos de la organización.
- ◆ Negándose a entender la razón de los cambios que tienen lugar.
- ◆ Despreciando las oportunidades que los cambios ofrecen.

Evitar sentirse cómodo.

Recuerda: podemos ejercer un mayor control sobre nuestro entorno personal en el centro de trabajo; tenemos más libertad de la que creemos en este sentido, y no tenemos la menor obligación de sentirnos incómodos.

Cómo perder comodidad:

- En el lugar de trabajo.
- En la vida privada.
- En el correo electrónico.
- En la agenda de contactos.



Crear en los milagros.

Recuerda: a juzgar por lo que los científicos han conseguido averiguar hasta el momento, los objetos inanimados carecen de vida propia, el resto del género humano no está al servicio de nuestra incompetencia y la cantidad de fallos que los demás nos tolera viene dada por un número finito, tirando a pequeño.

Tipos de milagros imposibles:

- Milagros que no podemos esperar de las cosas inanimadas.
- Milagros que no podemos esperar de las personas.

Cómo combatir a los “ladrones del tiempo”.

Recuerda: reza el dicho: "el tiempo es oro", y es cierto. ¿Vamos a dejar que nos lo roben? ¿Nos lo vamos a robar a nosotros mismos?

El tiempo como herramienta.

Recuerda: el tiempo es una de las pocas cosas que no podemos acortar ni mucho menos extender. Si lo perdemos, somos nosotros quienes estamos perdidos.

Atribuimos el estrés a "la falta de tiempo", cuando no debería ser siempre así. Hay tareas que nos pueden ocupar incluso menos tiempo del que teníamos previsto, lo cual reduce el estrés porque así disponemos de más tiempo para otras tareas o bien para el descanso:

El tiempo que nos roban los demás:

Recuerda: nos quejamos de que los demás "sólo piensan en sí mismos". No permitiremos que eso incluya el que también crean que pueden robarnos el tiempo como más les convenga.

Ladrones de tiempo externos:

Interrupciones: mucho peor de lo que parecen a primera vista. Recepción de visitas. Visitas a otras personas. Teléfono. Correo electrónico. Navegación web.

Organización de pendientes: lo urgente y lo importante.

Recuerda: como guía general, debemos tener en mente que lo importante es lo que nos acerca hacia nuestros objetivos, mientras que lo urgente es... lo que nos acerca al estrés. Pero a veces ambos conceptos se confunden peligrosamente. Nuestra forma de pensar y la actitud de los demás son factores determinantes.

Neutralizar el estrés de los demás.

Recuerda: los demás ejercen una influencia negativa cuando están afectados por el estrés. Corremos el riesgo de vernos afectados por sus estados de ánimo. En estos casos, nuestra prioridad debe consistir en hablar exclusivamente sobre los aspectos objetivos, dejando las emociones de lado.

Ahora nos centraremos en ver de qué forma podemos controlar "urgentemente" el estrés de los demás para poder identificar con pleno control la urgencia de las tareas. Adapta las frases a tus propias circunstancias:



Frases para recuperar el control sobre la situación.

La importancia de las **“agendas”** para administrar el tiempo.

Recuerda: lo bueno que tienen las agendas es que nos permiten utilizar el tiempo con mayores expectativas de rendimiento. Lo malo es que muchas veces las tenemos de adorno.

¿Cómo se utiliza un Organizador Personal?

Recuerda: las herramientas están para facilitarnos el trabajo, no para hacernos perder el tiempo. Hagamos lo que más nos conviene y no llevemos encima trastos sólo "para presumir".

Como sucede con todos los aparatos, podemos hacer un uso correcto o incorrecto:

Gestión y planificación: actividades diarias, semanales...

Recordar: cuanto más compleja es una tarea, tanto más fácil es subdividirla en subtareas. La clave de la planificación consiste en identificar con precisión cada apartado y relacionarlo con los demás. Cuando todo haya concluido, convendrá dedicar un tiempo a estudiar los resultados obtenidos a fin de aprender de la experiencia de cara a nuevos proyectos en el futuro.

Información necesaria antes de empezar.

Recuerda: lo primero que hay que comprender es que un proyecto significa un cambio. no consiste exactamente en "la realización de una tarea" sino en la creación de una tarea.

Información imprescindible:

Responsabilidades del director del proyecto.
Responsabilidades de los miembros del equipo.
Certidumbre e incertidumbre del proyecto.

Programación y puesta en marcha:

Recuerda: la planificación de todo proyecto implica la consideración de dos tareas: la planificación global y la planificación detallada, siendo la primera de ellas decisiva de cara a todo el proceso. Lo más importante es que todas las previsiones sean realistas, para que no nos suceda lo del "cuento de la lechera".

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

1. - CONDICIONES BÁSICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE UN ENFOQUE INTERDISCIPLINAR

1.1 - INTRODUCCIÓN

La importancia del trabajo en equipo es incuestionable si partimos de la base de que, hoy en día, ninguna organización o evento a realizar puede funcionar sin tener en cuenta este aspecto.

En la actualidad, desde las estrategias de recursos humanos el concepto de trabajo en equipo interdisciplinar va mucho más allá. Todos los integrantes de la organización o de un proyecto concreto reconocen su importancia no sólo como un medio indispensable para conseguir mayor competitividad, sino como una metodología de trabajo que ***aumenta de forma considerable la satisfacción personal y mejora el clima laboral.***

Los cambios que nuestra sociedad experimenta, y el aumento de las especialidades profesionales también ilustran la importancia creciente de los equipos de trabajo.

Los ***cambios tecnológicos*** que experimentan los diferentes sectores exigen equipos de trabajo multidisciplinares que puedan asimilar dichos cambios y aprovecharlos en su favor. Además, existen también motivos sociales que también impulsan la existencia de los equipos de trabajo. Así, diremos que una dinámica de trabajo grupal aumenta la calidad de vida en el desempeño del trabajo.



El trabajo en equipo, ha superado el concepto de mero grupo de individuos, que dependen entre ellos para conseguir un resultado final

Este taller pretende ser útil en dos direcciones:
una, como fomento del trabajo en equipo interdisciplinar, y otra, como la mejora en las tareas de coordinación, en reuniones, conflictos u otros.

1.2 - CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO

Un conjunto de personas trabajando juntas constituyen un verdadero **equipo de trabajo** cuando - además de la interdependencia existente entre sus funciones - *consigue ser más creativo, productivo y resuelve los problemas mejor que si sus miembros funcionaran solos.*

Es cuando existe una sinergia que consigue que los resultados del equipo sean superiores a los de la simple suma de sus resultados individuales.

Fijándonos en diferentes equipos de trabajo eficaces, podemos deducir que existen una serie de elementos que caracterizan a todo equipo eficaz.

ELEMENTOS DEL EQUIPO EFICAZ

- Objetivo común.
- Consecución de resultados.
- Comunicación eficaz.
- Capacidad de adaptación.
- Equipo preparado y capacitado.

σ Objetivo común

Es el punto de referencia que consigue aunar los diferentes esfuerzos individuales. Consigue que *todos los integrantes del grupo, independientemente de su tarea o función, conozcan hacia dónde se mueve el equipo y cómo su esfuerzo individual contribuye a alcanzarlo.*

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

σ Consecución de resultados

Un grupo no puede considerarse un equipo de alto rendimiento si sus resultados no lo demuestran. *En un verdadero equipo existe un alto grado de dedicación por obtener altos resultados.* Realizan su trabajo, cumplen los plazos y alcanzan las metas. El propio equipo desarrolla métodos eficaces para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

σ Comunicación eficaz

Una comunicación abierta supone el medio básico para el funcionamiento de un equipo de trabajo. En un equipo eficaz, *sus integrantes se sienten libres para poder expresar su opinión, pensamientos y sentimientos, sin ningún temor.* Para ello, la escucha suele ser más importante incluso que hablar. Esta comunicación suele materializarse en un proceso permanente de retroalimentación o “feed-back” que garantiza la mejora permanente del grupo.

Es el propio equipo quien debe desarrollar métodos eficaces para la toma de decisiones y resolución de posibles conflictos.

σ Capacidad de adaptación.

Los miembros de un equipo eficaz han de *tener la capacidad de asumir diferentes funciones según las demandas del entorno.* Esta flexibilidad no es sólo en un aspecto técnico, sino que engloba cuestiones como el liderazgo, la cohesión, la motivación y el apoyo en el día a día del grupo.

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

σ Equipo preparado y capacitado.

Los miembros del equipo deben sentirse *capaces y confiados en poder superar los diferentes obstáculos que se van a encontrar en el camino*. Un sentimiento de respeto mutuo, conocer los puntos fuertes de cada uno, así como los débiles, permite aprovechar mejor los primeros y poder, entre todos, paliar las diferentes carencias individuales. Esa sensación de poder colectivo fomenta, además, el desarrollo de nuevas habilidades que aumenta el nivel de confianza colectivo.



1.3 - VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL EQUIPO DE TRABAJO

Vamos a efectuar algunas consideraciones sobre el adecuado funcionamiento del equipo de trabajo:

- Para que el equipo sea eficaz, se requiere el conocimiento de las técnicas y los procesos de dinámica de grupos.
- Siempre que se garanticen las competencias y los recursos necesarios, el funcionamiento del equipo es mejor cuanto más reducidas sean sus dimensiones.
- Es un hecho obvio que la personalidad de los distintos individuos que componen un equipo es distinta. Como norma general, el funcionamiento del equipo va a depender, entre otros factores, de la homogeneidad o heterogeneidad de sus componentes; cuanto más homogéneo, más fácil resulta la identificación con la autoridad y la

El funcionamiento de un equipo va a depender, entre otros factores, de la homogeneidad o heterogeneidad de sus componentes.

tarea, y más rápida es la integración de sus participantes.

TRABAJO GRUPAL	TRABAJO INDIVIDUAL
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • El resultado es mejor cuando la solución exige gran variedad de competencias e informaciones. • El equipo actúa como una importante fuente de motivación interpersonal. • El equipo ofrece una visión más heterogénea y amplia, lo que es importante, especialmente en procesos de solución de problemas. • Se consiguen nuevas soluciones e ideas creativas. • Los miembros, como han participado en el proceso, aceptan y apoyan las soluciones; lo mismo ocurre con los objetivos fijados por el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aproximación individual da mejores resultados que la grupal cuando la decisión exige una comprensión única y global. • El trabajo en equipo requiere más tiempo que el individual. • En el trabajo en equipo se da una fuerte tendencia a la conformidad, por el temor a ser marginado por el grupo al expresar ideas opuestas al mismo. • Se pueden desarrollar normas contrarias a los objetivos de la empresa. • El formar parte de un grupo/equipo, puede reducir el esfuerzo individual (“holgazanería social”).

Trabajo en Equipo Vs Trabajo Individual

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
 ☎ 967 512 588
 ☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
 (Paseo Carlos Eraña) 13004
 ☎ 926 220 269
 ☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
 Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
 ☎ 925 223 228
 ☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

1.4 - LA PARTICIPACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Los y las profesionales que integran un equipo de trabajo deben adquirir un mínimo de formación o conocimiento del trabajo de los miembros del grupo, así como del propio grupo; esto es lo que caracteriza a un Equipo de Trabajo Interdisciplinar.

Los miembros del equipo de trabajo *deben aprender a captar lo que pasa en el grupo, a escuchar, a asumir las tensiones y conflictos, a expresarse libremente, a reformular, a no criticar durante las fases de generación de ideas, etc.*

Las **condiciones fundamentales** para que un grupo de trabajo conserve su dinámica a través del tiempo pueden enunciarse de la manera siguiente:

- ◆ Definir **lo que se espera del grupo** (una reflexión general, pistas para la búsqueda, medios de acción elaborados, etc.).
- ◆ Definir **los plazos** en los cuales el grupo deberá entregar el resultado de sus trabajos y, según las circunstancias, etapas intermedias cuando haya muchos aspectos en la problemática a tratar.
- ◆ Definir **la forma** en que el grupo deberá presentar esos resultados.



Cuando una decisión tiene que ser ejecutada por un equipo, es más probable que la ejecución sea mejor si el equipo ha participado en el PROCESO DE DECISIÓN

- ◆ Definir **los medios** (tiempo, dinero, personas, etc.). de que dispondrá el grupo para alcanzar los objetivos marcados.
- ◆ Determinar **la utilización que se hará de los trabajos del grupo** y el modo en que se le tendrá al corriente de esta utilización.

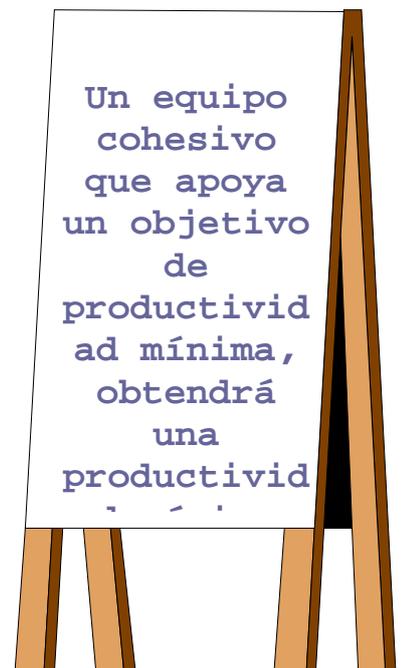
¡¡ Sólo cuando todos estos elementos

se hayan especificado,

el grupo puede comenzar en serio su trabajo !!

1.5 - PARTICIPACIÓN EN UN EQUIPO INTERDISCIPLINAR - VENTAJAS:

- ◆ Cuando los miembros del equipo multidisciplinar participan, es probable que se sientan mejor, se involucren más en el logro de los objetivos y se interesen más por los éxitos de todo el equipo.
- ◆ Proporciona mayor sensación de control sobre los acontecimientos que afectan al equipo y sobre los resultados y acciones del grupo.
- ◆ Reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones.
- ◆ Es una ocasión para conocer mejor al propio equipo y para conocer la capacidad profesional y personal de hacer contribuciones a la tarea común.
- ◆ Es una oportunidad para satisfacer las necesidades de autoestima, aceptación y desarrollo personal.



- ◆ Favorece la apertura de canales de comunicación, y hace decrecer los rumores y las percepciones interpersonales deformadas.

1.5.1 EVITAR COMENTARIOS QUE INHIBEN LA CREATIVIDAD:

- ✎ “esa propuesta no encaja en este equipo de profesionales”.
- ✎ “no podemos perder el tiempo con florituras”.
- ✎ “eso es un disparate”.
- ✎ “es demasiado pronto para una propuesta como esa”.
- ✎ “ya no nos queda tiempo, es demasiado tarde, ¡haberlo propuesto antes!”.
- ✎ “no hay ninguna norma que nos obligue a hacer eso”.
- ✎ “nunca hemos hecho una cosa así y no la vamos a hacer ahora”.
- ✎ “podemos ser la risa de todos si lo hacemos”.
- ✎ “¡uf!, eso supondrá una enorme carga de trabajo; olvídale”.
- ✎ “ya se intentó en otras ocasiones y no funcionó”.
- ✎ “no veo motivo por el cual tenga que funcionar ahora”.
- ✎ “los de arriba nos van a decir que no”.
- ✎ “no tenemos gente preparada para hacer eso”.



ESCUCHA ACTIVA

EMPATÍA

- ✚ “eso es pura teoría, y ya sabes que del dicho al hecho...”.
- ✚ “parece una propuesta trasnochada para los tiempos que corren”.
- ✚ “si fuera una buena idea ya se le habría ocurrido antes a alguien, y no ha sido así”.
- ✚ “no te preocupes, tendremos otras ocasiones para considerarlo”.
- ✚ “con una propuesta como la que haces, da la impresión de que no te has enterado de nada”.
- ✚ “llevo muchos años en este Centro de Día y te puedo decir que lo que lo que propones no encaja aquí”.
- ✚ “llevamos años haciéndolo de esta manera y no vamos a cambiar ahora”.

¿Qué debemos promover?

- ◆ *Respeto* a las personas con las que trabajo y les comunico que espero mucho de ellas, les transmito una *imagen positiva y creo las oportunidades para que puedan desarrollar su potencial* de modo efectivo, para que confíen en sí mismas y en que puedan hacer las cosas mejor, y deseen perpetuar la imagen que tengo de ellas.
- ◆ *Coopero con ellos y ellas, y les apoyo* sabiendo que existe una estrecha relación entre el apoyo que

les proporciono y la cooperación que ellos me ofrecerán a mí.

- ◆ *Me preocupo por ellos y por sus problemas* y presto atención personal a quienes parecen estar más al margen.
- ◆ Trato de *descubrir sus objetivos, necesidades e intereses* y les comunico mi disposición a ayudarles a conseguirlos.
- ◆ Les *escucho activamente* y les muestro *empatía*, soy capaz de ponerme en su lugar, sobre todo en circunstancias difíciles, y preguntarme a mí mismo, “¿cómo reaccionaría yo en su lugar?”.
- ◆ Intento por todos los medios *ser objetivo* ante los acontecimientos y las personas y trato de evitar los agravios comparativos en la toma de decisiones.
- ◆ Mostramos *honestidad, credibilidad y dignidad*; de confianza, diciendo la verdad y admitiendo que no soy perfecto y que cometo errores, diciendo “no sé” cuando no sé algo, diciendo “necesito tu ayuda” cuando la necesito, guardando las promesas y cumpliendo los compromisos.

1.6 - DIRECCIÓN DE GRUPOS: GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y COORDINACIÓN DE FUNCIONES

1.6.1 NORMAS

¿Qué es una norma?

Una norma es un *documento establecido por consenso y aprobado, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.*

La importancia de la norma:

Cada uno tenemos unas “normas”, en función de las creencias y estereotipos que tengamos asumidas. Dado que esto es muy subjetivo, en función de mis criterios aparecen los prejuicios. A veces nos dejamos llevar por las impresiones. Una cosa es el prejuicio y otra totalmente diferente es lo que se debe o no hacer.

¿Es importante crear normas, como por ejemplo un procedimiento de actuación?

Lo que tenemos que tener claro es que aunque cada uno pensemos, sintamos y nos comportemos de forma diferente, tenemos que llegar al acuerdo de que necesitamos establecer normas, con las que ciertos individuos estarán de acuerdo y sus compañeros no.

Toda empresa que se pretenda llevar a cabo debe mantener algunas normas de funcionamiento para mantener un ambiente estable y mejores resultados en sus interrelaciones.

De hecho, está comprobado que cuanto mayor sea el número de personas, mayor será el número de situaciones indefinidas que pueden surgir, y, por tanto, mayor número de normas debe haber, para saber siempre a qué atenerse.

El desconocimiento de las obligaciones, deberes o prohibiciones y de los derechos en un Centro de Día de atención a personas mayores, afecta al normal desarrollo de las actividades que se deben desarrollar.

Tendremos normas que vendrán marcadas y otras que debemos personalizar y ajustar, etc.

¿Cómo tienen que ser las normas?

- 📌 **Realistas:** dentro de las posibilidades de la empresa a llevar a cabo y de las posibilidades del equipo.
- 📌 **Fijas y consistentes:** justificadas y con una razón de peso.
- 📌 **Coherentes unas con otras.**
- 📌 **Explícitas:** tienen que quedar claras (objetivo, desempeño y resultados).

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

- 📄 **Aconsejable que sean escritas:** las normas establecidas verbalmente están sujetas a modificaciones.

TIPOS DE NORMAS:

- ◆ **Normas sobre la tarea:** ¿Cómo se distribuirá el trabajo?, ¿Quién establecerá los plazos? ¿Qué ocurre si alguien no es capaz de realizar su trabajo?, ¿Cómo vamos a evaluar el trabajo?...
- ◆ **Normas para el facilitador:** ¿Habrán turnos rotativos en las actividades?, ¿Cuáles son las responsabilidades?...
- ◆ **Normas sobre la comunicación:** ¿Cuándo debería tener lugar la comunicación y a través de qué medio?, ¿cuáles son los canales establecidos de comunicación?...
- ◆ **Normas sobre reuniones:** ¿Quién es el encargado de coordinar las reuniones?, ¿Qué lugar es bueno para celebrarlas?, ¿Qué sucede si se llega tarde a una reunión?, ¿Quién asiste a las reuniones?...
- ◆ **Normas de comportamiento:** ¿dónde y cuando se puede comer?, ¿Se puede fumar en el desarrollo de las actividades?, ¿Cómo

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

debemos actuar ante un conflicto con alguien ajeno al Centro de Día?...

Algunos ejemplos de normas generales:

- Seguir las normas y técnicas establecidas para resolución de conflictos.
- Acatar las órdenes e instrucciones dadas por su el director o directora, Consejería, etc.
- Guardar reserva sobre determinadas informaciones exclusivas.
- Conservar y mantener en buen estado las herramientas, materiales e instalaciones.
- Observar las medidas preventivas e higiénicas que se hayan establecido.
- Colaborar en caso de necesidad para proteger a compañeros u objetos materiales si no implica un riesgo alto para las personas.
- Tener en cuenta las indicaciones sobre prevención de accidentes, enfermedades y primeros auxilios.
- No sustraer materias primas o bienes del Centro de Día de atención a personas mayores.
- No realizar actividades en estado de embriaguez o bajo efectos de drogas o narcóticos.

- No faltar al compromiso de las tareas a realizar sin justificación causa o sin autorización.
- No suspender actividades sin autorización.

1.6.2 - LAS FUNCIONES

Las funciones son *la división de cada una de las tareas a realizar y la adjudicación de éstas a cada uno de los profesionales y participantes en base a sus capacidades personales y competencias.*

En conclusión, el establecimiento de las funciones conlleva el aumento de la productividad en las tareas y en los resultados obtenidos.

Así, desde las estrategias de Gestión de Recursos Humanos es fundamental desarrollar o actualizar un **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo**, para trasladar la información a un **Manual de Procedimiento** que incluye un **Catálogo de Puestos** con las funciones y responsabilidades de todos y cada uno de los puestos.

DETERMINACIÓN DE FUNCIONES Y CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

- ◆ Hay procesos y problemas que implican una serie de *pasos*, cada uno de los cuales tienen que completarse correctamente antes de dar el paso siguiente.
- ◆ Debemos tener en cuenta que *un paso en falso puede afectar a los otros miembros del equipo*, ya

que al haber miembros del equipo que no realicen sus funciones previamente establecidas, habrá otras personas que las tengan que realizar sin corresponderle, desequilibrándose el trabajo entre ellos.

- ◆ Cuando el objetivo y el producto del equipo interdisciplinar es alcanzar el consenso en una decisión o en la solución de un conflicto, *cuanto más cohesivo es el equipo y organizado en sus funciones, más esfuerzos hace para lograr el acuerdo*, y consecuentemente se obtendrá más eficacia.
- ◆ La productividad y la eficacia de un grupo de profesionales que trabajan en equipo será tanto mayor, cuanto mayor sea su *cohesión*, siempre y cuando el equipo haga suyo el objetivo de la tarea.
- ◆ Por el contrario, *un equipo muy cohesivo, pero con objetivos distintos o contrarios al objetivo de la tarea, tendrá problemas para conseguir buenos resultados*.
- ◆ La productividad de un equipo de trabajo interdisciplinar es superior a la productividad individual cuando la naturaleza de la tarea requiere la *división del trabajo*, y cada miembro del equipo hace su contribución específica, esto es, realiza su función y cumple con sus responsabilidades.

1.6.3 - GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El modelo teórico con el que trabajamos está basado en la dirección y gestión de **Recursos Humanos por Competencias**.

Desde esta perspectiva que deriva de la **Psicología del Trabajo y la Organización**, para coordinar y distribuir cada una de las tareas, funciones y responsabilidades de los profesionales que integran un equipo interdisciplinar, es necesario que éstas sean consonantes con las competencias primarias y secundarias de los miembros del grupo.

Diremos que, una **competencia conductual** es una *habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto*, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. *Las competencias son las conductas que definen el comportamiento profesional del perfil de persona que ocupa el puesto*, así pues las peculiares características de su conducta garantizan la consecución de los objetivos que se le asignan al puesto.

Para establecer objetivos y gestionar las competencias es importante tener evaluado al personal; en la evaluación se han de diferenciar dos tipos de competencias:

- **Competencias primarias o básicas:** son las que se basan en aptitudes (razonamiento abstracto, numérico, método y orden), rasgos de personalidad (estabilidad emocional, honestidad, ansiedad, etc.), motivaciones y actitudes, pueden denominarse también factores primarios.



- **Competencias secundarias:** se basan en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias o básicas (flexibilidad, liderazgo de grupos, orientación al logro, etc.).

Los perfiles de competencias usados en el ámbito organizacional de manera habitual, están compuestos por conjuntos de competencias secundarias, describiéndose en ellas los comportamientos que las definen.

Las competencias primarias o básicas subyacen a las competencias secundarias, dándoles forma. Estas competencias primarias justifican la potencialidad en el sujeto de desarrollar de manera óptima las competencias secundarias, que definen su perfil competencial para el determinado puesto que ocupen.

Las competencias secundarias están conformadas por un conjunto de competencias básicas o primarias, y son las usadas habitualmente para definir los perfiles de exigencias de los puestos en las organizaciones según funciones y responsabilidades.

Algunas Competencias Primarias podrían ser:

- ✘ **Toma de decisiones:** conductas en torno a la capacidad de valorar cada una de las alternativas a la hora de adoptar una solución efectiva a un problema.
- ✘ **Flexibilidad cognitiva:** comprende conductas que confieren la capacidad de controlar a la vez y de manera rápida distintas variables conjugadas en torno a un objetivo común.

- ✘ **Metodología y orden:** conductas en torno al desarrollo de actividades con una metodología efectiva.

- ✘ **Estabilidad emocional:** comprende comportamientos en torno al ajuste general de las emociones y afectos, el control y la estabilidad emocionales.
- ✘ **Autoconcepto:** conductas en torno a la valoración personal que uno hace de sí mismo a partir de su valía personal.
- ✘ **Autoconfianza:** conductas en torno a la confianza en las posibilidades y recursos propios y al mismo tiempo la seguridad para enfrentarse a los acontecimientos de la vida.

- ✘ **Honestidad:** capacidad para actuar como una persona responsable, seria, cumplidora de su deber, de sus obligaciones y de su trabajo.
- ✘ **Liderazgo:** conductas en torno a la capacidad para dirigir grupos, asociaciones y equipos, organizar las actividades y el trabajo de los demás y conseguir objetivos y metas.
- ✘ **Empatía:** conductas en torno a la capacidad para comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás.
- ✘ **Habilidades sociales:** capacidad de interacción y de adaptación en distintas situaciones sociales y con distintos tipos de personas.

✘ Etc...

Algunas Competencias Secundarias podrían ser:

- ✘ **Adaptabilidad:** capacidad para modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
- ✘ **Análisis de problemas:** capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.
- ✘ **Aprendizaje:** capacidad para asimilar nueva información y aplicarla eficazmente.
- ✘ **Comunicación:** capacidad para canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás aportando eficacia a través del discurso hablado, el lenguaje escrito y el corporal.
- ✘ **Innovación/ creatividad:** capacidad para descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
- ✘ **Trabajo en equipo:** Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

- ✘ **Tolerancia al estrés:** Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.
- ✘ **Etc...**

1.6.4 - GESTIÓN DEL CAMBIO

Ventajas del cambio

- Nuestro trabajo se hace más eficiente y productivo (invertimos menos tiempo al tener claro que tenemos que hacer y lo realizamos con mejor calidad dado que sabemos cómo lo tenemos que hacer).
- Se fomenta la equitatividad en el desempeño: al final todos hacemos lo mismo y el trabajo es el mismo para todos (tareas rotativas).
- Se dan a conocer las capacidades personales y competencias del equipo.
- Mejora el clima laboral y la satisfacción personal: (nadie puede realizar otras funciones diferentes a las establecidas previamente).
- El cambio en las funciones sirve para mejorar el desempeño de las individuales y grupales.



ACTIVIDAD PRÁCTICA: ¿QUIÉN SE HA LLEVADO MI QUESO?:

Análisis sobre los beneficios que conllevan los cambios en las funciones previamente establecidas.

*“Como adaptarnos a un mundo en constante CAMBIO”
Spencer Johnson, M.D.*

1.6.5 - MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL:

¿De qué depende mi satisfacción laboral en el desempeño de mis tareas?

La diferencia radica en el **grado de satisfacción** (equipo, afrontamiento, clima laboral, etc...) que ha cada persona le produzca la labor que desempeña.

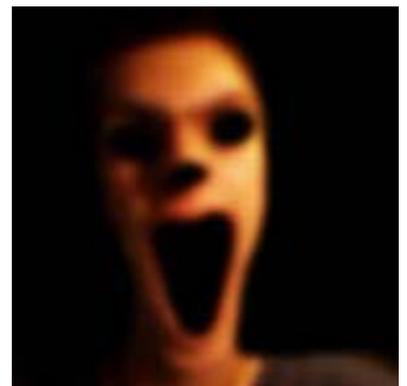
1.6.5.1 – PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS:

Algunas distorsiones son las causantes de la insatisfacción laboral y la desmotivación que nos aboca al estrés laboral, la depresión, etc.

➤ Pensamientos Automáticos:

¿Cómo influyen los pensamientos automáticos en el trabajo en equipo?

Nos diferenciamos en cómo respondemos a los acontecimientos que se nos plantean a lo largo de la vida laboral; lo primero que hacemos es *interpretar o procesar esas experiencias, después*



realizamos una valoración muy personal y terminamos creando un sentimiento, bien positivo, bien negativo, y una reacción física externa como puede ser un movimiento muscular o interna como cuando se nos acelera el ritmo cardiaco.

No somos conscientes de un modo inmediato de estos pensamientos, hasta que tras concentrarnos conseguimos comprobar la clase de mensajes que nos estamos enviando a todos los rincones del organismo.

Características de los pensamientos automáticos:

- ◆ Son aprendidos.
- ◆ Aunque son irracionales nunca los cuestionamos ni analizados.
- ◆ Son difíciles de desviar; es una reacción en cadena de pensamientos e imágenes.
- ◆ Son fugaces y difíciles de localizar, aparecen espontáneamente y son exagerados con respecto a la realidad.
- ◆ Dan lugar a una serie de pensamientos deformados.

↻ Pensamientos Polarizados:

Es la **tendencia a pensar de una forma extremista**, sin considerar que existen los términos medios y los matices. “Todo funciona mal en este Centro de Día...”

Los extremos raramente se dan; no todo es bueno, o malo, ni es perfecto o brillante.

Si todo el mundo pensase igual, nadie haría nada si no pudiese llegar a ser el mejor o el más brillante.

Sobregeneralización:

Se extrae ***una conclusión general a partir de un hecho simple.***

Si algo ha pasado anteriormente en el trabajo, este acontecimiento volverá a repetirse. Se expresa de una forma categórica y absoluta: “Nunca seré capaz de hacer mi trabajo bien...”

La conclusión se extrae de uno o dos elementos, ignorándose, de forma meditada, aquello que ayuda a contradecir.

Interpretación de Pensamiento:

Se ***interpreta el pensamiento de los otros miembros del equipo de trabajo cuando creemos saber injustificadamente lo que los demás están pensando***, conociendo además sus motivaciones e intereses y haciendo pronósticos sobre su futuro comportamiento, especialmente ante la persona que hace las predicciones.

Con este tipo de pensamiento se pone en marcha un sistema de defensa denominado proyección.

Personalización:

Lo que los compañeros y compañeras dicen o hacen es una forma de reaccionar en mi contra.

Se distorsiona el pensamiento cuando la persona se cree que es el centro de la situación y aquello que los profesionales de su alrededor dicen o hacen va dirigido a ella.

Etiquetas Globales:

Se generalizan una o dos cualidades de un juicio negativo global.

Cuando utilizamos etiquetas globales definimos a un compañero o compañera, o a nosotros mismos a partir de algún detalle muy aislado, o por un pequeño aspecto de su forma de actuar en el trabajo o en la vida privada.

Desde el primer contacto catalogamos a la gente; esto nos permite ignorarla o no tener que estar atentos a sus propuestas o conducta, porque presumimos que ya sabemos cómo va a actuar. A su vez, tampoco le permitiremos que cambie, porque así no tendremos que cambiar nosotros.

Culpabilidad:

Cuando algo no sale de la manera que se tenía planteada y planificada se tiende a buscar siempre a un culpable en el equipo.

En determinadas ocasiones se busca a un culpable para que sea el responsable de las elecciones y decisiones que realmente son nuestra responsabilidad o responsabilidad del "Grupo". Es el caso de las personas que

responsabilizan de sus problemas emociones a la educación paterna recibida.

En otras situaciones se focaliza la responsabilidad en ellas mismas, mandándose mensajes de lo incompetentes, insensibles, estúpidas, etc. que son (baja autoestima y autoconcepto).

2. LA IMPORTANCIA DE LAS REUNIONES

Podemos definir reunión, como *la concurrencia de un número determinado de personas que comparten el deseo de conseguir un objetivo concreto*

2.1 - CONCEPTO DE REUNIÓN EFECTIVA

Las reuniones se realizan dentro de la organización para facilitar la comunicación entre sus miembros. Nos permiten compartir información, presentar nuevas ideas, discutir problemas, buscar soluciones y coordinar esfuerzos.



2.2 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNIÓN EFICAZ

2.2.1 - PREPARACIÓN

Fijación de objetivos.

Tener claros de antemano los objetivos que perseguimos con la reunión que vamos a convocar, es un aspecto no sólo básico, sino imprescindible.

ETAPAS

PREPARACIÓN
DESARROLLO
SEGUIMIENTO

Los objetivos deben estar fijados según prioridades, ya que seguramente uno incluirá otros muchos. En base a ello definiremos:

Objetivos generales:

¿Qué queremos conseguir?

Objetivos tácticos/ operativos:

¿Cómo, cuánto, cuándo, quién, ?

Cada objetivo general irá acompañado de varios objetivos operativos.

Los objetivos operativos nos ofrecen una visión más clara de las personas que deberemos convocar, por qué, cuánto tiempo debemos invertir en la reunión, etc.

Para una correcta definición de objetivos, debemos responder a 5 preguntas clave:

- 1. ¿Para qué se hace la reunión?*
- 2. ¿Qué personas es necesario que asistan?*
- 3. ¿Qué personas es interesante que asistan?*
- 4. ¿Es realmente útil?*
- 5. ¿Sería mejor otro método?*

Orden del día.

Una vez establecidos los objetivos, deben convocarse los asistentes a la reunión.

A nadie le gusta hacer un mal papel en una reunión, y nada hay como un orden del día para facilitar las cosas, tanto a quien dirige la reunión como para el resto de los asistentes.

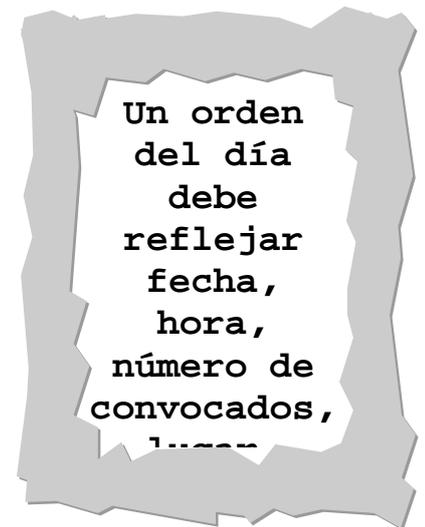
PREPARACIÓN

- Fijación de objetivos
- Orden del día
- Tiempo
- Espacio
- Distribución de la sala
- Medios audiovisuales

**LOS OBJETIVOS
DEBEN ESTAR
PRIORIZADOS Y
POR ESCRITO**

El orden del día:

- Ayuda a determinar quién debe asistir.
- Permite a los asistentes preparar el material adecuado.
- Facilita una estructura ordenada de desarrollo de la reunión y un calendario que permita una cobertura de cada tema.
- Ayuda a mantener al grupo atareado, proporcionándole recordatorios sobre los temas que se espera que discuta, y además, permite atajar a aquellas personas que tratan de salirse por la tangente.
- Un buen orden del día cubre los puntos siguientes:
 - La fecha y hora de comienzo y cierre.
 - Nº de convocados.
 - Lugar de celebración
 - Objetivos de la reunión.
 - Temas a tratar.
 - Cuánto tiempo se dedicará a cada tema.



Será para todos el mismo, si bien a los que se les haya asignado un papel determinado en la reunión, tenemos que prestarles una atención especial, ofreciéndoles la explicación de cuál es nuestra idea, para que puedan preparar su intervención y aporten la documentación necesaria a la misma.

 **Tiempo.**



La hora en que se produce la comunicación influye en la capacidad de concentración de las personas. Normalmente a primera hora de la mañana, después de comer o a última hora de la tarde, esta capacidad se ve disminuida, ya sea por no estar despiertos del todo o por estar excesivamente relajados o cansados. Hay que evitar estas horas siempre que sea posible.

Otro aspecto importante es la duración de la reunión. La duración viene condicionada por el objetivo de la reunión y los temas a tratar. No es lo mismo una reunión informativa, que una reunión donde van a tomarse decisiones que afectan a todos los asistentes.

Si la reunión va a durar más de dos horas, hay que pensar en los descansos que se van a introducir; lo más conveniente es realizar descansos breves de cinco a diez minutos cada hora aproximadamente, y uno más amplio cada tres horas, sin olvidar que después de este, aunque el rendimiento asciende nunca se alcanzan los valores de la primera hora.

Finalmente, el tiempo también influye en el orden de la exposición; es conveniente comenzar con los temas de dificultad media durante la primera hora, continuar con los de máxima complejidad en la segunda, para terminar con los contenidos más fáciles en la última hora.

LA HORA EN QUE SE
DESARROLLA LA
REUNIÓN INFLUYE
EN LA CAPACIDAD
DE
CONCENTRACIÓN
DE LAS PERSONAS
QUE INTEGRAN EL
EQUIPO DE
TRABAJO



Espacio.

Si queremos que una reunión sea eficaz, debemos tener en cuenta el ambiente físico en el

Es importante
escoger un espacio
físico óptimo para
que los asistentes
se sientan cómodos

que se enmarca nuestra acción. Cada sala de reuniones puede crear desde una situación tranquila y provechosa, a una donde los asistentes se sientan cansados y nerviosos.

La sala debe elegirse teniendo en cuenta algunas consideraciones:

- Conviene indicar la dirección claramente en la convocatoria, y si el lugar es de difícil acceso, hay que acompañar un plano de situación. La ventaja de elegir una sala fuera del lugar de trabajo es que hay menos distracciones e interrupciones. Es importante que la sala de reuniones sea cómoda; esto se logrará si aspectos tales como la ventilación (sobre todo si se permite fumar), la iluminación, la temperatura, la limpieza, los asientos y el aislamiento son los adecuados.
- El tamaño de la sala ha de ser el adecuado para acoger al grupo. La estancia ideal no debe ser ni demasiado grande ni demasiado pequeña. Todos los asistentes deben poder sentarse con comodidad y no tener problemas de visibilidad. Una sala abarrotada tiene inconvenientes físicos y psicológicos. Una sala excesivamente amplia también presenta inconvenientes. Las personas tienden a esparcirse, situándose alejadas unas de otras. El grupo pierde su sentido de la cohesión lo que dificulta la concentración en el asunto tratado.

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. – 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

- Si la reunión incluye alguna presentación con material audiovisual (cintas de vídeo, transparencias, diapositivas, gráficos o pizarras), habrá que ver si la sala cuenta con el equipo apropiado o hay espacio suficiente para instalarlo (especialmente la pantalla), si hay acceso fácil a los enchufes o se puede controlar la iluminación para facilitar la proyección de los medios visuales.

La distribución de la sala.

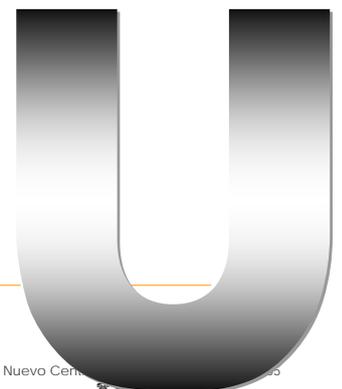
La primera consideración a hacer, y que ya hemos comentado, se refiere al tamaño del auditorio. Una sala excesivamente grande creará un clima de frialdad, lo que redundará en una dificultad añadida para los ponentes. De igual forma, una sala excesivamente pequeña, hará difícil la ubicación de los asistentes y la distribución de los medios necesarios para la presentación.

Por lo que se refiere a la distribución de los asistentes, **existen varias posibilidades en función del tipo de trabajo a desarrollar:**

- **Distribución en forma de U.** Ideal para fomentar la participación de los asistentes y la comunicación directa entre ellos y el moderador, y en las reuniones en que se espera un grado elevado de discusión. Óptima para la comunicación “cara a cara”. Recomendable para grupos de hasta 20

DISTRIBUCIÓN DE LA SALA

- En forma de U.
- En mesa central
- En forma de aula.
- En auditorio o teatro.



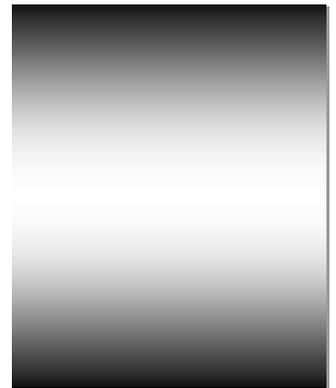
personas. Presenta adicionalmente la ventaja de que el moderador puede intercalarse físicamente entre los participantes, ayudándose de su presencia para ejercer las funciones de control. Esta distribución puede también realizarse sin la existencia de la mesa, lo que facilita aún más la interacción entre los asistentes.

La mesa tiene una componente psicológica de barrera y defensa para quien se sienta tras de ella. El hecho de eliminarla facilita la participación sincera y la espontaneidad de los asistentes, aunque inicialmente, puede resultarles incómoda por la sensación de “desprotección” y “desnudez” que representa. A la larga, termina cohesionando el grupo.

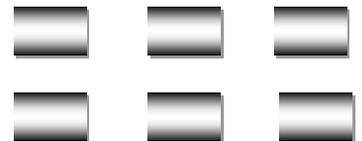
■ **Distribución en mesa central.** Es adecuada para grupos de menos de 15 personas y para reuniones de larga duración. En general, este es un tipo de distribución que promueve el intercambio de pareceres entre los asistentes, por lo que resulta recomendable en aquellos casos en los que se pretenda discutir de asuntos o confrontar alternativas de actuación. A menudo esta es la única disposición posible en salas pequeñas.

■ **Distribución en forma de aula.** Válida tanto para grupos grandes como pequeños. Dificulta la relación entre los presentes, pero favorece su atención a las exposiciones del moderador y la posibilidad de “tomar notas”.

Distribución en mesa central



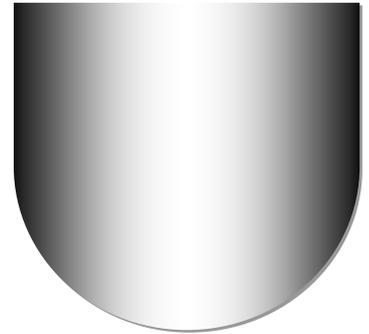
Distribución en forma de aula



■ **Distribución en auditorio o teatro.**

Imprescindible cuando se tiene una gran cantidad de asistentes, pues optimiza la utilización del espacio disponible. Generalmente persigue objetivos informativos y se usan medios audiovisuales. Es esencial que la pantalla sea lo suficientemente grande y visible para todos. Presenta los mismos inconvenientes que el caso anterior, añadiendo la dificultad para escribir.

Distribución en auditorio o teatro



🔗 **Medios audiovisuales y otras ayudas.**

La adecuada utilización de los medios audiovisuales es una de las cosas a la que los ponentes no siempre prestan demasiada atención y que, en muchos casos, puede influir decisivamente en el éxito de su intervención.

- **La pizarra convencional.** Es uno de los medios más conocidos por lo usado en las instituciones clásicas de enseñanza.
- **Papelógrafo (rotafolios).** Se trata de un gran portafolios instalado en un caballete. Es un método que sustituye con ventaja a la pizarra convencional, si bien, presenta otros inconvenientes, como por ejemplo el menor espacio para escribir y la limitación de su uso para grandes auditorios.
- **Retroproyector de transparencias.** Este aparato es, por su facilidad de manejo, una de las



revoluciones más notables aportadas al mundo de los medios audiovisuales. Su principal ventaja, frente a los otros medios, reside en la posibilidad de poder mantener siempre el contacto visual con el auditorio.

- **Vídeo.** Muy utilizado en reuniones de tamaño pequeño o medio con amplia gama de objetivos: presentación de ventas, formación de los empleados, comunicaciones.

2.2.2 DIRECCIÓN DE LA REUNIÓN

Desde el inicio de la reunión, todos los asistentes deben conocer cuales son los objetivos que se persiguen con la reunión y qué se espera de ellos, qué reglas se van a seguir, el orden del día y sus prioridades, y la metodología con la que se trabajará. Es importante dejar claro también qué papel representa cada asistente: ¿quién dirige la reunión?, ¿quién escribirá el acta?



El control del tiempo.

El tiempo es un problema, nunca se tiene suficiente. Hay que tratar de conseguir el máximo tiempo posible con una buena preparación de la reunión y una vez que ésta ha empezado, hay que emplearlo lo mejor que se pueda sin preocuparse excesivamente por ello. Lo que no quiere decir que nos olvidemos de su control.

Hay que intentar siempre iniciar la reunión en el momento justo. Una vez iniciada, es necesario seguir controlando el tiempo con el fin de que se

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Control del tiempo

Las preguntas

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

cumpla el plan establecido para cada uno de los puntos del orden del día señalados.

Algunas cosas que pueden ayudarnos son las siguientes:

- Evitar las introducciones prolongadas.
- Cortar los comentarios innecesarios, los chistes, etc.
- Eliminar el descanso si es preciso o reducirlo.
- No dejar que nadie monopolice la discusión.

Las preguntas.

Las preguntas constituyen el recurso más importante no sólo para iniciar el diálogo sino para dirigirlo y controlarlo. Entre los diferentes tipos de preguntas, las más importantes son:

- ***Generales.*** Van dirigidas a todos los participantes. Su finalidad es estimular el interés y fuerza a pensar y a formular opiniones. Hay que hacerlas dosificadamente, porque puede dar lugar a que siempre respondan los mismos, y los tímidos se retraigan. Deben ser utilizadas para iniciar la discusión, para recoger las diversas opiniones sobre el tema y para fomentar el pensamiento particular.
- ***Directas.*** Dirigidas a una sola persona. Para ello se dice primero la pregunta y después el nombre del preguntado. Se usa para crear participación, obtener información específica,



para que intervengan las personas tímidas y como poderoso medio de control. Conviene no abusar de ellas pues la creatividad puede verse anulada.

- **Cerradas.** Ante la pregunta sólo se puede contestar con un Sí o con un No. Tienen como finalidad conocer y definir posturas sobre un aspecto, o el decidirse por una alternativa u otra.
- **De alternativas.** Permiten interrogar en términos precisos para examinar varias opciones.

2.2.3 SEGUIMIENTO

Antes de darse la reunión por finalizada, se deben resumir los puntos fundamentales que se han tratado y los acuerdos que se han tomado, recordando además cual era el objetivo que se pretendía. Lo que debe hacerse brevemente y escribiendo, sencilla y claramente, las ideas en la pizarra o el papelógrafo. Esto mismo debe plasmarse tras la reunión en un acta que será distribuida a todos los asistentes a la misma y otras personas que pueden estar implicadas o interesadas.

Las actas de las reuniones constituyen la historia de las actividades de un grupo. Sirven para propósitos que van más allá del mero registro de sucesos y decisiones, ya que permiten:

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

- ◆ A quienes se incorporan a un grupo con una historia de trabajo previa, conocer sus objetivos, sus problemas y las personalidades dominantes en el grupo.
- ◆ Revisar actividades pasadas.
- ◆ Recordar los compromisos adquiridos y facilitar su cumplimiento.

La reunión no ha finalizado realmente hasta que todos los acuerdos tomados han sido llevados a la práctica. Para ello es fundamental el seguimiento de las tareas que se han asignado.

3. EL CONFLICTO

INTRODUCCIÓN

Las personas pertenecen a grupos que forman parte de sistemas sociales más amplios. En este sistema social más amplio (en este caso, el Centro de Día de atención a personas mayores), estos sistemas sociales tienden a estar compuestos de muchos y diversos tipos de grupos y otras subunidades, cada uno con sus propias tareas, procesos de cambio y dinámica social. Esta tendencia supone cambios relevantes para el grupo.

Se requiere, en primer lugar, una mayor coordinación entre sus miembros; se incrementa la interdependencia entre los mismos; se intensifican los procesos de influencia de unos miembros sobre otros; y en definitiva, se incrementa la probabilidad del conflicto grupal (*De Dreu y Van de Vliert, 1997*).

De hecho, e independientemente de la tendencia apuntada, el conflicto resulta inherente a la dinámica de los grupos. Cuando los miembros de un grupo deben



tomar decisiones, resolver problemas y desarrollar otras diversas actividades, es inevitable que surjan divergencias en las preferencias sobre las decisiones, los métodos de trabajo, y los propios intereses de los miembros.

El conflicto surge cuando un individuo/ grupo se siente negativamente afectado por otro individuo o grupo o cuando percibe que las actividades desplegadas para la consecución de sus objetivos, son incompatibles con las actividades de otras personas y grupos.

El conflicto conlleva por tanto, sentimientos de frustración, y activa la tensión y el malestar de las partes implicadas, y sus consecuencias disfuncionales han sido ampliamente analizadas.

Sin embargo, no siempre resulta disfuncional para la dinámica del grupo. El conflicto interpersonal e intergrupar, puede reforzar más que obstaculizar el logro individual, la calidad de las decisiones del grupo y la efectividad organizacional (*Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1996*). En organizaciones excesivamente armoniosas, o represivas en cuanto a la manifestación de las desavenencias y las protestas, la activación e intensificación pueden resultar más recomendables, que la prevención o la mitigación de las situaciones de conflicto (*Van de Vliert y de Dreu, 1994*).

El conflicto
suele llevar a
sentimientos de:

- **Frustración**
- **Malestar**
- **Activa tensión**

3.1 - DEFINICIÓN

Las definiciones del conflicto son múltiples y diversas, pero suelen coincidir en una serie de aspectos:

- a) El conflicto *debe ser percibido* por las partes implicadas,

**Es un proceso
que incluye:**

**Percepciones
Emociones
Conductas**

b) *Supone una oposición* entre esas partes,

(Esta oposición consiste en el *bloqueo* de una parte sobre la otra impidiéndole la consecución de sus objetivos).

c) Viene potenciada o suscitada por una situación previa: la *existencia de recursos escasos*.

Unas definiciones subrayan la *intención*, mientras que otras sólo consideran como conflicto las *conductas manifiestas*.

De forma genérica, **podríamos definir el conflicto como un proceso que incluye percepciones, emociones, conductas y situaciones; este proceso se inicia cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algún fenómeno o evento relevante para ella.**

3.2 - VISIÓN DEL CONFLICTO

En las décadas de 1930 y 1940, la visión tradicional del conflicto suponía su carácter negativo, haciéndolo sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad e intentando evitarlo a toda costa. Se insistía en la concepción del conflicto como resultado de una comunicación pobre e inadecuada.

Junto a esta interpretación coexistía otra que buscaba las causas del conflicto en la personalidad del individuo.

En las últimas décadas se ha ido imponiendo una concepción alternativa que defiende que el conflicto no es necesariamente malo y puede tener efectos constructivos junto a otros negativos. Se afirma además que es

Los conflictos
pueden servirnos
como
oportunidades
para el
crecimiento mutuo
si desarrollamos y
empleamos
habilidades
positivas y
creativas para su
solución

inevitable en cualquier grupo complejo. Se trata de conseguir que se maximicen los efectos beneficiosos y se disminuyan los nocivos.

Para ello, debemos cambiar nuestra forma de percibir el conflicto, como una experiencia negativa, ya que esto reduce nuestras posibilidades de manejarlo eficientemente. El conflicto es el resultado de la diversidad que caracteriza nuestros pensamientos, actitudes, creencias, sistemas y estructuras sociales.

Muchos conflictos pueden servir como oportunidades para el crecimiento mutuo si desarrollamos y empleamos habilidades positivas y creativas para la solución de los mismos.

Por esto, uno de los primeros pasos para llegar a ser más efectivo en la solución de conflictos es comprender el potencial positivo que tienen las situaciones de discordia.

Aspectos funcionales del conflicto:

- Un cierto grado de conflicto puede aumentar la motivación y la energía en cada una de las partes intervinientes
- Puede incrementar la creatividad a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen
- Puede ser una condición necesaria para progresar hacia mejores formas de funcionamiento

- El conflicto entre grupos tiende a incrementar la cohesión interna y la unificación de objetivos y criterios de grupo.
- Puede contribuir a un cambio en la asignación de recompensas o recursos adecuándolos a su realidad actual
- El conflicto obliga a cada una de las partes a clarificar y elaborar la propia posición con el fin de hacerla más defendible y convincente.

Aspectos disfuncionales:

- El conflicto puede tener un costo personal elevado y producir hostilidad, frustración y estrés entre los implicados.
- Puede producir distribución de recursos inadecuada.
- Pueden producirse descensos en el rendimiento.
- Se puede instalar una baja motivación.
- Aumenta el absentismo y los problemas de salud.

3.3 - CÓMO ABORDAR EL CONFLICTO

Enfoque de la confrontación o la conquista:

Este enfoque trata de obtener una victoria, de probar que uno está en lo cierto y el otro está equivocado.

Esta forma de resolver el conflicto llega a ser una batalla para ganar a cualquier precio.

Críticas:

- El poder es empleado de forma destructiva. Depende de la intimidación, la manipulación y el debilitamiento de la otra parte.
- El bando que ya tiene el poder más dominante es el que tiene la ventaja.
- Polariza las posiciones y restringe las opciones para resolver el conflicto.
- Es necesario un "perdedor" y, por lo tanto, se crea un deseo de revancha que nada contribuye al futuro de la relación.
- Este enfoque no hace nada para mejorar la relación.
- Este enfoque acaba perjudicando a ambas partes, limitando su potencial para contribuir a una relación óptima a largo plazo.

 **El enfoque de la evitación:**

La evitación es una conducta seductora. Se llega a creer que el tiempo curará las heridas. Ignorando el problema se piensa que este desaparecerá.

Críticas:

- Se priva a las partes de la oportunidad de crecimiento personal. Frecuentemente aprendemos cuando enfrentamos obstáculos que nos obligan a reevaluar nuestras ideas y sentimientos.
- Al posponer el abordaje del conflicto se propicia que este empeore.

- Las frustraciones son generalmente exacerbadas por la actitud de evitarlas y las percepciones erróneas continuarán sin aclararse.

 **El enfoque del regateo:**

Cuando se usa solamente el regateo para abordar conflictos que involucran necesidades, valores y sentimientos personales, no hay una solución eficiente del problema, sino una "solución " parcial del mismo que no contribuye al fortalecimiento de la relación.

Regatear: ¿por qué no?

- Este enfoque centra su atención en las demandas que cada bando hace, pero ignora las necesidades, percepciones, valores, metas y sentimientos que son esenciales para el fortalecimiento de la relación.
- El enfoque del regateo define el poder en términos de lo que un bando puede presionar, o lograr que el otro renuncie. Cuando la estrategia funciona, el triunfador se jacta de su poder. Sin embargo este no es un modelo saludable para las relaciones.
- El regateador se interesa más en la aritmética de las concesiones que en el valor relativo de las mismas. Parece más fácil regatear con números que llegar al corazón del conflicto. A la larga se daña la relación.
- El regateo puede ser considerado como una versión del enfoque de la conquista, sólo que traducido a cifras.

 **El enfoque "del rápido mediador" o "del parche":**

REGATEAR...
¿POR QUÉ NO?

Muchas personas se sienten tan incómodas con los conflictos que prefieren cualquier "arreglo" rápido a un enfoque efectivo del mismo. Este enfoque es rara vez efectivo.

¿Por qué no funciona este enfoque?

- Crea la ilusión de que los problemas fundamentales han sido tratados o que las cosas irán mejor en adelante, permitiendo que asuntos clave queden sin tratar. Esto empeora el conflicto y deteriora aún más la relación.
- Este enfoque desarrolla hábitos inefectivos de afrontar conflictos e impide el aprendizaje de métodos más eficientes para abordar conflictos futuros.

Efectos negativos de este enfoque

- Puede perpetuar una relación injusta o bloquear cambios necesarios.
- Impide soluciones más creativas del conflicto.
- Crea una relación desfavorable que puede dañar las posibilidades positivas para ambas partes en un futuro.

3.4 - COMPONENTES DEL CONFLICTO

Como enseña la experiencia diaria, la diversidad es un aspecto saludable de la sociedad. Ningún ser humano es igual a otro en el semblante, en los gestos, en el modo de pensar, en las actitudes, metas, valores, lenguaje o

COMPONENTES DEL CONFLICTO

- Motivaciones y necesidades.
- Situaciones.
- Poder.
- Sentimientos y Emociones.

conducta. De la misma manera, ninguna persona es completamente diferente de otra en todos sus aspectos. La psicología diferencial y la psicología general estudian cada uno de estos campos.

Las diferencias son parte integral de un conflicto y es necesario analizar su valor positivo. La creatividad, la variedad de ideas, las formas diferentes de hacer las cosas, pueden aportar al trabajo su efecto beneficioso.

Motivaciones y necesidades:

La motivación se define como aquel factor o grupo de factores que mueven a la persona a la acción. El término necesidad hace referencia a una deficiencia corporal o que se siente en el ámbito socio-psicológico; al organismo le falta algo. El término motivación supone un estado de estimulación interna que resulta de una necesidad y que activa la conducta orientada a satisfacerla.

El impulso hace referencia a ciertas motivaciones, como la sed, que surgen de necesidades fisiológicas fundamentales.

La expresión instinto, por último, es la más difícil de definir, pues implica un impulso innato que suscita conductas complejas.

Habitualmente se suele distinguir entre motivos primarios (hambre, sed, frío, cansancio etc.) que son independientes del aprendizaje y surgen en el curso de la maduración orgánica, y los motivos secundarios que se hallan sometidos al proceso de aprendizaje, y que seguidamente analizaremos.

MOTIVACIONES Y NECESIDADES

Pertenencia a grupo

- Dependencia y aprobación.
- Motivación de logro.
- Necesidad de éxito.
- Autorrealización.

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

La necesidad de pertenencia a un grupo (afiliación):

Esta necesidad se incrementa en situaciones de amenaza, y el ser humano tiende a buscar la compañía de sus semejantes, intentando disminuir su ansiedad de esta manera.

Los conflictos suelen producir ansiedad, y si esta es compartida con personas afines, suele disminuir.

Dependencia y aprobación:

La necesidad de dependencia, que se relaciona con la anterior, impulsa a las personas a pedir ayuda, a ser aceptados y amados, a encontrar alguien que los tenga en cuenta, etc.

La necesidad de aprobación de los semejantes a los actos realizados lleva al individuo a adaptarse a las normas imperantes en el grupo. La mayoría de las personas sienten la necesidad del reconocimiento por parte de los demás. No basta con ser una parte del grupo, se está motivado a hacer cosas que faciliten el reconocimiento de los otros. Un sentimiento bastante generalizado es el de la necesidad de ser necesitados.

La motivación de logro:

McClelland (1.971) define el motivo de logro como *el afán o el interés por conseguir un estándar o una norma de excelencia*. Este afán o interés se puede referir a campos muy diversos como la ciencia, el arte, el ámbito económico, etc. Tiene un alto motivo de logro quien quiere destacar en una de estas actividades. No hay que confundir, como se hace

habitualmente, el motivo de logro con la búsqueda de status, ya que el status se puede conseguir por medios muy diversos, algunos de los cuales poco tienen que ver con el intento de alcanzar una norma o excelencia.

La necesidad del éxito:

En la actual cultura, la necesidad de tener éxito es particularmente fuerte.

Existen notables diferencias entre los diversos casos, pero parece ser que los que sienten esta necesidad con más fuerza y que, por lo tanto, luchan más, son los que ocupan las posiciones más elevadas y de mayor responsabilidad en la sociedad.

Autorrealización:

Abraham H. Maslow (1.968) define esta motivación "como realización creciente de las potencialidades, capacidades y talentos; como cumplimiento de la misión -o llamada, destino, vocación; como conocimiento y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y como tendencia constante hacia la unidad, integración o sinergia, dentro de los límites de la misma persona".

Según Maslow, los seres humanos comienzan a dirigirse hacia la autorrealización en cuanto quedan satisfechas sus necesidades básicas.

Los conflictos pueden surgir cuando ignoramos las necesidades de los demás, las nuestras propias o las necesarias para el mantenimiento de la relación.

Influencia de las situacionales en el conflicto:

A veces se utiliza el término situación para referirse al conflicto en su conjunto, a su estructura y a sus componentes. En este sentido, conflicto y situación conflictiva se utilizarían como sinónimos. Resulta imposible analizar la el comportamiento de las personas sin tener en cuenta las variables situacionales. Por situación debemos entender el conjunto de factores externos a las personas involucradas en el conflicto, el contexto en el que se da el conflicto, este contexto incluye muchos factores. El ambiente es percibido por cada persona de forma diferente, según su experiencia pasada o su forma de ser.

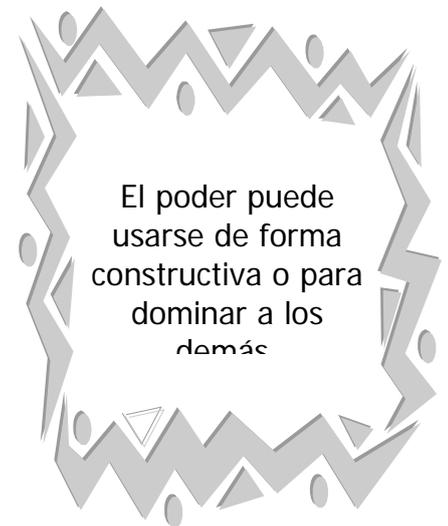
Poder:

Otro componente importante de los conflictos es el poder. Decimos que el poder es la facultad para hacer algo, disponer de autoridad para mandar o influir sobre personas o situaciones.

Se puede distinguir entre el poder derivado de la posición o rol, y el poder personal que es el resultado de las capacidades y de la personalidad o "carisma" de una persona.

Una persona, aunque no ocupe ningún cargo, o desempeñe ningún rol que le otorgue poder "oficial", puede disponer de algunas capacidades que le conviertan en lo que podríamos calificar como "líder natural".

Sentimientos y emociones:



No se concibe un conflicto en el que no intervengan sentimientos o emociones como parte sustancial del mismo. Las personas manejan sus emociones de distinta manera.

En muchos casos los sujetos permiten que sentimientos y emociones dominen las relaciones, permitiendo que estas entorpezcan la resolución de los conflictos.

Otras veces se reprimen y se ocultan haciendo que el rencor y la ira vayan creciendo de forma solapada a lo largo del tiempo.

CONFLICTOS INTERNOS

Un conflicto no tiene porqué tener su origen en una causa exterior a la persona, a veces es una proyección de un conflicto interno. Si no se reconoce el origen del problema y se maneja adecuadamente creará problemas dentro de las relaciones.

Estos conflictos internos pueden implicar dudas no resueltas sobre valores, sentimientos, opiniones, qué tipo de relación se quiere establecer, experiencias traumáticas del pasado, etc.

CONCLUSIÓN

El conflicto es el resultado de la diversidad y de las diferencias. Como tal, *no siempre es negativo*. Los conflictos pueden ser usados para clarificar las relaciones,

NUESTRO MODO DE
ENTENDER EL
CONFLICTO INFLUYE
EN NUESTRO
ENFOQUE PARA
RESOLVERLO

para descubrir posibilidades alternativas y para explorar oportunidades que favorezcan el crecimiento mutuo.

Los conflictos no se limitan a ser batallas entre intereses incompatibles. Necesidades, percepciones, poder, valores, sentimientos, emociones y conflictos internos son ingredientes esenciales de nuestras relaciones.

Comprender cuáles son los factores intervinientes en un problema concreto es esencial para resolverlo eficientemente.

4. - RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO LABORAL.

Técnicas para fomentar la creatividad, estudiar y resolver problemas.

«Quien quiere hacer algo encuentra un medio; quien no quiere hacer nada encuentra una excusa». (Proverbio chino)

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones están inmersas en una constante evolución y un continuo proceso de cambio; esto es debido a los cambios técnicos, científicos, valores, actitudes, económicos, etcétera, lo que hace que las decisiones tanto institucionales como personales estén rodeadas de dificultades, y que factores convencionales de decisiones en el ámbito laboral, en muchas ocasiones sean ineficaces.

La resolución de problemas y la toma de decisiones realizada de forma personal y reflexiva es uno de los



La resolución de
problemas y la
toma de decisiones
se pueden
considerar como
habilidades a
desarrollar

procesos más valorados considerándose como signo de inteligencia y de capacidad personal. En este sentido, no todos los individuos son igualmente aptos para la toma de decisiones.

Las personas difieren en cuanto a su capacidad para ello, de la misma forma que en otras características, y además difieren de acuerdo con su estrategia básica cuando se trata de decisiones que implican riesgos personales o de otra índole.

Pero no hablamos sólo de la dimensión individual, *los problemas y la toma de decisiones en el ámbito laboral se centra en decisiones colectivas en muchos casos*; en éstas, un grupo de trabajo debe ponerse de acuerdo.

La meta del equipo es encontrar soluciones que satisfagan al grupo. Ello, indudablemente, exige poder sintetizar las ideas e intereses de todos, lo que genera conflictos.

Finalmente, no debemos olvidar que, puesto que la resolución de problemas y la toma de decisiones *se puede considerar como una habilidad a desarrollar*, habrá que posibilitarla y desarrollarla según la tipología de equipos de trabajo multidisciplinar existentes en un Centro de Día de atención a personas mayores.

Sin lugar a dudas, uno de los mayores méritos de todos los profesionales es *la creatividad*. En el ámbito laboral la creatividad es un destacado diferenciador entre un trabajo en equipo bien hecho y un trabajo vulgar y/o rutinario que no aporta más.

La creatividad será fundamental a la hora de abordar problemas, y para la toma de decisiones.

DECIDIR, es elegir una determinada línea de acción entre varias opciones posibles.

Implica renunciar a lo que no se ha seleccionado. La decisión tiene sentido cuando existen varias alternativas.

4.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES (TIPOLOGÍA)

4.1.1 DEFINICIÓN.

Consideramos necesario partir de la definición del concepto de toma de decisiones tal y como lo consideran algunos autores para pasar después a un análisis de lo que implica.

Partimos de considerar que cuando hay discrepancia entre la situación real y la deseada en la consecución de un objetivo, esa diferencia será un problema que debe resolver e implica una toma de decisión.

Definiciones:

Castles la define como *“el estudio de una elección consciente que un sujeto toma de entre un determinado número de alternativas que se le presentan”*.

Para **Radford** *“la esencia de la toma de decisiones consiste en la formulación de cursos de acción alternativos y la elección entre esas alternativas después de una evaluación de su eficacia para lograr los objetivos del decisor”*.

Kocielcki considera que *“toda toma de decisión implica de una manera u otra, el logro de un objetivo, el uso de sistemas de almacenamiento de la información y una determinada seriación del procesamiento”*.

Como conclusión, diríamos que **decidir es elegir una determinada línea de acción entre varias opciones posibles.**

 **Analizando lo anterior, podemos puntualizar que:**

- Teniendo en cuenta que la decisión supone elección, implica también renunciar a lo que no se ha seleccionado.
- Al decidir, se elige un determinado curso de acción; ello supone que no hay decisiones cuando no hay oportunidad de acción, es decir, cuando las circunstancias conducen a unas consecuencias automáticas.
- La decisión tiene sentido cuando existen varias alternativas, y no es necesaria cuando existe sólo una.

4.1.2 TIPOS DE DECISIONES

Existen diferentes tipologías, dependiendo de los criterios que se conjuguen. Una de ellas puede ser la que a continuación se expone:

 **En función de la programabilidad de la tarea.**

Habría dos tipos de decisiones:

- **Programadas.** Son aquellas que se desarrollan de acuerdo con un plan establecido en ocasiones anteriores. Son respuestas de rutina ante

TIPOS DE DECISIONES EN FUNCIÓN DE:

- La programabilidad de la tarea.
- Las características de la relación entre las alternativas y sus consecuencias.
- Número de objetivos que participan en la decisión.
- Número de sujetos que participan en la decisión.

situaciones recurrentes que están suficientemente estructuradas. Los datos disponibles en estas decisiones suelen ser completos y delimitados, y los procedimientos a emplear en el proceso de decisión conocidos.

- **No programadas.** No tienen carácter repetitivo; son situaciones más o menos nuevas y únicas en algunos de sus aspectos.

Los datos disponibles son incompletos y mal estructurados, y los procedimientos están claramente establecidos y definidos.

 **Según las características de la relación entre las alternativas y sus consecuencias.**

En este sentido, se pueden diferenciar cuatro categorías:

- **Decisiones en situación de certidumbre.** Todas las alternativas de acción y todas las consecuencias son conocidas.
- **Decisiones en situación de riesgo.** Son aquellas en las que cada alternativa presenta más de una consecuencia y el decisor conoce la probabilidad de que ocurra cada una de ellas.
- **Decisiones en situación de incertidumbre.** El decisor conoce las alternativas, pero ignora el número de consecuencias posibles y la probabilidad asociada a cada una de ellas.
- **Decisiones en situaciones de competición.** Los objetivos y las intenciones que implican las

PROGRAMABILIDAD

Programadas

No programadas

**RELACIÓN ALTERNATIVAS
CONSECUENCIAS**

1. Decisiones en situación de certidumbre.
2. En situación de riesgo.
3. En situación de incertidumbre.
4. En situaciones de

elecciones del decisor pueden entrar directa o indirectamente en conflicto con una segunda persona (afectan a otros).

 **En función del número de sujetos que participan en la decisión.**

La mayoría de los modelos de toma de decisión consideran que el decisor es único (**decisión individual**). Sin embargo, hay que considerar que muchas decisiones, en especial en el contexto organizacional, como en el caso que nos ocupa, son tomadas por varias personas (**decisión grupal**).

Los participantes en esas decisiones tienen la posibilidad de influir en la decisión y con ello, en sus consecuencias, lo que introduce cuestiones y variables nuevas en el proceso de toma de decisión.

Una de ellas se refiere a la relación entre esos miembros en función de los objetivos perseguidos.

En unos casos, los objetivos son comunes y las decisiones son unánimes y concordes; en otros, los objetivos entran en conflicto y las decisiones han de ser negociadas o impuestas por parte de los decisores.

 **En función del número de objetivos que se persiguen en las decisiones.**

Algunas decisiones se toman con el fin de conseguir un único objetivo, y en ese caso, el criterio de elección entre las alternativas se establece en función de la mayor o menor eficacia de estas en la consecución de

NÚMERO DE OBJETIVOS

1. Un solo objetivo.
2. Dos o más objetivos.

ese objetivo, de acuerdo con la función de utilidad establecida para ese caso.

Pero es normal el caso en que las decisiones se tengan que tomar teniendo en cuenta dos o más objetivos. En estos casos, la adopción de alternativas que proporcionan logros en determinados objetivos puede dificultar la satisfacción de otros también pretendidos.

La estimación de la función de utilidad es aquí más compleja, sobre todo si los diferentes objetivos no pueden ser valorados de la misma forma.

Se pueden combinar los criterios anteriores diferenciando un alto número de decisiones.

Las decisiones con múltiples objetivos y varios sujetos participantes suelen ser más inciertas y desestructuradas que las que tienen un solo objetivo y un solo decisor, aunque esto no signifique que necesariamente vayan vinculados estos dos tipos.

4.2 - FACTORES QUE INFLUYEN EN UNA DECISIÓN

Las decisiones que se toman en la organización vienen condicionadas por dos tipos de elementos o factores:

- Las **Características Personales** de quien decide.
- Las **Características Organizacionales** de la propia organización.

 **¿Qué FACTORES PERSONALES influyen en la decisión?**

LA EXPERIENCIA

A más experiencia, más habilidad para decidir, ya que se aprende de los errores y éxitos precedentes. La persona experimentada, por tanto, acude a soluciones que han funcionado en experiencias anteriores. La experiencia reduce el potencial de errores futuros.

Sin embargo, ante problemas nuevos este factor puede dar lugar a decisiones pobres si únicamente nos basamos en él.

EL JUICIO

Nos referimos al sentido común, la madurez, la capacidad de razonamiento y de evaluación de la información, de una manera inteligente. *Las personas que lo poseen, tienen la habilidad de percibir qué información es relevante para un problema*, de analizarla y evaluar su importancia.

LA CREATIVIDAD

Habilidad para combinar o asociar ideas de manera única para lograr una solución nueva y útil. Se requieren alternativas creativas cuando los problemas no son habituales y la experiencia, por tanto no ayuda. Además hay problemas que se siguen resolviendo en base a la experiencia y podrían mejorarse con una dosis de creatividad.

¿Qué FACTORES ORGANIZACIONALES influyen en la decisión?

LA ORGANIZACIÓN

En esta siempre se establecen límites y

FACTORES PERSONALES que influyen en la decisión:

1. La experiencia.
2. El juicio.
3. La creatividad.

Factores organizacionales que influyen en la decisión:

1. La organización.
2. El puesto de trabajo.

condiciones en la toma de decisiones de sus miembros, con el objeto de hacer su conducta más previsible y ajustada a unas normas.

EL PUESTO DE TRABAJO

No todos los puestos de trabajo tienen asignado el mismo nivel de autoridad. Decisiones imposibles de tomar por unos, son para otros la razón de su puesto. Otros factores que determinan el peso de cada puesto en la decisión, son la jerarquización y el grado de participación de los trabajadores en una organización concreta.

LAS PRESIONES DEL TIEMPO

Este es un factor que en muchas ocasiones precisa la calidad de las decisiones. Un resultado de la urgencia es resolver problemas inmediatos y no hacer planteamientos a medio y largo plazo. En ocasiones la presión del tiempo obliga a hacer lo urgente y no lo importante.

4.3 FASES EN LA TOMA DE DECISIONES. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La decisión es un proceso complejo que requiere tareas previas y posteriores.

➤ El proceso de la Toma de Decisión incluye las siguientes fases:

1. CONOCER Y ANALIZAR EL PROBLEMA

Conocemos el problema cuando podemos identificarlo con exactitud y precisar sus límites. Para conseguirlo se ha de recoger toda la información acerca de la situación problemática y establecer relaciones: encontrar causas, síntomas y consecuencias.

QUÉ ES...

Para recoger los datos que necesitamos de la forma más exhaustiva posible y sin descuidar ningún aspecto importante de la situación, es útil tener presente *EL PERFIL DEL PROBLEMA:*

- ◆ **¿QUÉ ES....** (identidad del problema).
- ◆ **¿QUIÉN....** está implicado?.
- ◆ **¿DÓNDE....** sucede? (ubicación física).
- ◆ **¿CUÁNDO** sucede o empezó?
- ◆ **¿CUÁNTO....** alcance tiene; áreas abarca?

Para definir el problema debemos identificar los elementos clave que lo originan, establecer las condiciones y los límites para su solución; estos límites vienen dados por las características de la situación, por los medios disponibles y por la política de la organización.

Determinar, de forma precisa, los objetivos que se quieren alcanzar.

El problema se sitúa dentro de una visión global de la organización, teniendo en cuenta su alcance temporal, su relevancia y si es un problema aislado o se repetirá en el futuro. Para ello, se tienen que tener en cuenta todos los antecedentes de la institución. Hay que ser capaz de precisar si se trata de un problema actual, que surgió de forma reciente, o si es fruto de desarrollos anteriores. Una vez identificado el problema, evaluaremos la importancia de este. Es necesario determinar el alcance de la situación a modificar, tanto desde el punto de vista positivo (ventajas, qué ganamos con la nueva situación),

FASES EN LA TOMA DE DECISIONES:

1. Conocer y analizar el problema.
2. Diferenciar lo actual de lo deseable.
3. Analizar las posibles causas y determinar la más probable.
4. Identificar y ponderar factores de decisión.
5. Buscar, evaluar y seleccionar la mejor

como negativas (inconvenientes, riesgos de la situación actual). Este es un elemento motivador fundamental.

2. DIFERENCIAR LO ACTUAL DE LO DESEABLE

Para poder llevar a cabo esta fase, primero se debe prever la situación deseable o especificar los objetivos: definir lo que se pretende conseguir ahora o en el futuro al tratar un problema real, potencial o un cambio de circunstancias. Después se identificarán las diferencias existentes, y se evaluarán, estableciendo entre ellas un orden de prioridad o de importancia.

3. ANALIZAR LAS POSIBLES CAUSAS Y DETERMINAR LA MÁS PROBABLE

Hasta ahora hemos considerado las características y circunstancias de la situación (qué, quién..., etc.); nos falta analizar una circunstancia esencial para la búsqueda de la solución: el **POR QUÉ**.

Partimos del estudio de las diferencias más relevantes entre la situación actual y la deseable y proponemos explicaciones a las mismas. De este modo podemos identificar las posibles causas.

Después de investigar y analizar las más probables, las jerarquizamos y elaboramos una hipótesis sobre la causa o conjunto de causas como el origen de buena parte del problema. No hay que caer en la tentación de centrarse más en los efectos que en las causas; para ello debemos profundizar para ver lo que subyace al problema.

DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO (Diagrama de Ishikawa).

Se trata de un *método muy utilizado para el análisis de causas*. Fue diseñado por *Ishikawa* a principios de la década de los cincuenta.

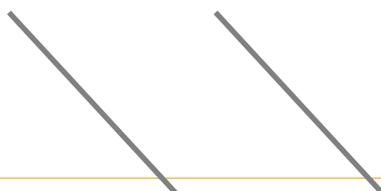
Es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema y el problema mismo.

Los pasos que se han de seguir son los siguientes:

- X Identificar el problema.** Es necesario definirlo claramente.
- X Establecer objetivos de solución del problema.** Deben ser medibles y estar adscritos a un límite de tiempo. Ello orienta los esfuerzos y, posteriormente, sirve de criterio de evaluación.
- X Escribir el problema dentro de un recuadro situado a la derecha del papel, con una flecha horizontal dirigida hacia él,** con el propósito de centrar la atención sobre él.

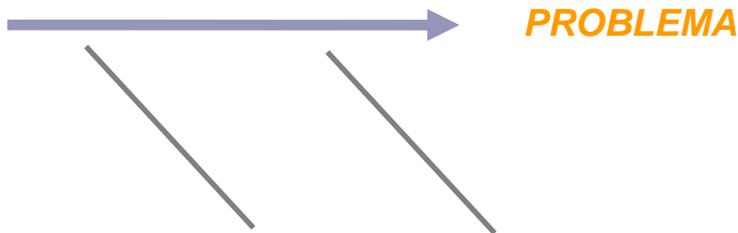


- X Anotar las principales categorías de causas** que pueden estar originando el problema, uniéndolas a la línea central por medio de líneas rectas.



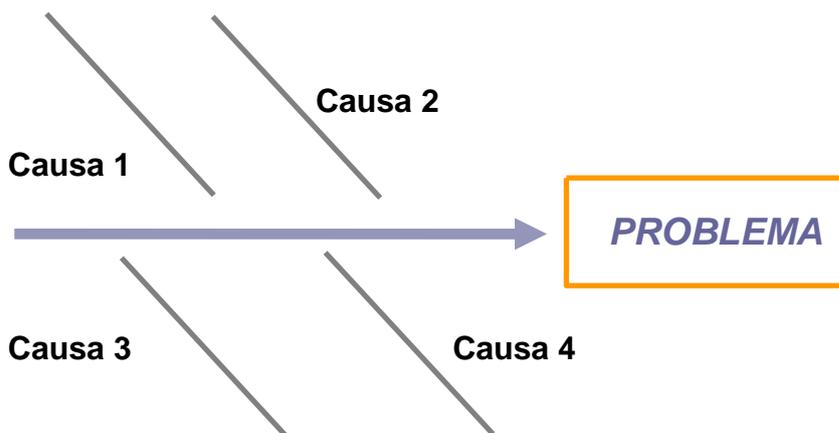
LOS PASOS A SEGUIR

- Identificar el problema.
- Establecer objetivos.
- Escribir el problema.
- Anotar las principales categorías.
- Confeccionar un listado de posibles causas.
- Clasificar las posibles causas.
- Incubar el diagrama.



✘ **Confeccionar un listado de posibles causas** que pudieran estar contribuyendo a crear el problema (mediante un “Brainstorming” o la fórmula del qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué).

✘ **Clasificar las posibles causas entre las 4 categorías principales** (o las que hubiere), ubicándolas en el diagrama, por medio de una línea recta que las una a la rama de la categoría donde son incluidas.



- ✘ **Incubar el diagrama.** Se ha de dejar tiempo suficiente para pensar sobre lo ya elaborado y sugerir nuevas ideas.

VENTAJAS DEL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO:

- ◆ Ayuda a confeccionar un patrón lógico y ordenado de ideas.
- ◆ Aisla un gran número de posibles causas.
- ◆ Posibilita que el problema sea considerado desde diversos puntos de vista.
- ◆ Ayuda a unificar y sistematizar el pensamiento de los individuos que participan en su realización.
- ◆ Según *Mohr y Mohr*, es considerada por los miembros de los círculos de calidad como “la herramienta de análisis más versátil y agradable de usar”. Las razones que ofrece *Dewar* para explicar tal actitud son: es simple, ofrece oportunidades de participar a todos los miembros, es dinámica y ofrece buenos resultados.



4.4 - HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS.

1. La evaluación numérica de los riesgos:

Esta técnica se utiliza en la fase de búsqueda y evaluación de alternativas; concretamente se emplea para valorar el nivel de riesgo que tiene cada una de las alternativas y seleccionar la que tiene menor nivel.

Para poder trabajar con esta técnica debemos primero, **evaluar el riesgo de cada alternativa**. Para ello,

nos basamos en:

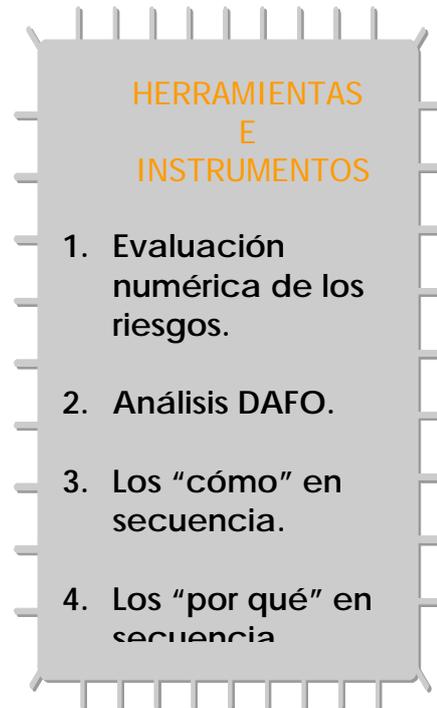
- ◆ **Nivel de riesgo.** Es bajo si se dispone de gran experiencia o de información muy completa. Es alto si la experiencia o información son insuficientes.
- ◆ **Probabilidad.** De que ocurra el hecho negativo que se considera como riesgo.
- ◆ **Nivel de impacto.** Repercusiones negativas económicas o de otro tipo, que puede tener cada una de las alternativas.

PASOS A SEGUIR:

- Asignar un valor de 1 a 10 a cada una de las tres escalas para cada alternativa.
- Obtener la puntuación total para cada alternativa, sumando los valores de las tres escalas. Esta puntuación es el valor del riesgo de la alternativa.
- Comparar los valores de riesgo de las alternativas y escoger aquella que solucione el problema con el valor numérico de menor riesgo.

En cada alternativa se detallarán los riesgos previstos y se evaluarán. En función de los resultados, se seleccionará la opción que menos riesgo ofrezca.

2. Análisis DAFO



El Análisis DAFO es una herramienta simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas

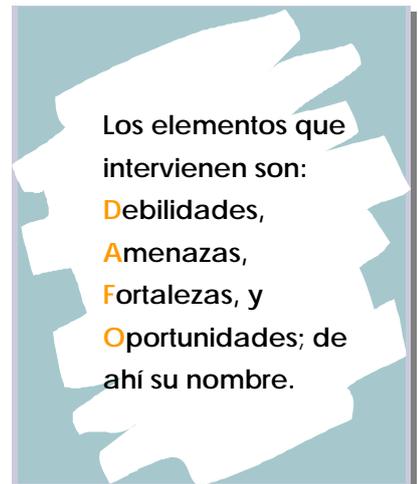
Objetivo: *“ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas”.*

Este análisis nos da mucha información: evalúa qué posibilidades reales hay de implantar, nuevas decisiones en la organización, selecciona las más adecuadas y garantiza el éxito en la aplicación definitiva de la decisión.

Realiza un análisis a dos niveles:

I. - El primer nivel consiste en identificar las circunstancias internas y externas de la organización que afectan a la aplicación de la decisión. Nos basamos en los siguientes aspectos:

- ◆ Referente al entorno de la organización, hay que distinguir las Oportunidades (situaciones que favorecen la implantación de la decisión) y las Amenazas (situaciones que actúan de forma negativa sobre la ejecución de la decisión).
- ◆ ¿Qué condiciones hay en el mercado que podrían favorecer la implantación de la decisión?, ¿cuáles representan un obstáculo?
- ◆ Referente a la propia organización, destacamos las Fortalezas (características de la organización misma que favorecen la ejecución de la decisión) y Debilidades (obstáculos internos para la



ejecución de la decisión). ¿Qué puntos fuertes posee la organización que facilitarían la implantación de la decisión?, ¿cuáles son los puntos débiles que podrían obstaculizarla?

II. - En un segundo nivel de análisis, vamos a determinar la viabilidad de poner en práctica la nueva decisión; para ello vamos a responder a las siguientes cuestiones:

- ◆ ¿Qué factores obstaculizan su implantación?
Coincidirían con las debilidades y amenazas.
Cuando ya los hemos identificado: ¿Es posible contrarrestar sus resultados?, ¿Cómo se pueden convertir en fortalezas y oportunidades?
- ◆ ¿Qué factores favorecen su implantación?,
Coinciden con las fortalezas y oportunidades.
¿Cómo podemos sacar más partido a estos factores positivos?
- ◆ ¿Se debe modificar la decisión para que se ajuste más a la realidad? **De la respuesta, deducimos si implantamos la decisión, la modificamos o la invalidamos** (y buscamos otras alternativas).

3. Los “cómo” en secuencia

Con esta técnica se analizan las posibles consecuencias de una determinada decisión y los pasos que se deberán dar para implantar la solución.

Por una parte, con esta técnica se facilita la ejecución de una alternativa y por otra nos permite conocer el impacto de esa ejecución en todas las áreas

El procedimiento es someter cada alternativa a una secuencia de preguntas, donde el “CÓMO” es el eje central del interrogatorio.

de la organización.

En una primera fase se analizan los puntos fuertes y débiles del proceso de implantación:

- ◆ Definir la idea que se quiere implantar.
- ◆ Someter esta idea al primer “¿Cómo?”, “¿Cómo se puede ejecutar esta alternativa?”. De esta pregunta obtenemos varias opciones a las que se puede plantear la misma pregunta. Así sucesivamente hasta que se agoten las respuestas.

El resultado es la división del proceso de implantación en los distintos elementos que los forman.

En una segunda fase la pregunta es: “¿Cómo influirá esta alternativa en el departamento...?”. La contestación puede ser doble; o bien que la alternativa no afecta a otras áreas (en cuyo caso se implantará la decisión), o que sí afecte a otras áreas, (en este caso se puede rechazar la alternativa, modificarla, o modificar el área de la empresa si es necesario).

Esta técnica ahorra a la organización tiempo y recursos porque permite anticipar los problemas que pueden surgir durante la ejecución de una alternativa.

4. Los “por qué” en secuencia

El objetivo de esta técnica es la identificación y el análisis de los problemas. Se pretenden distinguir las causas reales de los síntomas.

Aplicación:

Primero se identifica el problema y se le aplica el primer “¿Por qué?”. La pregunta

¿CÓMO?

¿POR QUÉ?

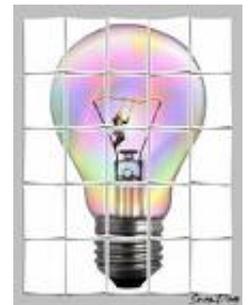
proporciona una respuesta que suele tener más de una explicación.

Segundo, a cada una de ellas, se les vuelve a plantear un nuevo “¿Por qué?”, y así repetidamente, hasta que se agoten las respuestas.

4.5 - TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD, ESTUDIAR Y RESOLVER PROBLEMAS

4.5.1 - Creatividad

La creatividad es un concepto confuso, sinónimo de imaginación, originalidad, pensamiento divergente, iniciativa, intuición, espíritu de empresa, explicación, talento



Wallas ha planteado *cinco etapas en el ciclo creativo*:

1. Capacidad de percibir/ captar un problema.

2. Preparación. Implica una detallada investigación de todas las posibilidades que rodean el problema, desde leer, dialogar, interrogarse y tomar nota, para probar soluciones.

3. Incubación. El favorecer en sí mismo las primeras fases del desarrollo, antes de que se presenten los síntomas visibles y el mantenimiento de esas expectativas en la propia realidad vital de sujeto.

4. **Inspiración.** Supone el chispazo de la intuición. Es esa percepción de claridad que adquiere de repente una idea confusa.
5. **Verificación.** A menudo, la persona creativa revisa, corrige e incluso, experimenta alternativas puestas ya a prueba, calibradas ante la realidad.

Considerando lo anterior, el proceso creativo supone un esfuerzo indudable, y que se desarrolla en un tiempo que, a veces, es largo y en definitiva, costoso.

Las iniciativas están influidas por:

- Los estilos personales
- La interacción de unos estilos
- El método de trabajo

4.5.2 Técnicas

Entre las técnicas que estimulan la creatividad y la resolución de problemas, tenemos entre otras:

**4.5.2.1 - TÉCNICA BRAINSTORMING o
TORMENTA DE IDEAS.**

Definición: “*practicar una técnica de reunión mediante la cual un grupo intenta hallar una solución para un problema específico, recogiendo TODAS las ideas aportadas de forma espontánea*”.

Se trata de una técnica de grupo de trabajo cuyo objetivo primero es conseguir el mayor número de



aportaciones y sugerencias sobre un punto o tema abierto. Para ello se elimina en el grupo toda actitud o conducta crítica, permitiéndose apoyarse o inspirarse en las aportaciones ajenas para elaborar las propias.

FASES:

I - Fase de preparación: el nivel de preparación viene fijado por las circunstancias; en esta etapa es donde se define el problema.

II - Fase de precalentamiento: se explica al grupo la conducta que ha de tener en la siguiente fase, la de generación de ideas.

Es conveniente exponer en lugar visible, frases del tipo:

- ◆ *A mayor producción de ideas, mayor probabilidad de éxito.*
- ◆ *No juzgue el valor de las ideas.*
- ◆ *Escuche y mejore las ideas de los demás.*
- ◆ *Relájese y deje que las ideas lleguen por sí mismas.*

Es el momento de dialogar, con el fin de crear un clima de confianza.

III - Fase de generación de ideas: aquí es cuando ya comienza la “tormenta de ideas”, una vez organizados y preparados los grupos y redefinido el problema. Lo ideal sería que el ritmo fuera aquél que no permitiera al conductor acabar de anotar una idea porque ya le están indicando otras.

IV - Fase de evaluación de ideas: con las ideas producidas en la sesión, se analiza la viabilidad de las ideas cuya probabilidad de ejecución es mayor, y

FASES

Preparación.

Precalentamiento.

Generación de ideas.

Evaluación.

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

finalmente, con aquéllas que se consideren más viables y más cercanas al objetivo a conseguir. En la anterior fase, es muy importante no juzgar las ideas propuestas; esta tarea se realiza aquí, en la etapa final del “brainstorming”.

El conductor estimula las aportaciones de todos y cuida que no queden aspectos o facetas del tema sin tocar. Ello le resultará más fácil si tiene presente una lista de categorías posibles a considerar.

4.5.2.2 - EL PENSAMIENTO LATERAL

Definición: “supone que nuestro pensamiento no sólo puede y debe seguir una línea (pensamiento longitudinal o vertical), sino que puede y debe volver a la información dada y probar otro enfoque; no siempre el razonamiento lógico o longitudinal es el camino más eficaz para llegar a una solución”.

PENSAMIENTO LATERAL



Planteamientos básicos del pensamiento lateral:

- ◆ Tiene como objetivo el cambio de modelos.
- ◆ Es un sistema de memoria optimizante, una ordenación permanente de la información, que es siempre inferior a la mejor ordenación posible.
- ◆ Es una actitud mental y un método para usar información.
- ◆ Prescinde de toda forma de enjuiciamiento o de valoración.

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

- ◆ Se basa en las características del mecanismo de manipulación de la información de la mente.

Los problemas prácticos y profesionales obligan a la búsqueda de soluciones, ya que no suelen plantearse de forma específica.

Técnicas.

Entre las técnicas que propician este pensamiento estarían:

- Analogías.
- Técnicas del “por qué”.
- Ejercicios de dibujo.

4.5.2.3 - CÍRCULOS DE CALIDAD

Una forma tradicional en la que se participa en la identificación de áreas de mejora y en la elaboración y puesta en marcha de propuestas de mejora es mediante **Equipos de Mejora o Círculos de Calidad**.

Esta teoría supone un intento por *acercar el "Management" americano al Modelo Japonés*. Se engloba dentro de los nuevos modelos de organización orientados según las teorías de la motivación, los cuales conciben el sistema organizado como un gran equipo en el que resulta esencial el espíritu de cooperación, la confianza mutua y las competencias personales.

La teoría Z destaca la importancia de implicar al personal y resalta el complejo papel del comportamiento humano dentro de la empresa para conseguir los objetivos marcados. Se atiende, por tanto, a los objetivos personales de los colaboradores y a su integración a largo plazo en la empresa, buscando crear un clima de

cooperación y lealtad a la firma. Para ello, se pone el énfasis en la formación del personal, no sólo a través de inversiones específicas sino también introduciendo sistemas a largo plazo de rotación en tareas que permitan la formación de "generalistas", conocedores de la firma desde diversos ángulos.

Equipos de Mejora: son equipos de profesionales *afectados por un mismo problema* y que buscan mejorar o solventar esa situación. Se forman de forma *voluntariamente* para trabajar juntos durante un período de tiempo determinado.

Círculos de Calidad: son grupos de personas de la organización que, *voluntariamente y durante largos períodos de tiempo*, trabajan conjuntamente durante unas horas semanales para *mejorar y perfeccionar sus procesos de trabajo*.

Ambos tipos de grupos de trabajo comparten una misma metodología.

En ambos casos deben tener objetivos concretos, objetivos bien definidos, conocidos y compartidos por todos sus miembros. Es muy importante su composición no tanto por el número de integrantes (no superar los 8 miembros es lo más aconsejable) sino por la capacidad y competencia de cada uno para abordar las cuestiones que se plantean (deben ser capaces de abordar y solucionar los temas). Deben acceder o disponer de la información pertinente para el tema que abordan y, en ambos casos, es característico que cuenten con un líder, coordinador o responsable del grupo (normalmente elegido por ellos mismos).

Condiciones para constituir un Equipo de Mejora o un Círculo de Calidad:

- ◆ Lo objetivos y tareas deben explicarse de tal modo que queden comprendidas por todos.
- ◆ Debe alcanzarse un compromiso de los miembros del equipo con los objetivos.
- ◆ La comunicación entre los integrante del equipo debe ser abierta, precisa y eficaz, intercambiando ideas y sentimientos.
- ◆ Debe lograrse confianza, aceptación y apoyo entre los miembros del equipo.
- ◆ El equipo debe aprovechar las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de cada uno de sus miembros.
- ◆ La participación en las tareas debe resultar equitativa.
- ◆ Ante posibles enfrentamientos hay que saber conducir la situación y fomentar soluciones constructivas.
- ◆ Deben conocer y aplicar procedimientos adecuados de toma de decisiones y de solución de problemas.

Todos los equipos se enfrentan a problemas similares derivados del trabajo en grupo. Seguidamente analizamos algunas ideas al respecto.

Habilidades para el trabajo en equipo

El trabajo en equipo entraña ciertos inconvenientes (pérdida de la individualidad, aumento del conformismo, renuncia en favor de otros, fenómeno del pensamiento grupal) pero aporta riqueza en los enfoques, estimula la innovación, cohesiona los grupos y legitima las decisiones.

Resulta obvio que los participantes en un equipo de mejora deben comprometerse a asistir a las reuniones.

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

Es necesario además que los temas a tratar en la reunión se traten en ella y no fuera de ella. Todos deben estar informados continuamente de las gestiones realizadas, inconvenientes hallados y de los progresos alcanzados. Todos deben compartir la idea de que se reúnen para trabajar conjuntamente, no es un tiempo y espacio para comentarios, relax, huir de la cotidianidad, o para satisfacer las necesidades gregarias.

La participación en reuniones de trabajo implica la puesta en marcha de complejos procesos de interacción personal. Las estrategias de comunicación tanto verbales como no verbales resultan fundamentales.

El papel del líder

Los responsables de un equipo de mejora deben asumir el liderazgo del grupo, lo que en esencia representa crear un ambiente propicio para el logro de los objetivos del equipo. Para ello deben planificar, organizar y solucionar problemas.

El líder debe, además, establecer directrices en un lenguaje claro y tras escuchar otras opiniones, lograr el consenso; comunicar eficazmente; implicar al equipo para que se sientan partícipes de los planes y logros (lo que incluye delegar); y motivar a los restantes miembros del equipo para que con sus esfuerzos se logre lo deseado.

5. - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

HABILIDADES SOCIALES PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Introducción

La comunicación organizacional es un elemento fundamental de partida, independientemente de las características de la organización; está basado en la continua circulación de información. Decimos que *es eficiente cuando unifica las distintas actividades que se dan en cada área, o servicio y favorece la identificación de los trabajadores en su tarea.*

5.1 -LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- ◆ Es un proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos, ideas, opiniones, pensamientos...
- ◆ Distribución de estímulos ambientales para producir un comportamiento deseado.
- ◆ Es la responsable del aprendizaje y evolución de una persona.

Se trata de un proceso donde intervienen una serie de elementos cuya coordinación hará que la comunicación sea o no efectiva.

Teóricamente una comunicación es correcta cuando el mensaje recibido es igual al mensaje emitido, pero aquí no se tendría en cuenta todo lo que la persona interpreta o "encaja" en su escala de valores.

El proceso de comunicación completo comprende dos flujos de información; de un lado las informaciones de referencia (dadas por el emisor), y de otro, las informaciones de vuelta o retorno (interviene el receptor).

En una situación de comunicación, somos al mismo tiempo emisores y receptores; una participación pasiva en uno de los papeles, producirá una comunicación deficiente.

Se entiende por **comunicación** el acto que permite la transmisión, e intercambio de ideas, pensamientos, opiniones y sentimientos entre las personas.

Entendemos por **COMUNICACIÓN:**
TRANSMISIÓN,
RECEPCIÓN y
ASIMILACIÓN
de un mensaje.

5.2 - ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

5.2.1 - PERSONALES:

- ◆ **EMISOR:** es la fuente de comunicación. Es toda persona o grupo que posee o produce las ideas, conceptos, opiniones..., a transmitir.
- ◆ **RECEPTOR:** es el blanco de la comunicación, el objetivo al que va dirigida, el destinatario.

5.2.2 - TÉCNICOS:

- ◆ **CÓDIGO:** es el sistema de signos y convenciones que utilizan las sociedades y civilizaciones para expresarse y comunicarse.
- ◆ **MENSAJE:** es la idea, concepto, conocimiento que tiene la fuente (emisor) pero ya codificado. Exige intencionalidad de expresión.
- ◆ **CANAL:** es el medio o vehículo de transmisión. Podemos decir que es la suma de un soporte y una señal.
- ◆ **FEEDBACK-RETROALIMENTACIÓN:** es el efecto de retorno o respuesta del mensaje. Es el efecto de la comunicación.
- ◆ **CAMPO DE EXPERIENCIA COMÚN-CONTEXTO:** son las circunstancias externas que rodean la comunicación.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Emisor
Receptor
Código
Mensaje
Canal
Feedback
Contexto

5.3 - HABILIDADES SOCIALES

En los últimos años se ha detectado un notable interés de los profesionales de las ciencias sociales hacia las habilidades sociales, lo que ha quedado reflejado en

distintas investigaciones que, partiendo del hecho de que algunas personas son capaces de mantener interacciones sociales más efectivas y satisfactorias que otras. Así, diremos que hay diferencias individuales en las habilidades de relación. El fenómeno se ha estudiado desde dos perspectivas fundamentales: teórica y aplicada.

“Las habilidades sociales son la capacidad para encontrar y desarrollar la conducta adecuada en cada contexto, de forma que se maximicen los refuerzos obtenidos en las interacciones sociales, minimizándose a la vez los costes”.

Las causas del fracaso de un individuo para mostrar conductas socialmente competentes en una determinada situación, pueden ser, según *Kelly* (1982), las siguientes:

- Falta de adquisición o falta de aprendizaje de la habilidad: es posible que un determinado tipo de habilidad social nunca se adquiera o se haya aprendido inadecuadamente, no apareciendo en ninguna situación.
- Falta de utilización de la habilidad en determinadas situaciones: una habilidad se aprende y se manifiesta en ciertas situaciones, pero no en otras en las que sería igualmente deseable.
- Influencia de las variables situacionales los individuos aprenden qué habilidades sociales se van a reforzar en diferentes situaciones y adaptan su conducta en función de ello.

5.3.1 - Componentes de las habilidades sociales.

Los tres componentes principales que constituyen

las habilidades sociales son los siguientes:

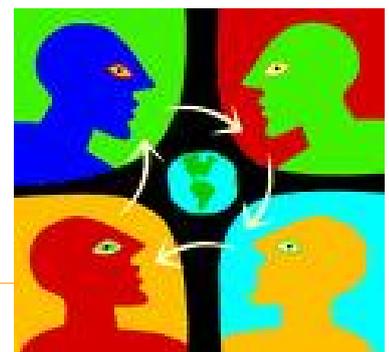
Componentes fisiológicos: son la tasa cardiaca, la presión y el flujo sanguíneo, las respuestas electrodermales (evalúan la actividad de las glándulas sudoríparas) y las respuestas electromiográficas (encargadas de medir la actividad con la contracción muscular) y la respiración, teniendo en cuenta tanto su profundidad como su frecuencia. Prácticamente la totalidad de las medidas que se han realizado de los componentes fisiológicos hacen referencia principalmente al grado de ansiedad o activación que el mantenimiento de las interacciones sociales genera en el individuo.

Componentes conductuales: las personas socialmente hábiles suelen utilizar con más frecuencia posturas de acercamiento y relajación. Son personas cuya postura se caracteriza por estar ligeramente inclinadas hacia delante, no temen la proximidad física ni el contacto con su interlocutor, mantienen posturas abiertas y simétricas tanto de las extremidades superiores como inferiores, suelen colocarse de frente, etc.

Las personas socialmente hábiles, *evitan las posturas de huida* y se colocan de frente a sus interlocutores, permitiendo una comunicación cara a cara que transmite interés y cierta complicidad. La sonrisa de la persona socialmente competente, suele ser una sonrisa *franca, abierta y fácil, abierta y fácil*, que actúa como conciliadora y sobre todo como refuerzo de la actuación del interlocutor. *Una mirada franca y sostenida* por parte de quien escucha consigue más verbalizaciones en su interlocutor, pues le transmite la sensación de que está interesado en aquello que se está contando. Esa misma mirada, cuando la posee quien está hablando, atrapa el interés de nuestro oponente. La mirada comunica

COMPONENTES DE LAS HABILIDADES SOCIALES

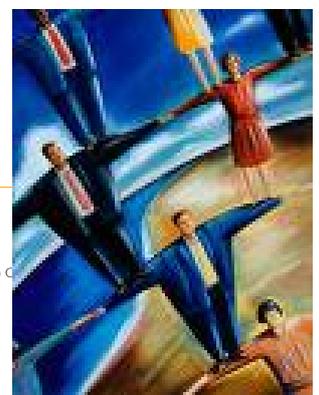
1. Fisiológicos
2. Conductuales
3. Cognitivos



implicación con nuestro interlocutor, lo cual siempre resulta gratificante. También es importante la duración de la mirada, pues una mirada prolongada puede interpretarse como agresiva, dominante, y una mirada breve indica falta de confianza, inseguridad, en suma, pocas habilidades sociales (*Pinazo y Musito, 1993*).

Las personas socialmente competentes presentan *un variado tono de voz*, ya que con ello tienen más probabilidad de ser juzgados como dinámicos y extravertidos. *Hablan más deprisa, con mayor entonación, un volumen más alto*, transmitiendo con ello la impresión de ser personas confiadas y seguras de sí mismas, capaces de obtener los logros y metas que se marquen. Su *fluidez verbal es alta, así como su claridad*, con lo cual se aseguran que el contenido de sus mensajes llega íntegro a sus interlocutores. Si a ello le añadimos una correcta inflexión que matice el contenido e incremente el tono persuasivo del mensaje, tendremos las claves del por qué su conversación es más amena, más agradable y, sobre todo, más efectiva que la de las personas consideradas socialmente menos competentes.

Las diversas situaciones, condicionan tipos de habla diferentes tanto en lo referente al contenido del mensaje como a la forma del mismo. La persona socialmente competente no es aquella que elude o evita situaciones determinadas para el habla, sino aquella *capaz de adoptar el estilo de habla más apropiado para cada situación*. Cuanto más formal sea una conversación, más apropiado resulta un código formal; las alocuciones suelen ser más cortas y concisas y el mensaje está más centrado en el objetivo de la conversación, priorizando la efectividad frente a la satisfacción producida por el propio intercambio verbal.



Componentes cognitivos: no sería exagerado decir que, en gran medida, la competencia social depende de las capacidades y habilidades cognitivas.

La evaluación adecuada del contexto, del interlocutor y de uno mismo, es el paso previo e imprescindible para que la respuesta en cada situación sea la más adecuada. Los tres puntales cognitivos sobre los que se asienta la habilidad social podrán ser: la habilidad para controlar o dirigir su conducta, la destreza a la hora de evaluar y codificar la información, y algunos conocimientos sobre el comportamiento socialmente deseable.

5.4 - LA ASERTIVIDAD

Según Kelly (1982) se entiende por **asertividad** “la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo”.

Hoy en día la asertividad se ha convertido en un término muy popular. Se utiliza para dar significado a un conjunto de conocimientos y técnicas que de la misma manera que los términos “negociación”, “liderazgo” y “toma de decisiones” se utilizan en distintos contextos: escolares, familiares, políticos, laborales....

Existen dos razones que justifican la importancia de la asertividad y la necesidad de aprender a expresar de forma más directa lo que realmente se piensa sin olvidar por ello los criterios, necesidades o sentimientos de los demás: en primer lugar, *utilizando la asertividad se*

CONDUCTA ASERTIVA

Conducta interpersonal que se caracteriza porque quien la emite expresa sus emociones, ideas, opiniones, acuerdos y desacuerdos de modo que lo

DEJAN SATISFECHO CONSIGO MISMO,
y además,

LE AYUDAN A CONSEGUIR UN FIN.

incrementa la posibilidad de conseguir lo que se desea; en segundo lugar, practicando la asertividad uno se siente más satisfecho consigo mismo, es decir, se incrementa la autoestima.

En muchas situaciones conflictivas, las personas reaccionan con frecuencia de forma agresiva, hablando a gritos y llegando incluso a “perder los estribos” para luego tener que arrepentirse. En otras ocasiones, se vuelven pasivas, bloqueadas, paralizadas, con la “mente en blanco”, calladas, reprimiéndose, sin decir o hacer nada, y arrepintiéndose luego de todo lo que no han hecho o dicho. En ambas circunstancias, el no haber llevado bien la actuación, no hace sino reforzar la baja autoestima.

Una vez la conducta asertiva se ha definido, pasaremos a continuación a detallar los pasos de la conducta asertiva.

Etapas de la conducta asertiva:

Paso I: consiste en escuchar activamente lo que el interlocutor está diciendo demostrándole mediante lenguaje verbal y no verbal, que se le presta atención y se le entiende.

El interlocutor debe sentirse escuchado y, de hecho, debe serlo, pues solo así podremos uno se puede poner en su lugar y rebatir sus argumentos con otros convincentes si de esto se trata. Este primer paso obliga a centrarse en el interlocutor, impidiendo expresamente utilizar el tiempo de la intervención del interlocutor para preparar el ataque o la defensa. La escucha activa demuestra la capacidad para ser comprensivo, para entender y empatizar con el otro, aunque no tiene por qué implicar que se compartan sus planteamientos o puntos de vista.

La conducta asertiva
tiene unas
consecuencias en el
entorno y en la
conducta de los otros.

Paso II: consiste en decir lo que se piensa u opina. Permite expresar argumentos o sentimientos, sin ser este el momento de insistir o pedir disculpas. La expresión “sin embargo” es una buena conexión entre el Paso I y el Paso II. La expresión “pero” da sensación de que se está contradiciendo la argumentación anterior y alerta al interlocutor predisponiéndolo para una defensa agresiva de sus planteamientos. Para evitar que esta expresión resulte reiterativa y tediosa se puede sustituir por otras similares tales como “no obstante”, “aun así...”.

Paso III: es el momento de decir lo que se desea que suceda. Este paso es esencial para poder indicar, de forma clara y directa, qué resultados se pretenden conseguir sin vacilar, insistir culpable.

5.5 - ESTRATEGIAS ASERTIVAS

Existen un conjunto de estrategias asertivas que es interesante conocer y practicar, ya que son instrumentos útiles que ayudan a poder alcanzar la autoafirmación y la defensa de los derechos asertivos, afrontando con más garantías estas tareas.

- ✘ El lenguaje corporal.
- ✘ Diálogos interiores.
- ✘ El fogging o Banco de Niebla.
- ✘ Interrogación negativa.
- ✘ Asertividad negativa.
- ✘ Ironía asertiva.
- ✘ Quebrantamiento del proceso.
- ✘ Decir NO.

- ✘ El Disco Rayado.
- ✘ El Acuerdo viable o Negociación.
- ✘ Procesar el cambio.
- ✘ Aplazamiento asertivo.
- ✘ Libre Información o Información gratuita.
- ✘ Autorrevelación.

El lenguaje corporal: es muy importante, para afianzar bien las respuestas asertivas el aprender qué tipo de conducta verbal se tiene que manifestar en cada momento. Las personas asertivas en lo referente a su comunicación no verbal se caracterizan por una postura relajada, firme y cómoda; cuerpo erguido; contacto físico adecuado en cada momento y contacto ocular; tono de voz apropiado para cada situación y escucha activa.

LENGUAJE CORPORAL

Diálogos interiores: con frecuencia no son los hechos los que desencadenan nuestro estado de ánimo sino que lo que realmente impacta el estado de ánimo y los sentimientos es lo que uno cuenta a sí mismo mediante un monólogo interior.

DIÁLOGOS INTERIORES

Los monólogos interiores se hacen más frecuentes y evidentes para uno mismo, especialmente ante situaciones delicadas o conflictivas. En estos momentos no es difícil sorprenderse dando autoinstrucciones que dirijan la conducta. Pero no sólo se guía la conducta con los diálogos internos sino que mediante ellos uno es también capaz de animarse, desanimarse, alentarse o reprochar su comportamiento.

La técnica del diálogo interior es muy útil ante la crisis y las situaciones delicadas; permite prepararse para

la acción analizándola de modo realista, todo lo cual contribuye a que la ejecución se a la mejor posible dadas las circunstancias.

Pasado el momento de actuar, el monólogo interno sigue teniendo efecto. Premiando la propia ejecución o desculpabilizándola en caso de que no haya constituido un éxito, se contribuye a aumentar la autoestima y la seguridad en uno mismo, preparándose para próximas situaciones en las que lo probable sea que el propio desempeño mejore.

El Fogging o Banco de Niebla: consiste en no negar ninguna crítica hecha por el interlocutor y no contraatacar con otras críticas. Es la técnica verbal que goza de más popularidad.

Cuando alguien se está comportando de forma airada o agresiva durante el transcurso de una discusión, tiende a esperar disconformidad y un tono airado en su interlocutor, excusa que le sirve para incrementar el tono de voz, que *va in crescendo* al mismo ritmo que lo hacen los sentimientos de ira y resentimiento.

Así se activa la agresividad que luego es difícil de detener y en consecuencia bloquea el que se escuchen y entiendan los propios argumentos. ¿Qué se puede hacer? Llamar la atención del interlocutor frenándole con una respuesta inesperada.

Para utilizar correctamente esta técnica *es de gran importancia escuchar exactamente lo que dice el crítico*. Se debe aprender a responder únicamente a lo que el crítico dice realmente y o a lo que sus críticas llevan implícito o a lo que parece que llevan implícito. La técnica enseña a ser

FOGGING O BANCO DE NIEBLA

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

un buen oyente, a escuchar lo que el crítico dice realmente sin lanzarse a interpretaciones de lo que se dice.

Debe utilizarse con precaución. La utilización repetida le hace perder su eficacia y lo que es más importante, pasada la sorpresa, puede desatar reacciones agresivas si el interlocutor se siente burlado o ridiculizado. El banco de niebla *no deja de ser un pequeño intento de manipular al interlocutor, por ello sería aconsejable utilizarlo únicamente ante situaciones de abierta manipulación por parte del adversario o cuando no sea efectiva ninguna otra técnica.*

Interrogación negativa: es una técnica cuyo objetivo es facilitar y favorecer la comunicación en situaciones en que la crítica del interlocutor la dificulta o impide.

Esta técnica suele ser útil en relaciones informales no estructuradas en las que prima la calidad de la interacción sobre el contenido, es decir, ante personas del círculo íntimo (relaciones de pareja, familia, amigos). Frente a técnicas pasivas como el Banco de Niebla, con esta técnica hay muchas posibilidades de conseguir que también el interlocutor se muestre de forma asertiva.

Por otro lado, la idea de incitar a los demás a formular críticas acerca de uno mismo puede también contribuir a mejorar la comunicación. Mediante la Interrogación Negativa se pretende obtener más información del interlocutor, bien sobre sus sentimientos, sobre sus ideas o sobre sus opiniones, a la par que se suscita su crítica sincera, desalentando la utilización de posibles trucos manipulativos. Queda desarmado de manera no agresiva y predispuesto a colaborar.

Asertividad negativa: se utiliza cuando se aprecia



de manera crítica la propia competencia personal, los hábitos o la apariencia física.

Esta técnica nos enseña a aceptar los propios errores y faltas sin necesidad de excusarse por ello, mediante el reconocimiento directo y comprensivo de las críticas a los defectos reales. Si cuando uno comete errores el comportamiento no es asertivo, otras personas no asertivas podrían manipular e inducir a:

- ✘ Pedir disculpas por haber cometido ese error y buscar la manera de compensarlo.
- ✘ Negar el error adoptando una actitud defensiva y contracrítica que proporciona al crítico un saco de arena contra el que desahogarse agresivamente.

Ironía asertiva: se trata de responder positivamente a una crítica hostil. No obstante, es preciso tener en cuenta que la ironía a menudo desata sentimientos hostiles en el interlocutor; por ello, es aconsejable utilizarla solo en contadas ocasiones con interlocutores agresivos y con los que la calidad de la interacción no es lo primordial.

IRONÍA ASERTIVA

Quebrantamiento del proceso: tiene como objetivo romper la espiral de agresiones iniciada por nuestro interlocutor. Para ello, nada más fácil ni efectivo que responder a las críticas y a las provocaciones con una sola palabra o con una frase lacónica: NO, SÍ, QUIZÁS...aunque claro está, exige grandes dosis de autocontrol. La Ironía Asertiva se utiliza para cubrir los mismos objetivos que el Quebrantamiento del Proceso.

QUEBRANTAMIENTO DEL PROCESO

Decir NO:

Decir “No” es difícil para gran número de personas, por diferentes causas. A algunas personas, les gusta sobremanera complacer a los demás, y por ello, decir “No” sería una respuesta poco congruente con sus motivaciones. Otras, temen las reacciones agresivas o las venganzas de su negativa. A algunas les horroriza la sola idea de fallar o defraudar a su interlocutor.

DECIR “NO”

Otras, no son realistas acerca de lo que son capaces de cumplir, comprometiéndose más allá de sus posibilidades y a la mayoría les resulta tan embarazoso negarse, que prefieren acarrear el perjuicio que implica su negación.

Tienden a decir: “Cuando digo “No” me siento culpable, pero si digo Sí me enfadaré conmigo mismo” (*Smith, 1977*).

Si el deseo de alguien es decir “No” y está convencido de que esta es la respuesta más adecuada para dicha situación, el siguiente paso es buscar la forma más correcta y asertiva de decirlo.

El “No” asertivo es un “No” directo, sin rodeos, sin excusas o explicaciones interminables.

La clave para ser capaces de dar un “No” asertivo, reside en no olvidar que se tiene derecho a decir “No”, sin tener que sentirse culpable por ello. Decir “No” se hace más fácil con la práctica, evita muchas preocupaciones y situaciones violentas y, sobre todo, protege la autoestima.

Es también importante recordar que el “No” debe ser justificado, no basarse en rencores o posturas de prepotencia y, en ningún caso, convertirlo en un acto reflejo que sale a relucir ante la más mínima demanda de ayuda; de lo contrario más que una conducta asertiva,

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ 926 926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ 925 621 536
toledo@volmae.com

estaríamos poniendo en práctica una postura agresiva y poco colaboradora.

El Disco Rayado: consiste en la repetición insistente, aunque con voz pausada y tranquila, de un conjunto de frases que explican el propio punto de vista, las solicitudes o las negativas. Así, se consigue que el mensaje, por repetido y familiar, llegue al interlocutor, llame su atención y difícilmente pueda ser ignorado.



**EL DISCO
RAYADO**

Es importante utilizar ciertas palabras, una y otra vez en frases distintas, ya que de esta forma se contribuye a reforzar y resaltar la parte principal del mensaje y evita, al mismo tiempo, que los demás se desvíen del mensaje principal o intenten conductas manipulativas.

Gracias a esta técnica, que se basa en la persistencia, podemos conseguir nuestro objetivo: hacernos oír y sentirnos cómodos sin tener que recurrir a argumentos de lógica irrelevante que no harían sino apartarnos del punto en el que realmente deseamos insistir. Con mucha frecuencia cuando las personas se encuentran inmersas en sus propias preocupaciones, acosadas por sus necesidades o enfrascadas en una discusión, prestan poca atención a su interlocutor, a sus mensajes y a sus necesidades.

El Disco Rayado asegura que el mensaje se transmita de forma efectiva, sin precisar por ello de regaños o elevaciones innecesarias de la voz.

(Ejemplo: “No me es posible dejarte el vestido negro el sábado, comprendo que estés desilusionada pero lo compré para ese compromiso y no puedo dejártelo. Sin embargo, puedes coger cualquier otro vestido y para tu próxima fiesta podrás utilizar mi vestido negro, pero quiero

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

que comprendas que no puedo dejarte el vestido negro este sábado.”)

El Acuerdo viable o Negociación:

En los contextos cotidianos es frecuente vernos abocados a situaciones conflictivas en las que los implicados ven enfrentadas sus posturas, con conflictos que no permiten la satisfacción plena de las necesidades de ambas partes. Si el reparto de poder o las innegables consecuencias negativas que la imposición del mismo conlleva, no hace aconsejable una postura de fuerza, es entonces cuando el Acuerdo o Compromiso Viable puede ser la solución más adecuada.

Mediante el Acuerdo Viable se da un margen de maniobrabilidad a los implicados, de manera que se pueda así llegar a obtener una situación aceptable por las dos partes. Cada uno deberá ceder algo de terreno, pasando de una postura extrema a otra intermedia. Así, entre “mi solución” y “tu solución” es probable que podamos llegar a encontrar “nuestra solución” que, sin duda, será la mejor. En esta técnica se debe demostrar al interlocutor que se le escucha y entiende, ofreciéndole un compromiso viable que sea bueno para ambas partes.

ACUERDO VIABLE O NEGOCIACIÓN

(Ejemplo: “Sé que tú necesitas el pedido para dentro de quince días pero con los cambios que nos introdujiste, la totalidad del mismo no podrá estar hasta dentro de treinta días. No obstante, si me indicas qué partes del pedido te urgen más, les daré prioridad, y las tendrás concluidas en quince días. El resto del pedido te lo

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

entregaremos quince días después de la primera entrega.”).

Procesar el cambio:

El objetivo de esta técnica reside en un cambio del foco de atención de la discusión. Este cambio se puede dar olvidando momentáneamente el tópico de discusión para centrarse en lo que ocurre en la relación.

La técnica de Procesar el Cambio también se utiliza en la dirección contraria. Esto es, intentar alejar el foco de discusión de las actitudes y sentimientos que se suscitan entre los interlocutores, para volver a centrarse en lo que realmente preocupa.

Debe utilizarse cuando el tópico a discutir es importante y las consecuencias que de la discusión se deriven, pueden implicar a terceros o ser considerablemente importantes.

La calidad de la interacción pasa a un segundo plano.

El objetivo es impedir que discusiones sobre las consecuencias derivadas de la discusión entorpezcan el desarrollo de la misma, alejándola del objetivo inicial.

(Ejemplo: “No veo cómo puedo terminar este informe colaborando contigo, eres insufrible y obstinado, siempre quieres tener la razón.”-“Sé que te parezco insufrible, pero este no es ahora el punto que me preocupa, centrémonos en el informe. Aquí tengo tus nuevos datos y las correcciones; si te parece pongámonos a trabajar sobre esto.”).

PROCESAR EL CAMBIO

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
☎ Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
☎ Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
☎ Fax 925 621 536
toledo@volmae.com

Libre Información o Información gratuita:

Se trata de identificar los simples indicios que da otra persona en el curso de conversaciones cotidianas, a partir de los cuales se puede reconocer qué es lo interesante o importante para esa persona. Permite vencer la timidez y conversar con los demás, al mismo tiempo que se insiste para que hablen con mayor libertad de sí mismo.

Para llegar a ser un comunicador asertivo en un ambiente social, Smith (1977) aconseja dominar dos técnicas: Libre Información y Autorrevelación. Cuando se presta atención a la Libre Información que el interlocutor da, se incita asertivamente a los demás a que hablen de sí mismos y se facilita la tarea manifestando interés por cosas que son importantes para ellos.

Autorrevelación:

Se refiere al hecho de compartir con otra persona aspectos que por sí misma no conocería o comprendería. Son revelaciones de información personal (cómo uno piensa, siente, etc.). La Autorrevelación es normalmente simétrica, es decir, que las personas se autorrevelan aproximadamente al mismo tiempo.

**LIBRE INFORMACIÓN
O
INFORMACIÓN
GRATUITA**

AUTORREVELACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Anzueu, D.Y., Martín, J.I. *La dinámica de los grupos pequeños*. Kapelusz.

Beal, G.M. *Conducción y acción dinámica del grupo*. Kapelusz.

Benedito, M.A., Pinazo, S. y Musitu, G. (1996). *Habilidades Sociales y Asertividad: Un programa de entrenamiento*. Cristóbal Serrano, Valencia.

Bernard, D. *Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo*. Deusto, S.A.

Bono, E. (1993). *El pensamiento lateral*. Barcelona. Buenos Aires. Paidós Empresa.

Bustelo, D.J. (1995). *nsayo Mediación familiar interdisciplinar*. (2ª Ed). BMS Ediciones. S.L. Madrid.

Cornelius, H. y Faire, S. (1989) *Tú ganas yo gano*. (3ª Ed.) Gaia Ediciones.

Deutsch, M. (1973). *Resolution of Conflicts*. New Haven, Conn: Yale Univ. Press.

Johnson David, W. cols. (1995). *Using Conflicts managers to Mediate*. Conflicts in a Inner. City Elementary School. Mediation Quarterly, Vol 12, nº 14. Jossey –Bass- Pub.

Kelly, J.A.(1982) Entrenamiento de las habilidades sociales. Desclée de Brouwer, Bilbao.

López Pérez, J.J. y otros. *Metodología didáctica para la Formación Profesional Ocupacional*. Ministerio de Trabajo y S.S. INEM. Tomo I y IV.

Lucien, A., Herder y Pierre, S. *Las relaciones interpersonales*.

Macía, A, M.A. y otros. (1990) *.Psicología y Teoría de la decisión*. Madrid. UNED.

Mucchielli, R. *La preparación y dirección eficaz de reuniones de grupo*. Ibérico Europa.

National Resource Center for your mediation. Student Mediation in Elementary Schools Training and Implementation Guide.

Peiró, J. M^a. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid. UNED. 2 Tomos,.

Pinazo, S. y Musito, G. (1993). *Psicología de la Comunicación Humana*. Lumen, Méjico.

Pozo Delgado. *Reuniones eficaces*. Casa.

Segrin, C. (1992) Specifying the nature of social skill deficits associated with depression. *Human Communication Research*. Shaw, M.E. *Dinámica de grupos*. Barcelona. Herder.

Van de Vliert, E.; Nauta, A.; Euwema, M.C. y Janssen, O. (1997). *The effectiveness of mixing problem solving an forcing*. En C.K. De Dreu and E. Van de Vliert. *Using Conflict in Organizations* Londres: Sage.

www.volmae.com

Albacete

Ciudad Real

Toledo

ALBACETE

C/ Feria 83, Entplta izda. - 02004
☎ 967 512 588
Fax: 967 512 713
volmae@volmae.com

CIUDAD REAL

Residencial Ronda, Bloque 3 P 1 Bajo
(Paseo Carlos Eraña) 13004
☎ 926 220 269
Fax 926926 921 435
ciudadreal@volmae.com

TOLEDO

Ronda de Buenavista 29
Nuevo Centro Comercial, local 22-C 45005
☎ 925 223 228
Fax 925 621 536
toledo@volmae.com