

# Resolución de conflictos y trabajo en equipo

El arte de relacionarse en el trabajo y en la vida





**Resolución de conflictos y trabajo en equipo**  
El arte de relacionarse en el trabajo y en la vida



## Presentación

Desde la Concejalía Delegada de Economía y Participación Ciudadana hemos querido aprovechar la financiación que proviene del Fondo Social Europeo para luchar, a través de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, contra las discriminaciones y desigualdades de toda clase que existen en relación con el mercado de trabajo.

De esta forma, después de realizar varios estudios, y recogiendo la necesidad que nos han trasladado los Institutos de Educación Secundaria del municipio, hemos decidido dedicar una atención especial a los vecinos y vecinas de San Sebastián de los Reyes con edades comprendidas entre los 16 y 21 años que finalizan sus estudios y abandonan el sistema educativo incorporándose al mercado laboral.

Una de las actuaciones realizadas ha sido la impartición de “Talleres de Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo”, experiencia piloto muy satisfactoria. Además de esta actuación, la publicación que tienes en tus manos pretende ayudar al lector a adquirir los recursos y herramientas que le permitirán tener una mejor relación en su vida profesional y personal.

Para finalizar, es de agradecer la colaboración prestada por los Equipos Directivos y docentes en general de los Institutos del municipio; sin ellos no hubiera sido posible esta gratificante experiencia.

## Introducción

La publicación que tienes en tus manos aborda contenidos relacionados con el aprendizaje laboral y estudiantil, y está orientada a jóvenes que finalizan sus estudios y se disponen a incorporarse a la realidad laboral.

El principal valor de estas páginas es ayudarte a afrontar las situaciones nuevas en las que te irás encontrando en este camino, situaciones que requieren de un aprendizaje que va más allá de los contenidos y que se refiere sobre todo a aprender a manejar las relaciones sociales y la convivencia.

En el trabajo, como en la vida, es muy importante relacionarnos adecuadamente con los demás, saber comunicarnos, trabajar en equipo, tomar decisiones y resolver los conflictos. Este aprendizaje es el que nos permite convivir con las demás personas.

Si sabes trabajar en equipo, relacionarte adecuadamente con tus jefes o tratar a los clientes de la empresa en la que trabajes, tendrás muchas más probabilidades de encontrar empleo y de mantenerte en él e ir progresando después.

Los tres apartados de este libro son “La Resolución de Conflictos”, “El Trabajo en Equipo” y “El Arte de Relacionarse” o las habilidades sociales. Los tres son importantes y complementarios. Trabajar en equipo es una tarea cotidiana en institutos y centros de trabajo, no trabajamos solos; y estando con otras personas a diario irán surgiendo conflictos que es preciso resolver para no quedarnos bloqueados y seguir avanzando poco a poco. La intención de

este documento es ayudar a formar en estos aspectos para que el paso del estudio al trabajo te sea lo más satisfactorio posible.

Esta publicación constituye un apoyo para cursos de formación y talleres prácticos en los que se integran estos contenidos. Si ya has hecho algún curso relacionado con este tema te ayudará a utilizar mejor la formación adquirida.

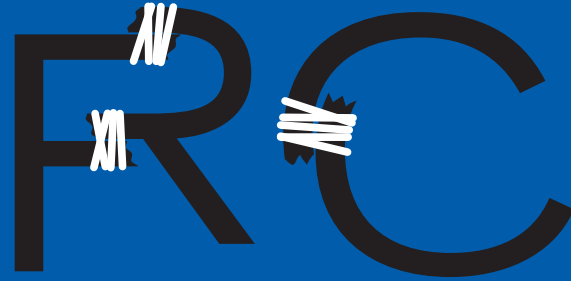
El uso más adecuado de estas páginas es leerlas, elegir temas concretos y utilizarlos para analizar y debatir sobre la realidad en la que participamos. Conocer cómo son nuestros conflictos o qué tipo de equipos creamos. Analizar nuestro estilo de solucionar los conflictos o nuestra forma de participar en un equipo. Y buscar la manera de mejorar los entornos en los que participamos y vivimos. Estas son las reflexiones que deseamos provocar y en este camino te proponemos que te embarques, utilizando las siguientes páginas como apoyo.

Deseamos que te resulten realmente útiles.

## Contenidos

I. Resolución de conflictos	9
II. El trabajo en equipo	39
III. El arte de relacionarse	65





I. Resolución de conflictos



## Índice

1. Introducción	11
2. Definiciones de conflicto	13
3. Los triángulos de los conflictos	15
4. Tipos de conflictos	18
5. Previniendo los conflictos	19
6. La dinámica de los conflictos	22
7. La resolución de conflictos	25
8. Ayudando a resolver conflictos	29
9. Los conflictos en la vida cotidiana	32
10. Conclusiones	37
Bibliografía	38

## 1 Introducción

La vida cotidiana está formada por experiencias diversas entre las que una resalta especialmente por lo que supone de dificultad de abordarla: los conflictos. Están presentes en todos los momentos de nuestra vida. En la adolescencia y comienzos de la juventud, etapa de formación y de acceso al mundo del trabajo, nos encontramos con situaciones nuevas continuamente que tenemos que aprender a resolverlas. Por ser nuevas no tenemos práctica con ellas y en muchas ocasiones nos pueden superar. Cuando nos superan nos sentimos afectados, a veces muy afectados. Es una experiencia que no podemos pasar por alto. Podemos decir “me da igual”, pero en realidad nos estamos engañando o estamos tratando de engañar a los demás. Los conflictos nos afectan mucho y la única forma de convertirlos en un elemento constructivo de la vida es afrontándolos. Los conflictos son, por tanto, experiencias importantes en nuestras vidas. Momentos de aprendizaje y también de frustraciones. Momentos significativos. Momentos que posteriormente recordaremos como importantes en nuestra historia personal.

Por el valor que tiene esta experiencia en nuestra vida es por lo que es tan importante aprender a afrontarlos, dedicarle un cierto tiempo a intentar entenderlos, a hacer algo con ellos, reflexionar sobre nuestra forma de abordarlos, reflexionar sobre nuestra manera de meternos en ellos. En definitiva de lo que hablamos es de aprender a vivir, una tarea que dura toda la vida y que en esta época de la vida es especialmente importante porque damos pasos que nos llevan a sitios diferentes para un buen



tiempo. Si decidimos seguir estudiando o si decidimos dejarlo, son decisiones importantes que condicionan nuestra trayectoria de forma significativa. Si decidimos elegir un camino profesional u otro es importante, porque dedicaremos gran cantidad de tiempo el resto de nuestra vida a esa tarea. La forma de afrontar los estudios y en el trabajo influirá mucho posteriormente en nuestra satisfacción personal. Igualmente en todos los aspectos de la vida personal.

Este librito lo dedicamos a uno de los aspectos de aprender a vivir que es la forma de relacionarnos con nuestros conflictos. No solo a resolverlos, sino también a entenderlos, a aprender a afrontarlos, a poder ver lo que se puede arreglar y lo que tenemos que hacer con lo que no se puede arreglar y también por supuesto, a ver como es la mejor manera de resolverlos. Es decir tratamos de proponer que realicéis una cierta investigación con el mundo de los conflictos y deseamos que este escrito os sirva de guía para profundizar en ese aspecto de nuestra vida.



## 2 Definiciones de conflicto

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define conflicto como “combate, lucha, pelea” y también como “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”. El conflicto tiene una parte de pelea porque dos personas necesitan conseguir algo y eso genera una confrontación o lucha. Además como dice la otra definición es una situación de difícil salida por la misma causa. Dos partes luchan por tener algo que no puede ser de los dos. Estos dos elementos de pelea y de situación complicada son importantes en la definición de conflicto, pero necesitamos un enunciado más amplio que refleje todos los aspectos de los conflictos.

Una definición más completa, de autores especialistas en estos temas, es que “los conflictos son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, valores, intereses, aspiraciones, deseos o necesidades son incompatibles o al menos, se perciben como tales y en las que las emociones y sentimientos que se producen en los distintos protagonistas juegan un papel muy importante”.

Por último podemos hacer una definición más sencilla que nos sirva para nosotros. Puede ser la siguiente: “los conflictos son desencuentros que ocurren entre dos o más personas cuando una persona hace algo que impide que la otra haga lo que necesita o se sienta bien, provocando un choque entre ambas”.

Estas definiciones aclaran algunos elementos de los conflictos. Lo primero es que son situaciones que se producen en las relaciones interpersonales, es decir, cuando dos o más personas chocan entre ellas. Los conflictos internos son diferentes y nos referiremos a ellos a lo largo del escrito, pero a partir de ahora cuando hablemos de conflictos estamos hablando de conflictos interpersonales.

En los conflictos las personas se enfrentan, como decía la primera definición. Hay una pelea, en la que cada parte lucha por conseguir lo que quiere o lo que necesita y que no se plantea quedarse sin ello, y esto es el centro del conflicto, lo visible, dos personas o dos grupos peleando por conseguir algo. El choque entre ambos es lo visible.

El último elemento de la definición se relaciona con el contenido del choque. El motivo de la pelea. Si el choque es claro el motivo de la pelea en algunas ocasiones lo es y otras no. Cuando es algo muy concreto como por ejemplo un sitio en clase, esto si es claro. Generalmente el motivo de la pelea no es evidente a simple vista, es algo que necesita ser investigado, para podernos enterar de por qué estamos peleándonos. No es algo accesible directamente y muchas veces está envuelto en otras cosas, lo que requiere un cierto trabajo de búsqueda que cada parte en conflicto tiene que hacer. Por ejemplo una discusión en el patio del instituto sobre el uso de un campo deportivo puede tener como causa un desencuentro ocurrido dos meses antes, que para el observador es imposible de saber.

Las definiciones añaden otro aspecto que se refiere a como vivimos las situaciones cada persona, es decir, a sentirnos bien o mal en una circunstancia concreta. Las emociones de las personas implicadas tienen una gran importancia e influyen mucho en el desarrollo del conflicto. Forman parte de la realidad de la situación y no contar con ello nos lleva a dificultades para comprender lo que pasa, aunque tiene de complicado que es más subjetivo. Racionalmente muchos conflictos no tienen sentido pero conociendo las emociones que despiertan es más fácil comprenderlos y ver su sentido.

Por último tal como dice el diccionario la realidad es que las situaciones de conflicto son difíciles porque nos presentan retos y escenas que no hemos aprendido a llevar. Por ejemplo el primer día que conduces un coche no sabes como hay que hacerlo. Sin embargo un año después de conducir con cierta frecuencia la conducción se vuelve algo natural. En las situaciones de conflicto es similar. Lo que ahora supone un conflicto cuando aprendes a afrontarlo deja de serlo. Después aparecen nuevas situaciones que se convertirán en nuevos conflictos, nuevos retos en los que mi experiencia no es suficiente para afrontarlos.

Es necesario aclarar que cuando hablamos de conflictos nos referimos a situaciones que pueden ser de importancia muy diferente. Cuando alguien nos pisa en el metro, la reacción inicial suele ser de molestia o enfado. Sin embargo suele haber una disculpa que nos lleva a que el enfado se disipe. Es un conflicto pequeño y pasajero. Sin embargo si nuestra pareja nos deja el conflicto que tenemos es grande e importante. Hay por tanto conflictos pequeñitos, enormes y de todos los tamaños que hay en medio. Además los hay muy sencillos de solucionar, como el del metro, y muy complicados. Cuando hablamos de conflictos hablamos del conjunto. Todos son conflictos aunque el grado de cada uno sea muy diferente.

Las principales características que tienen los conflictos es que son inherentes a las relaciones humanas y que duran hasta que se solucionan. Ser inherentes a las relaciones significa que siempre nos encontramos con conflictos en nuestra vida diaria, unos días más, otros menos; algún día ninguno y otro día muchos; unos grandes y otros pequeños. Si tenemos relaciones con más personas, y esto es inevitable porque lo necesitamos para sobrevivir, tendremos conflictos. Si no tenemos relaciones sociales tendremos conflictos internos que tampoco se puede considerar mejor que tenerlos con otras personas. Nuestros cambios y los de las demás personas nos llevan a que las situaciones sean dinámicas. Nos pasan cosas que nos llevan a tener posiciones diferentes cuando nos encontramos con los demás. Ayer tenía muchas ganas de estar con un amigo. Hoy sin embargo no me siento animado y no quiero ver a nadie, incluido este amigo. En estos cambios, nuestros o ajenos se producen los conflictos. Lo que ayer me venía bien, por ejemplo acompañar a una amistad a casa, hoy no me apetece o no me viene bien porque tengo algo que hacer. Esta amistad se enfada y yo me quedo mal porque siempre le acompaño

y por un día que no lo hago se enfada. Nuestros cambios son inevitables, nos llevan a situaciones nuevas que suponen roces con las demás personas y pueden acabar en conflictos.

La otra característica es su permanencia hasta que encuentran una salida. No desaparecen; no se evaporan; aunque se nieguen, cuando existen se quedan con nosotros; se puede mirar para otro lado pero no se van; el tiempo si influye en ellos pero no acaba de conseguir que se deshagan. La única forma de que desaparezcan es darles una salida, afrontarlos, hablarlos, solucionarlos, encontrar una manera de aprender algo de ellos. Entonces desaparecen, se disuelven silenciosamente.

### 3 Los triángulos de los conflictos

Estas son las aportaciones de Johan Galtung, un especialista en el tema que estudia sobre todo conflictos sociales relacionados con las guerras, pero maneja conceptos perfectamente aplicables a los conflictos que nos encontramos en las relaciones interpersonales. A través de tres triángulos explica diversas características de los conflictos. El primer triángulo define tres elementos de los conflictos: actitud, conducta y contradicción.

La conducta es el comportamiento que tiene cada una de las personas que participa en el conflicto, lo que se hace. Es la parte visible del conflicto, lo que se ve con claridad. Cuando uno insulta se ve, cuando uno está callado se ve, cuando uno pega se ve. No cabe ninguna duda.

La actitud es la forma de vivir las cosas de cada una de las personas que participa en el conflicto. Es la sensación interna de cada uno hacia si mismo, hacia la otra parte y hacia el conflicto. Es muy importante porque la conducta responde a las sensaciones internas. Si uno se siente maltratado responderá de alguna manera a esa sensación. Responderá a través de una conducta. La actitud está detrás de la conducta, pero no es visible. Hay datos que nos informan sobre la actitud de una persona pero es más subjetivo que la conducta. Cuando uno está con los brazos cruzados y con cara de enfado podemos imaginar su rabia y su poca disponibilidad para la escucha, pero solo la persona puede saber si realmente es esa su sensación.

La contradicción es el motivo por el que dos personas están chocando, es la causa. Galtung sitúa la contradicción en la parte no visible del conflicto. No se ve y cuanto más grande es el conflicto menos se ve porque la conducta generalmente ta-



pa la contradicción. Cuanto más significativo es el conflicto para las personas más difícil es ver el motivo real. La causa tiene una parte concreta y otra parte de la vivencia de cada uno. No sentirse bien tratado, no sentirse útil, no sentirse reconocido, y muchas experiencias semejantes que nos llevan a chocar con la persona que vemos que nos lo provoca.

Estos tres elementos, conducta, actitud y contradicción forman el primer triángulo con el que Galtung trata de explicarnos que si nos quedamos solo en la conducta es difícil comprender el problema pues el conflicto está compuesto de los tres elementos y solo viendo los tres podemos entenderlo.

En el segundo triángulo nos explica como funciona la violencia en los conflictos. Habla de tres tipos de violencia: directa, estructural y cultural. La directa es la que ejercen las partes en conflicto. Si dos chicos se pegan en la calle, esa es la violencia directa, la visible. Muchas veces es lo primero que vemos en un conflicto. También es la que generalmente se considera el conflicto. Están discutiendo pues que dejen de discutir y ya está, se acabó el conflicto.

La segunda es la estructural, que es la que se ejerce desde las estructuras, formales y no formales, de manera coactiva y que determina una relación de dominio. Por ejemplo, en una banda juvenil en la que el líder impone a los demás unas condiciones que tienen que cumplir. Es la norma y tiene el carácter de normalidad pero en realidad es violencia estructural. Un juez impone una condena injusta a un acusado. Es legal, tiene derecho y poder para hacerlo. Es violencia estructural. Un empresario no crea las condiciones de seguridad en un trabajo y eso lleva a que los trabajadores arriesguen su vida. Es violencia estructural. Está violencia se intuye pero está en la zona invisible del triángulo.

La tercera es la cultural que es la que ejerce la sociedad con sus miembros para defender las reglas que funcionan en cada momento. Por ejemplo la idea de que las mujeres no podían trabajar como los hombres ha supuesto una violencia cultural muy fuerte durante mucho tiempo y todavía nos sigue pesando colectivamente de muchas formas. No se impone directamente a través de leyes o normas. No hay un responsable directo, es la sociedad la que mantiene estas reglas y ejerce esta violencia, aunque además, en ocasiones, estas reglas se reflejen en leyes concretas. Es más silenciosa todavía que la estructural y es muy difícil de ver porque se considera normal.

Este triángulo reúne por tanto las tres formas de violencia. Es necesario reconocerlas todas para poder ver con claridad el funcionamiento del conflicto.

El tercer triángulo reúne los tres elementos necesarios para encontrar una salida al conflicto: reparación, reconciliación y resolución. El primero es la reparación. Reparar es arreglar el daño causado. Tiene que ver con la conducta. Arreglar lo que hemos hecho. Que arreglen lo que nos han hecho. Si hay un robo, devolver lo robado. Si se ha estropeado algo, arreglarlo. Si se ha hecho un daño personal, compensarlo pidiendo perdón o resarciendo de alguna manera a la persona que lo sufrió. Como



está en el nivel de la conducta es visible. La reparación se concreta en un acto de reconstrucción de lo dañado.

El segundo es la reconciliación que es restablecer el entendimiento con la otra parte. El verdadero significado es dejar de estar internamente en conflicto con la otra parte. Cuando dentro de nosotros se disuelve la sensación de desagrado hacia la otra persona podemos decir que estamos reconciliados. No se llega a la reconciliación a través de la voluntad. En los conflictos te encuentras con ella después de haber recorrido el camino de la resolución y la reparación.

La resolución es superar la contradicción que hay entre las personas en conflicto. Es como el acuerdo práctico que nos permite convivir a través del reconocimiento y acoplamiento de las necesidades de las partes. Galtung lo coloca también en la parte invisible. Se basa en establecer acuerdos que nos llevan a una nueva situación. Dos chicos quieren a la misma chica. Después de un tiempo ella se va con uno. Hablan los chicos y acuerdan mantener la amistad, que valoran. La contradicción se ha superado y la nueva situación contiene la resolución.

Cuando se produce la resolución, la reparación y la reconciliación nos encontramos que el conflicto se ha acabado. Este es el camino que hay que trabajar para encontrar la salida.





## 4 Tipos de conflictos

Los conflictos pueden ser clasificados de diversas maneras. Aquí hemos elegido hacerlo por la causa que los desencadena, separando cuatro tipos que en la realidad pueden aparecer muchas veces juntos:

**De comunicación:** el origen del conflicto está en la falta de entendimiento de las partes es decir, que una o ambas han expresado mal lo que querían decir y una o ambas han entendido mal lo que la otra ha expresado. Este es el origen de la falta de entendimiento. No hay un problema real concreto. Suele ser un elemento más en algún momento de los conflictos, pero no suele ser la única causa. Es el tipo de conflictos más sencillo de abordar y de resolver directamente, debido a que hay un elemento claro sobre el que actuar: la comunicación. Si se tarda en afrontar cada vez será más complicado porque otros aspectos se irán entremezclando.

**De relación:** el origen está en la falta de sintonía personal entre las partes implicadas, no hay simpatía y eso deriva en problemas. También puede haber sintonía personal un tiempo que después se acaba. En esta situación el otro es el blanco perfecto para colocarle todo lo que a uno no le gusta. La causa no es que haya pasado nada concreto, sino que la forma de ser del otro y la nuestra choca. Estos conflictos son complicados de resolver porque el desencuentro con los demás tiene mucha relación con las cosas que nos cuestan ver de nosotros mismos, es decir, tiene muchos elementos internos que son más complicados de aclarar.

**De necesidades:** el origen está en el momento actual, algo que hace una parte impide que el otro se sienta bien. Hay dos necesidades diferentes que provocan un desencuentro porque si uno hace lo que necesita el otro se queda sin lo que necesita. Dos personas están juntas en una fiesta, una se quiere quedar y la otra

irse. Si para una de ellas es importante estar juntas la situación se complica. Dos necesidades diferentes que tenderán a provocar una situación conflictiva. Si la persona que quiere quedarse amenaza al otro si se va, el conflicto empieza a desarrollarse. Si la persona que quiere irse manipula al otro para que le acompañe, el conflicto se desarrolla. Estos conflictos son del presente y están en la relación y eso nos facilita afrontarlos.

**De valores:** El origen del conflicto está en los valores culturales que tiene asimilados cada persona que generalmente ni siquiera puede enunciar porque es algo que está muy interiorizado en nosotros, pero que cuando nos encontramos con personas con otras características culturales surge ese conflicto. Un ejemplo es la idea que se tiene del papel de las mujeres en las distintas culturas. Si un chico ha crecido en una cultura en la que las mujeres no tienen los mismos derechos que los hombres, cuando entre en un trabajo en el que su responsable sea una mujer, esta situación le provocará conflictos derivados de esa educación y de esos valores asimilados, que no le valen en esta situación de trabajo. De alguna forma no puede evitar el conflicto porque los valores transmitidos a través de la educación y la cultura se interiorizan profundamente. Debido a esta interiorización en muchas ocasiones es bastante difícil afrontarlos, porque es complicado afrontar algo tan pegado a la persona y que se considera normal.

Otro tipo de conflictos, quizás los primeros en los que pensamos, son los de ideas. No están recogidos porque en realidad más que un tipo de conflictos es la forma como aparece, pero detrás de las ideas suele haber uno de estos cuatro recogidos.

## 5 Previendo los conflictos

El primer paso para afrontar los conflictos con los que nos encontramos es diferenciar los evitables y los inevitables. Si cada día al salir de casa nos damos un golpe con un armario que hay en la entrada, es muy posible que esta situación sea evitable. Si lo prevenimos nos ahorraremos el golpe y el enfado que nos provoca una situación así repetida cada día. Sin embargo estamos un día con un amigo/a y al hablar llegamos a enfadarnos bastante por la forma en que cada uno vemos las cosas. Esta situación, si tenemos unas relaciones normales, es inevitable. Poder reconocer los conflictos evitables nos permite prevenirlos, que es crear las condiciones favorables para que no lleguen a aparecer los que se producen por una realidad inadecuada. Prevenir también nos ayuda a abordar los que aparezcan manera constructiva. También nos ayuda a hacernos más sencilla la vida.

Podemos considerar tres elementos preventivos:

**La realidad externa:** el primer paso para prevenir es conocer la realidad en la que nos movemos, conocer como funciona el sitio donde estamos. Si estamos en un trabajo es necesario conocer la forma de manejarse allí. Será distinta si trabajamos en la calle, en un taller, en una oficina, etc. La mejor manera de conocer el funcionamiento es enterarte de las normas, tanto las que están escritas como las que no están escritas pero rigen la vida cotidiana. Las normas pueden crearse de diversas maneras: algunas se deciden entre todos, otras las deciden las personas responsables de cada contexto, otras vienen impuestas por la propia realidad del contexto, si se trabaja con sustancias peligrosas no se puede encender cerillas o si se trabaja con enfermos no se puede gritar, otras se decidieron en algún momento hace tiempo y ahora se siguen por costumbre. Es necesario conocer lo que es dialogable, lo que se puede poner sobre la mesa y buscar acuerdos, y lo que no, porque si no lo conocemos el resultado serán numerosos conflictos. Siempre hay una parte de cosas que se pueden modificar, que están en la frontera entre lo negociable y lo impuesto. Están en lo no dialogable pero pueden llegar a estar en el otro lado. Cuando es importante para alguien que algo llegue a ser dialogable se lo tendrá que trabajar y esto tiene un coste para los que lo hacen, aunque si las cosas salen bien puede merecer la pena.

**La realidad interna:** cada uno tenemos una experiencia acumulada a lo largo de toda la vida en la que hemos ido sacando conclusiones vitales acerca del funcionamiento del mundo. Todas estas conclusiones se traducen en actitudes que en ocasiones nos llevan a encontrarnos con conflictos que muchas veces se repiten y el motivo de esta repetición es la relación que tienen con nuestra realidad interna. Si alguien tiene la sensación de no ser apreciado/a esto le llevará a pelearse para ser visto, si se siente con derecho a todo tendrá dificultad de entender a los demás. Es la realidad interna en la que una parte de cada uno nos lleva a la confrontación. Por explicarlo gráficamente es como si cada uno llevamos una mochila de la que generalmente no tenemos conciencia y en la que guardamos recuerdos de hechos dolorosos y agradables y decisiones vitales que rigen nuestra vida. La forma de prevenir es la misma que en la realidad externa. En la anterior era el conocimiento de entorno y ahora se trata de conocer como es nuestra realidad interna. Esto no es sencillo pero si queremos evitarnos conflictos necesitaremos conocernos lo mejor posible y lo podemos hacer a través de los conflictos en los que nos vemos involucrados. Observar las cosas que no podemos soportar de los demás y ver la relación que tienen con nosotros, ver como nos relacionamos con los demás, analizar los puntos en común que existen entre nuestros conflictos, tomar conciencia de nuestros sentimientos, etc.

**Las relaciones personales:** con buenas relaciones, mejor prevención de conflictos. Con malas relaciones, más conflictos y más complicados de resolver. Un aspecto muy importante es el nivel de comunicación que tenemos. Cuando alguien puede expresar preocupaciones, sentimientos, conflictos a tiempo, se evita que crezcan. Cuando no es así la situación estalla cuando ha crecido y es más complicado. El nivel de satisfacción en las relaciones también es determinante a la hora de tener conflictos. Cuanto más satisfechos estamos de las relaciones, menos necesidad de pelear. Cuanto más insatisfechos estamos más necesidad de que pase algo que nos dé satisfacción.

Los equipos de trabajo y los grupos tienen como características la interacción y la interdependencia. La interacción significa que sin relación, sin vida común o dinámica no existe el grupo. Este se basa en las vivencias comunes. La interdependencia de los miembros significa que un cambio en el es-



tado de alguna de las partes altera el estado de todas las demás, es decir que lo que hace una persona del grupo nos afecta a todos. En una clase si alguien habla mucho, se duerme, molesta, pregunta mucho, ese comportamiento afectará a todo el grupo. Todo lo que hagamos en un grupo afecta a los demás, para bien o para mal. Prevenir significa establecer un buen funcionamiento grupal. Las bases son la comunicación y la cooperación. Solucionar los problemas sencillos, tomar decisiones colectivas, tener tiempo para ir hablando lo que no funciona, etc. Todo esto previene los conflictos.

Estos tres elementos nos ayudan a prevenir conflictos. La vida cotidiana tiene suficientes conflictos como para que sea muy conveniente ahorrarnos los que podamos prevenir. Un buen conocimiento del entorno, de nosotros mismos y unas relaciones satisfactorias nos colocarán también en buenas condiciones para abordar los que nos encontremos, hacer que sean un poco más sencillos, algo más claros y menos trabajosos.

## 6 La dinámica de los conflictos

Cada conflicto es como un camino que comienza, avanza y acaba de una manera particular. Sin embargo las personas que se han dedicado a analizar este tipo de situaciones han visto que existen ciertos elementos similares comunes a todos ellos y que nos permiten dar algunas explicaciones sobre su funcionamiento.

El conflicto nace en una relación interpersonal, que puede ser breve o duradera, en la que en un principio no existen elementos conflictivos. En algún momento comienza a existir la contradicción, es decir, motivos por los que dos personas empiezan a chocar. Pero al principio el único elemento por el que nos damos cuenta de esto son las sensaciones de molestia que generalmente no podemos o no queremos relacionar con hechos concretos que están pasando en la relación interpersonal. La causa de que no relacionemos esto es que nuestra tendencia es evitar las situaciones conflictivas y relacionar nuestras sensaciones con las relaciones nos llevaría a tener que afrontar una situación que normalmente vivimos como desagradable. En esta fase hay un conflicto latente, es decir, el conflicto está presente pero adormecido, es poco apreciable a simple vista para un observador externo y las personas involucradas saben que existe pero todavía no lo reconocen ni ante si mismas ni ante los demás.

En esta fase del conflicto latente suele haber un desencadenante, un hecho concreto que hace que pase de estar adormecido a que sea visible para las partes y para cualquier observador externo. Una chispa desencadena el despertar del conflicto y que los participantes se den cuenta. A veces puede ser un hecho pequeño que sorprendentemente desemboca en una crisis importante. Los afectados

tratan de entender porque algo tan simple ha llegado tan lejos, pero atendiendo solo a la chispa no pueden comprender como ha sido posible. Se necesita ver que pasaba antes en la relación.

A través de la chispa que prende el conflicto entramos en el conflicto manifiesto en el que frecuentemente hay tres tiempos que en cada conflicto pueden tener posiciones y duraciones diferentes: la confrontación, el desencuentro y el reencuentro. El tiempo de confrontación es el que se dedica al enfrentamiento con el otro con la seguridad de ser injustamente tratado y la esperanza de que la otra persona se dará cuenta del daño que está provocando. Estas sensaciones y actitudes suelen ser por ambas partes. El resultado de este enfrentamiento suele ser la reafirmación personal, pues la otra persona no suele reconocer lo que para nosotros es evidente y viceversa. Es un intento que no suele conseguir salida porque la insatisfacción es por ambas partes y en este momento ninguna de ellas está dispuesta a dar a la otra lo que necesita porque la prioridad de cada una es recibir lo que considera un derecho.

El tiempo de desencuentro es cuando las personas en conflicto se alejan, se distancian, renuncian a hablar de lo que ha pasado, muchas veces no quieren ni verse y cuando se ven no se miran. En este tiempo pasan dos cosas. Por un lado hay una necesidad de distancia, de madurar internamente lo que ha pasado, de estar solo para mirarse uno mismo. Es la parte de la necesidad personal de tener





un tiempo para convertir un hecho doloroso en algo constructivo para cada persona. Es un tiempo que comienza con rabia y en el que está se va transformando poco a poco. Por otro lado hay un deseo de castigar a la otra parte, de privarle de nosotros, de no poder reconocer en este momento que nosotros también nos sentimos responsables de lo que ha pasado, de dar un tiempo para ver si el otro cede y asume toda la responsabilidad, aunque sabemos que esto no pasará. Es un tiempo difícil para cada una de las partes, porque desatan los demonios interiores, sobre todo si la relación es importante para cada uno. Este puede ser un elemento muy importante para no quedarse ahí.

El tiempo de reencuentro es el último de esta fase del conflicto manifiesto. Comienza con la necesidad individual de afrontar lo que ha pasado. Partiendo de ahí las partes comienzan a acercarse. El conflicto está igual, la hostilidad está prácticamente igual. Lo que se ha añadido es que está más presente la necesidad del otro, además de que cada uno ha madurado lo que pasó e intuye algo en lo que es responsable del conflicto. Hay una certeza interna de que lo que pasó no solo es cosa del otro sino que también nosotros lo hemos ayudado a construir. A lo mejor no somos capaces de explicarlo pero internamente si está presente ese convencimiento. Desde ahí comienza la necesidad del acercamiento y el encuentro real. Lo que sucede ahora en este reencuentro es muy importante para que avance la situación. Cuando cada parte muestra en lo que se siente responsable de lo que pasó el encuentro comienza a ser posible. No es que sea sencillo ni rápido pero comienza a ser posible. Posiblemente se comienza con descalificaciones pero poco a poco comienzan a aparecer otros elementos que lentamente ocupan más espacios y los participantes van encontrando lo que necesitan, expresar sus emociones y escuchar las ajenas, además de encontrar un cierto reconocimiento. Si todo esto no funciona, si no hay posibilidades de comunicación, el conflicto vuelve al tiempo de desencuentro. La última parte de este tiempo es para la resolución.

El reencuentro desemboca en la resolución. La pelea emocional comienza a dejar paso a posiciones de solución. Es cuando cada parte siente madura la decisión de acabar con el conflicto. Se ve una salida y se trata de concretar. Cada paso nos lleva al siguiente.

Los tiempos de confrontación, de desencuentro y de reencuentro pueden ser largos o cortos. En un día o en unas horas se puede pasar por todos y acabar un conflicto. En otros casos será necesario que transcurra mucho tiempo para pasar de uno a otro. Todo depende de las características del conflicto, de las características de cada persona y de la relación establecida entre ambas. En ocasiones



se pasa varias veces por la misma fase. Hay veces que directamente se pasa al reencuentro, personas que tienden a quedarse en el desencuentro, conflictos que no se acaban nunca, conflictos que no se exteriorizan nunca, etc.

La última fase es la readaptación a la nueva situación. En ella los elementos emocionales maduran, sentimos como nuestro enojo va desapareciendo, vamos encontrando una posición nueva en la relación en la que nos vamos sintiendo cómodos. La reconciliación se va asentando. Es el camino de retorno a la relación más allá del conflicto, en el que se habrán producido ciertos cambios que tenemos que ver como vamos encajando en la vida cotidiana. Es un tiempo que tiene como dificultad que nos encontramos en una realidad nueva que nos atrae pero a la que nos tenemos que adaptar y ahí puede haber dificultades que tengamos que ir resolviendo.

Cerrado todo el ciclo volvemos a la relación cotidiana y ahí de nuevo comienza todo. Satisfacciones e insatisfacciones que nos llevarán a nuevas experiencias de las que algunas se convertirán en conflictos que nos plantearán nuevos retos. Así continuamente durante toda la vida.

Estas fases son generales. Cada conflicto, cada persona y cada relación define una experiencia diferente que es necesario mirar en concreto.

## 7 La resolución de conflictos

Existe un método general para afrontar los conflictos que está compuesto de varios pasos que habrá que recorrer para llegar a una situación de resolución. Los pasos son los siguientes:

**Preparación:** para empezar a abordar una situación conflictiva lo primero que tenemos que hacer es crear las condiciones para que el encuentro entre dos personas que están enfrentadas pueda ser constructivo. Llegar a este punto requiere una preparación o puesta a punto de ambas partes que supone pasar del “yo tengo toda la razón” a estar abierto a que puede pasar algo distinto. Para llegar a este punto hay algunos elementos que nos van a ayudar.

Lo primero es decidir que se quiere resolver el conflicto conjuntamente. En un conflicto siempre tienes la posibilidad de elegir entre intentar ganar, dejarte ganar o buscar una solución conjunta que dé satisfacción a ambas partes. Si una persona tiene claro que quiere una resolución conjunta empieza a orientarse hacia ello. La decisión es personal y es imprescindible para poder avanzar. Esta decisión también irá madurando a lo largo del tiempo pero en el momento de empezar tiene que estar presente. El proceso es complicado pero sin esta decisión clara puede ser mucho más difícil.

Lo segundo es soltar la carga energética que produce el enfado. Cuando uno está muy enfadado no está en condiciones de encontrarse con otra persona que supone que provoca esta irritación. Para soltar esta carga en muchas ocasiones es necesario hacer algunas acciones que pueden ser indirectas, como correr o hacer ejercicio físico durante un buen rato, dar un paseo, hacer alguna tarea que nos ayude a liberar energía, o directas, como golpear un cojín, escribir una carta de enfado o expresar lo que ha pasado a otra persona no involucrada en el conflicto. Descargarse es algo saludable. Lo que hay que cuidar es no perjudicar a nadie pues de esa manera agravaríamos la situación y se volvería contra nosotros. Si cuidamos esto todo lo que hagamos que nos ayude a descargarnos nos vendrá muy bien para afrontar el conflicto.

Relacionado con la descarga está el que cada uno haya podido expresar sus preocupaciones ante otras personas distintas, es decir, que se haya descargado a través de la palabra. Expresar lo que nos pasa tiene muchas cosas buenas. Expresarnos nos libera, nos hacemos más conscientes de nuestras preocupaciones, relativizamos lo que internamente se convierte en algo dramático y frecuentemente nos ayuda a ver lo que realmente es importante para nosotros. También el sentirnos escuchados nos



relaja y las personas que nos escuchan nos suelen decir cosas importantes para nosotros, aspectos que nos ayudan a ver mejor lo que ha pasado.

Ambas cosas es necesario hacerlas cuando se siente necesidad. Cada conflicto tiene su ritmo, sus tiempos. La decisión, la descarga, la comunicación y el tiempo son los elementos que nos ayudan a prepararnos para afrontar un encuentro con una persona con la que estamos peleados.

**Entendimiento:** Una vez que nos encontramos con la otra parte lo primero que hay que hacer es un trabajo de comunicación, es decir, expresarnos y escuchar hasta que nos entendamos. Esta tarea siempre parte de una situación de desencuentro por lo que generalmente pasar del desencuentro al entendimiento es un camino trabajoso, difícil y muchas veces largo. Se comienza expresando cada uno como vivió lo que pasó. Se cuenta como fue el origen del conflicto, como ha evolucionado y el estado actual para cada uno. Esto supone un esfuerzo para la escucha del otro y posiblemente empiece a haber un ligero acercamiento entre las partes. Después se trata de ponerse de acuerdo entre ambos de cual ha sido el problema. Esto es más difícil pues supone hacer una tarea conjuntamente, empezar a ponernos de acuerdo y poder señalar el problema que hay entre ambos. Definir el problema que hay entre ambos es muy importante para poder continuar. Si no hay un acuerdo del motivo del conflicto es difícil establecer que es lo que habrá que hacer para superarlo. Cuando no sea posible se necesitará más tiempo para aclararse. Cuando se llega a definir cual es el problema habremos completado esta fase.

**Propuestas:** es el momento de ver posibilidades para afrontar un problema que ya tenemos definido. Se comienza proponiendo soluciones. Para llegar a una solución primero tendremos que ir haciendo propuestas que nos servirán de trampolín para llegar a otras propuestas más interesantes. Por ello nos interesa empezar con propuestas diversas, sin preocuparnos de que sean la buena. Después vamos definiendo más claramente las soluciones y también posiblemente iremos definiendo también las necesidades que sentimos para poder llegar a resolver el conflicto. Después de un tiempo se van viendo los contenidos que han de tener las soluciones que necesitan ambas partes. Es importante que incluyan medidas de pasado y de futuro. Las de pasado recogen la reparación que será necesario realizar para superar el conflicto. Pueden ser materiales y relacionales. Las materiales son por ejemplo arreglar algo que estropeamos, devolver algo que cogimos, comprar algo que rompimos, etc. Las relacionales tienen que ver sobre todo con pedir perdón por el daño que realizamos. Generalmente cada parte tiene algo por lo que pedir perdón. Al hacerlo se beneficia el que lo pide, liberándose de la culpa, y el que lo concede, sintiendo la reparación por el daño sufrido. El perdón solo funciona si es un movimiento verdadero, si de verdad se siente y se quiere pedir. Si no es así no nos llevará a ningún sitio. Las medidas

relacionadas con el futuro son propuestas de lo que ha de hacer cada uno para no repetir las causas del conflicto. Por ejemplo si el conflicto es por llegar tarde al trabajo varias veces, las propuestas de pasado puede ser hacer varias horas por el tiempo de retraso, reparación del daño, y las de futuro no volver a llegar tarde salvo por causa médica y avisando previamente.

**Acuerdo:** la búsqueda de soluciones desemboca en el establecimiento de un acuerdo. Esto significa optar por una o varias de las soluciones propuestas. También supone concretar la solución lo más posible, es decir ver que implica para ambos juntos y para cada una de las partes. El establecimiento de un acuerdo tiene que aportar claridad a la relación durante un tiempo. Para ello es necesario que cada parte sepa a que atenerse en las cuestiones que están relacionadas con el conflicto. Si el conflicto es por el uso de un bien común será necesario que el acuerdo aclare de manera precisa como se distribuirá su utilización. Si el conflicto es por la falta de respeto entre las partes también será necesario que se acuerde los límites que cada uno tiene que ponerse en la relación. Además si el asunto es complicado lo mejor será darle forma de contrato, es decir, hacerlo por escrito definiendo los compromisos de cada parte.

El acuerdo tiene que solucionar el motivo del conflicto. La salida tiene que ser consensuada entre las partes. Esto es lo más importante para que funcione. El acuerdo puede suponer una recuperación de la relación o un certificado de defunción, es decir, nos puede llevar a que la relación se arregle o a constatar que en este momento no se puede o quiere hacer nada por la relación y que lo mejor es separarse. En este último caso el acuerdo se centra en condiciones para no dañarse entre las partes. No es lo ideal pero es bueno para las partes, es lo que necesitan.

**Evaluación:** después de un tiempo de establecer el acuerdo es necesario comprobar el resultado que ha tenido. Eso supone volver a encontrarse y poner en palabras el grado de satisfacción de cada parte con la nueva situación. Si las partes están satisfechas significa que el conflicto ha acabado. Si no están satisfechas supone volver a recorrer la parte del camino que no funcionó bien. Quizá no se definió bien el problema, quizá la solución no se eligió o se concreto adecuadamente, quizá alguien no cumplió el acuerdo por algún motivo, etc. Eso supone buscar el problema y volver al punto en el que el proceso dejó de ser útil.

Este método establece un recorrido necesario para llegar a la resolución de un conflicto. La reconciliación es el fruto que sale de este trabajo de comunicación y resolución. Cuando los conflictos son sencillos en una conversación se puede realizar casi todo el camino mientras que para conflictos largos o profundos será necesario que cada paso vaya madurando.

## 8 Ayudando a resolver conflictos

En los últimos años se ha comenzado a hablar de la mediación, convirtiéndose en un concepto familiar en muchas ocasiones. Existen mediadores en muchos contextos de los que los más conocidos pueden ser los que ejercen en los institutos, enmarcados en el equipo de mediación. Esta figura responde a la necesidad de ayuda que tienen muchas veces personas en conflicto para poder afrontarlo. Se ha comprobado que afrontarlo solos es complicado. Se necesita ayuda. El mediador es la persona que ayuda a dinamizar la resolución de un conflicto. La mediación se ha ido desarrollando como rol pero parte de las capacidades que tenemos todas las personas para ayudar a los demás a afrontar conflictos. Todos hemos hecho de mediadores en algún conflicto familiar o de amigos y todos lo podemos hacer si nos preparamos para hacerlo bien en distintas situaciones que nos podamos encontrar. La condición es desarrollar nuestras capacidades para la ayuda.

La formación que se necesita para ejercer con personas de fuera de nuestro círculo cercano tiene que ver con aprender a comprender el funcionamiento de los conflictos y con intervenir en ayudar



en cada paso de la resolución. Es muy importante aprender a comunicarse y a ayudar a comunicarse. Hay formas de ayudar a comunicarse de una manera más eficaz, como puede ser simplemente hablar en primera persona o a través de las percepciones que devolvemos a cada uno, que pueden ayudar a favorecer el proceso. Es importante crear un ambiente adecuado, es necesario ayudar a preparar a las partes para poder abordar un encuentro que acabe siendo constructivo. Es necesario aprender a negociar, a establecer procesos de discusión y acuerdo de aspectos concretos de las relaciones. Es necesario aprender a concretar.

Todo esto son aspectos bastante técnicos pero para ayudar a resolver conflictos lo más importante son las actitudes. La actitud no es una idea sino una posición interna real. No se eligen, es un elemento interno que surge hacia afuera a través de lo que hacemos. Resulta difícil resumir las actitudes necesarias para mediar pero quizá las más importantes son el respeto a las personas, respeto al proceso



y respeto a nuestros propios límites. El respeto a las personas es la primera condición. Supone aceptar que cada persona tiene su vida, su forma de vivirla y que cada uno tiene sus sistemas para estar en el mundo que nos guste o no será necesario admitir. La falta de respeto lleva a forzar las cosas y que se establezcan acuerdos que realmente no sirvan para resolver nada. Nos lleva a crear nuevos conflictos esta vez con la participación del mediador.

El respeto al proceso supone dar importancia a lo que se está haciendo, a cada paso del camino y aceptar que los procesos son cada uno como puede ser, no como nos gustaría a nosotros. Lo más importante no es el resultado, aunque sea deseable llegar a encontrar una salida. Lo más importante es cada paso. Por ejemplo si valoramos más el resultado que el camino forzaremos la comunicación para llegar a algo exitoso y los participantes sentirán la falta de respeto por ellos mismos. También forzaremos el acuerdo y al final las partes no se sentirán reflejadas en él.

El respeto a nosotros mismos significa que ayudar a resolver conflictos no es una tarea sencilla y que cada uno tiene unos límites de los que no puede o no quiere pasar y es necesario también respetárselos. Un ejemplo muy sencillo puede ser un conflicto que parecía muy sencillo y al final requiere mucho más tiempo del que parecía y el mediador necesita acabar ya. Es necesario respetar los límites propios. Pero hay ejemplos mucho más sensibles como cuando el mediador nota que quiere que gane una parte, o cuando el tema que se toca le afecta personalmente mucho, o cuando no sabe por donde seguir, etc. En todas estas situaciones es necesario comprender que somos personas con limitaciones y que no podemos ir más allá de nuestros límites pues dejamos de ayudarnos a nosotros mismos y a los demás.

La tarea que realiza el mediador es de acompañamiento a las partes a lo largo de la resolución del conflicto. Lo que hace es aportar elementos que engrasen la dinámica de resolución, evitar que el proceso se bloquee, ayudar a que el camino siga recorriéndose. Galtung dice que hay tres puntos principales en la resolución: en primer lugar, se tiene que detectar las partes que intervienen en la negociación, los objetivos que persiguen y las contradicciones que presentan. En segundo lugar, es preciso clasificar en legítimos e ilegítimos los objetivos o metas de las partes. En tercer lugar, el mediador debe intentar crear un puente entre los objetivos legítimos de ambas partes. Esta descripción general explica bastante bien el camino que debe ayudar a recorrer el mediador, especialmente lo último que dice de crear un puente entre los objetivos legítimos de las partes.

Ayudar a resolver conflictos comienza por aprender a afrontar los nuestros. No significa no tener conflictos, sino ponernos en el camino de aprender a afrontar los nuestros. Este es el primer aprendizaje. Después es cuando nosotros vamos a poder ayudar a los demás. Este trabajo nos servirá a nosotros también para resolver mejor lo nuestro. Nos enriquece a nosotros. Se supone que estamos ayudando pero además nos ayuda mucho a nosotros y esto es muy importante.

## 9 Los conflictos en la vida cotidiana

Cada contexto tiene sus reglas y sus peculiaridades que nos llevan a formas diferentes de afrontar los conflictos. Revisamos ahora los entornos más frecuentes en los que discurre la vida entre los quince y los veinte años aproximadamente.

**En la calle.** La vida diaria nos presenta numerosas ocasiones en las que surgen conflictos por las causas más variadas. En el metro por los asientos, en la carretera por la forma de conducir, en los pasos de cebra por el paso, en las calles por las interrupciones, con los fumadores por el humo y la posibilidad o no de fumar, en los mercados por el turno, en las discotecas por las relaciones, etc. Muchas posibilidades como las que te encuentras cada día. Las relaciones en la calle están influidas por tres cosas: la normativa legal, las costumbres y el estilo personal. La normativa legal está por encima de todo lo que hacemos. Describe ciertas cosas que se pueden hacer y no hacer y las consecuencias de no cumplir esas normas. Afecta a nuestra realidad porque marca unos límites que si traspasamos nos podemos ver con problemas legales. Por ejemplo si alguien se sienta en medio de la carretera, saca el mantel y los bocadillos y se pone a merendar puede tener problemas legales si insiste en completar la merienda cuando le digan que eso no es posible. Pero uno puede merendar en un banco, en la acera y posiblemente nadie le diga nada. Es decir que marca ciertos límites pero dentro de ellos hay muchas cosas que pueden pasar.

La costumbre son los hábitos sociales, la cultura entendida como todo lo aprendido como miembros de la sociedad. Esto define lo que está bien visto por la sociedad y lo que está mal visto. Es diferente para edades diferentes y grupos sociales diferentes. Por ejemplo, la importancia que le dan los adultos al nivel de sonido no se la suelen dar los jóvenes. Establece lo adecuado y saltárselo nos crea problemas con el grupo social. Si lo adecuado es ceder el sitio en el metro a personas mayores si no lo haces tendrás problemas con los que van en el vagón.

El carácter personal añade el elemento individual a las situaciones. Cada persona es de una forma y establece unos límites personales diferentes. Hay personas que en ningún caso se saltarían una cola, otros depende de la situación concreta y otros lo intentan hacer en numerosas ocasiones. Esto se debe a las características personales. Las costumbres aceptan este tipo de situaciones. Las personas que se ponen menos límites suelen tener más problemas con los demás, son más invasivas y el exterior se protege y se pelea con ellas. Las personas que se ponen muchas limitaciones suelen tener más problemas internos pues el exceso de límites genera insatisfacción.

Los conflictos cotidianos que se producen en la calle suelen ser inesperados y pueden tener diversos grados de importancia. Los sencillos se suelen solucionar desde el sentido común. Los más



complicados depende de la situación concreta y de las características de las personas. Al no haber vinculación, es decir ni pasado ni futuro en la relación, nos solemos comportar como somos sin preocuparnos tanto de guardar nada más que a nosotros mismos. Si los comportamientos no sobrepasan lo legal es asunto de resolverlo solos. Si se puede aplazar se hará porque cuando no hay relación no es imprescindible solucionarlo, aunque te quedas mejor si lo resuelves. A veces algún observador ayudará dando alguna opinión sensata. Cuando ambas personas tengan sentido común y no estén muy apasionadas se resolverá bien y cuando no sea así tenderá a quedar abierto. Si alguien se sobrepasa acudirá alguna autoridad avisada por alguien que ayudará a controlar la situación, equilibrarla y ayudar a cerrar el asunto.

**En la familia.** Este ámbito tiene un funcionamiento propio y diferente a todos los demás debido a la intimidad, es decir lo que pasa en la familia no suele salir de allí. La cultura familiar es diferente en cada casa y además el lazo entre los miembros es muy profundo y duradero para bien y para mal. En las familias sale lo peor y lo mejor de cada uno. Al entrar en la adolescencia las necesidades cambian y las familias se suelen desconcertar ante este cambio. Se necesita un cierto tiempo para llegar a acostumbrarse,



pero a lo largo de la adolescencia surgen numerosos cambios que provocan un cambio en la relación con los padres y la familia bastante profundo. Las necesidades de los padres y de los hijos adolescentes son muy diferentes y eso suele llevar a enfrentamientos muy frecuentes. Además en esta etapa la dependencia material de los padres es completa. Se vive en su casa, se come la comida que compran ellos, se maneja el dinero que dan. Esto es así y lo mencionamos porque es también importante a la hora de afrontar los conflictos.

Dentro de que la realidad de cada familia es diferente lo más importante en esta realidad es aprender a negociar y establecer acuerdos con los padres acerca de las cosas que cada uno quiere, sobre derechos y responsabilidades. Los padres accederán a determinadas peticiones, que tendrán que ver con el permiso para hacer cosas que hasta ahora no se hacían, a cambio de que los hijos realicen otras peticiones de los padres, que generalmente se referirán a los estudios, al trabajo y a las responsabilidades en la casa. Es necesario establecer acuerdos claros y concretos que nos ayudarán a llevar la convivencia complicada de esta época. Después es necesario cumplirlos y entonces todo irá bien.

Cuando no sea así la siguiente ocasión será más complicado que el que sufrió el incumplimiento acceda a nuevos acuerdos. Al final se suelen llegar a acuerdos porque la alternativa es estar de batalla permanente y esto resulta agotador cuando es continuamente.

**Con los amigos.** En la pandilla las situaciones pueden ser muy variadas. Las reglas dependen de cada grupo y están relacionadas con las características de las personas que lo forman y con las costumbres y el ambiente de la sociedad en la que viven. Las reglas no se escriben pero funcionan de la misma manera. Por ejemplo a alguien se le puede relegar en el grupo por un conflicto. Esta es una forma de castigo o pena por el incumplimiento de las normas.

Los conflictos en la pandilla son importantes porque el grupo de amigos es muy importante en esta época. Es donde se está más identificado. Siempre están pasando cosas que hay que ir intentando solucionar para poder estar más o menos a gusto. Si par-



ticipas en un conflicto es difícil salirse de él sin aliviarlo o solucionarlo porque las relaciones de amistad son muy importantes. Uno no puede decir “ahí se queda el asunto que a mí me da igual”, porque el día siguiente ves de nuevo la cara de tu amigo o amiga y todo vuelve al mismo sitio. Es necesario hacer algo con el otro.

En este ambiente el resto de los amigos pueden ayudar y entorpecer mucho. Entorpecen cuando calientan a los que están peleados contándoles cosas que les llevan a estar más enemistados y a confirmar que ellos tienen toda la razón. Ayudan cuando consiguen que las personas peleadas vean su responsabilidad en la pelea, en que no tienen razón y se están engañando y en que asuntos la posición del otro es más razonable. También ayudan cuando hacen de puente entre las dos partes, facilitando que hablen y se vayan entendiendo. Ambas cosas son de mucha ayuda, pues sacan a los peleados de su ensimismamiento y si la relación se recupera el grupo y los afectados se sentirán agradecidos por la tranquilidad que conseguirán.

**En el instituto.** En este espacio las situaciones están más regladas que en los anteriores. En los centros cada alumno pertenece a una clase que tiene un tutor que es la persona encargada de abordar las dificultades personales y colectivas que vayan surgiendo. Cada clase tiene unos representantes que tienen como función dar voz a las necesidades del grupo de alumnos y si esto se hace bien se convertirá en una forma de prevenir conflictos. Además hay un reglamento normativo que define con bastante precisión las cosas que se pueden hacer en el centro y las que no. También existe un equipo directivo o alguna estructura como las comisiones de convivencia que se encargan de abordar las situaciones en las que un alumno tiene comportamientos que rebasan los límites de lo permitido. A una situación de castigo se llega por algún comportamiento que haya sobrepasado los límites con claridad o por muchos pequeños comportamientos que se castigan en forma de partes y que al irse sumando provocan castigos mayores. Todo esto es la parte normativa de un centro de secundaria.

Sin embargo al margen de todo esto hay una realidad muy amplia de conflictos que se resuelven de manera relacional. Los tutores tienen como primer cometido intervenir en los conflictos que vayan surgiendo. Muchos conflictos se resuelven entre los alumnos sin ayuda de nadie más. Además se han ido creando equipos de mediación, cada vez en más institutos, en los que participan alumnos y profesores, y a veces padres y madres, que tienen como cometido ayudar a solucionar los problemas que vayan creándose entre alumnos y entre profesores y alumnos. En estos casos se realiza con la petición expresa de los alumnos que pueden elegir entre la vía normativa clásica y la resolución cooperativa. Lo que no es elegible es que es necesario dar una salida a cada situación. En los institutos lo mejor es llevar las cosas al terreno relacional que es donde se puede aprender mejor a convivir con los demás.

**En el trabajo.** El ámbito laboral también está muy reglamentado. Existen numerosas leyes que señalan los derechos y los deberes de los trabajadores, es decir las cosas que se pueden hacer y las que no se pueden por parte de todos los miembros de cada entorno laboral. Además los convenios colectivos concretan aspectos de leyes generales que afectan a todos. Las normas están bastante establecidas. Además funciona la costumbre, es decir, hábitos que se realizan en un centro de trabajo que se viven como algo natural que se ha convertido en norma en ese centro. En cada centro la costumbre puede ser distinta y se vivirá con igual naturalidad en cada uno.

En los trabajos las personas tienen papeles diferentes. Cuando alguien entra por primera vez a trabajar comienza como trabajador y generalmente en calidad de aprendizaje, sea esto más claro o menos. Se incorpora al colectivo de trabajadores empleados u ocupados. En las empresas siempre hay personas que, según las leyes, tienen la función de dirección y control del trabajo: son los empresarios o las personas en las que lo deleguen, es decir, los jefes. Son los que se encargan de establecer lo que los trabajadores tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer. El empresario también tiene la potestad sancionadora, es decir, es quien puede sancionar a los empleados, siempre según las faltas y posibles sanciones que establecen las leyes.

Estos dos papeles son los primeros que te encuentras en una empresa, sea pequeña o grande. Además existe una estructura que ordena las relaciones entre jefes y trabajadores. Son los representantes de los trabajadores que se agrupan en el comité de empresa. En las empresas con seis o más trabajadores tienes derecho a tener representación sindical. A través de estos representantes se abordan algunos de los conflictos que te puedes encontrar en una empresa. El funcionamiento es muy variado dependiendo del tamaño de la empresa, las características de ésta, y el compromiso y eficacia de cada comité.

La relación entre jefes y empleados siempre conlleva conflictos porque responden a necesidades diferentes y tienen un nivel de poder diferente. El marco general son las leyes pero en la vida cotidiana quien toma las decisiones son los jefes. En gran medida el poder recae en ellos. Esto provoca relaciones desequilibradas. Por ejemplo si un joven de dieciséis años tiene un contrato de seis meses y surgen conflictos con el jefe debe saber que la renovación del contrato dependerá de la decisión de su superior en la empresa. Necesita valorar las cosas que le aporta el trabajo y las que no valora, la necesidad que tiene de él y la importancia de los conflictos con los que se encuentra para poder tomar decisiones adecuadas. Si alguien necesita un sueldo para sobrevivir cada día, las situaciones conflictivas que aparezcan le resultarán menos importantes. Si alguien sabe que si le despiden de un trabajo tendrá otro automáticamente o no necesita el dinero que le reporta el trabajo, podrá afrontar menos condicionado los conflictos que quiera abordar.

Si alguien encuentra en un trabajo experiencias que le ayudan mucho a aprender será mejor no dar importancia a algunas cosas que no gusten. Sin embargo dos años después lo más posible es que lo que no gustaba se haya hecho más importante mientras que las experiencias ya no sean tan estimulantes y ahora sí merezca la pena pelear por ello. Los trabajadores y los jefes se necesitan mutuamente en los centros de trabajo. El trabajador también tiene su poder y es importante aprender a utilizarlo para conseguir condiciones lo más satisfactorias posibles en el trabajo.

Otro foco de conflictos son las relaciones con los compañeros de trabajo con los que se puede llegar a convivir mucho más tiempo que con la pareja o con la familia. Además de convivir es necesario realizar una tarea común que necesita un cierto grado de entendimiento, que en algunos casos puede llegar a ser muy alto. De aquí surgen conflictos de convivencia y derivados de las dificultades de trabajar en equipo.

Las características de cada persona se convierten ahora en muy importantes. Hay personas más peleonas y más sumisas, con más facilidad y más dificultad para el entendimiento. Hay jefes más autoritarios y más conciliadores. Es necesario aprender a abordar situaciones distintas pues a lo largo de tu vida laboral te vas a encontrar realidades muy diferentes. Aprender a expresarse, a comunicarse, a respetar las formas y a negociar te ayudará siempre en cualquier situación, decidas hacer lo que hagas. Te dará seguridad para afrontar cualquier circunstancia. En este ambiente lo más importante es saber como funciona la realidad del mundo del trabajo y tomar decisiones ajustadas a las necesidades propias.

## 10 Conclusiones

Marco Aurelio, en el siglo segundo decía: "Cuánto más penosas son las consecuencias del enojo que las causas que lo produjeron". Esto lo podemos aplicar de la misma manera a los conflictos. Las causas de los conflictos interpersonales son manejables cuando son sencillas y cuando son importantes. Sin embargo cuando los conflictos se enredan acaban en muchas ocasiones devorándonos. Esto tiene mucho que ver con la dificultad de manejarlos, de afrontar nuestro enfado o nuestro enojo, con nuestra dificultad de darle una salida constructiva a los choques entre las personas. Al final, cuando no lo hacemos adecuadamente, es cuando las consecuencias de los conflictos se hacen penosas. Pero ya no tienen que ver casi con las causas sino con el desarrollo del desencuentro. Para evitar este resultado es necesario aprender a afrontar los conflictos.



Es necesario mirar los conflictos como parte de nuestra vida que nos lleva a aprender cosas nuevas que cuando todo va bien no aprendemos. Tienen también de positivo que cuando los superamos las relaciones salen fortalecidas y nos encontramos satisfechos de lo que hemos hecho. Nos devuelven una buena imagen nuestra.

Pero sobre todo os proponemos que lo toméis esto como un camino de trabajo y aprendizaje personal. Podemos reconocer que hay muchas cosas que no sabemos y que nos gustaría aprender e ir las trabajando poco a poco, según vayan apareciendo situaciones en nuestra vida cotidiana. El camino de aprendizaje es largo pero todos sus pasos son fructíferos. Os deseamos un buen viaje.

## Bibliografía

- AMANI (1996). *Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos*. Popular, Madrid.
- CASAMAYOR (coord.) (1998). *Como dar respuestas a los conflictos*. Graó, Barcelona.
- CORNELIUS, H. Y FAIRE, S. *Tú ganas y yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*. Gaia, Madrid.
- CRUZ ROJA JUVENTUD (2002). *Estrategias educativas para la prevención de la violencia. Mediación y diálogo*. Cruz Roja Juventud, Madrid.
- DÍAZ AGUADO, M. J. (1999). *Programa de educación para la tolerancia y prevención de la violencia en los jóvenes*. Ministerio de Trabajo y de Asuntos Sociales, Madrid.
- GALTUNG, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Gernika Gogoratuz, Bilbao.
- ORTEGA, R. (1998). *La convivencia escolar: qué es y cómo educarla*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía, Sevilla.
- SASTRE, G. Y MORENO, M. (2002). *Resolución de conflictos y aprendizaje emocional*. Gedisa, Barcelona.
- TORREGO, J. C. (coord.) (2002). *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Narcea, Madrid.



## II. El trabajo en equipo



## Índice

1. Introducción	41
2. Definición de trabajo en equipo	42
3. Funcionamiento	45
4. Dinámicas internas	47
5. Las normas	50
6. La tarea y la relación	52
7. La comunicación	53
8. Los roles	56
9. Los equipos en los que participamos	62
10. Conclusiones	63
Bibliografía	64



## 1 Introducción

Nuestra vida transcurre entre personas con las que necesariamente tenemos que entendernos para poder sacar adelante las cosas que nos proponemos. Casi todas las cosas que queremos hacer nos requieren establecer algún tipo de entendimiento con otras personas. Esto es la forma más sencilla de trabajo en equipo. Vamos a una panadería y establecemos un equipo que tiene como finalidad una relación comercial que nos proporcionará comida a una parte y medios a otra. Este acto de equipo es un ejemplo sencillo de lo que nos encontramos continuamente en cada proyecto que hacemos. En entornos en los que realizamos proyectos más largos los equipos se vuelven más complejos. Están compuestos por más personas, su duración es más larga y tienen misiones más difíciles.

En el instituto nos encontramos continuamente situaciones de trabajo en equipo: hacer trabajos conjuntos, realizar problemas, ayudar a otros compañeros, asambleas para hablar de temas de la clase, organizar el viaje de fin de curso, etc. En todas las ocasiones será necesario poder hacer un trabajo en equipo para poder quedar satisfechos.

En el ámbito laboral, en casi todas las posiciones que se ocupan, es necesario trabajar en equipo. Las empresas se sustentan en la idea del trabajo en equipo, realizar juntos cosas que solos no se puede. Entre todos se consigue un producto, aportando cada uno un granito de arena al resultado final. Desde que se entra en una empresa establecemos algún tipo de trabajo en equipo que dependiendo del tipo de empleo será mayor o menor, pero tener capacidad de trabajar en equipo nos permite poder afrontar mejor algunos de los retos que surgen en la vida laboral.

En el resto de la vida la necesidad de trabajo en equipo es igual de importante. Si se aprende a trabajar con los demás podemos, por ejemplo, organizar unas buenas vacaciones con nuestros amigos, mientras que si no somos capaces nuestras vacaciones serán más pobres y posiblemente más conflictivas. Casi cada co-



sa que hacemos requiere relación con los demás, comunicación, debate, toma de decisiones, es decir procesos de trabajo en equipo.

Es momento, en este tiempo de formación, de prepararse para el trabajo en equipo a través de dos elementos: la práctica que nos proporciona el paso por el instituto y los centros de trabajo, y la reflexión sobre la experiencia, tratar de conocer cómo ocurren las cosas y cuáles son sus causas. Este documento tiene como finalidad ayudarte en esta reflexión que ha de servir para enriquecer la práctica y para que realmente aprendas a trabajar en equipo de forma que las nuevas situaciones, laborales y de otro tipo, que te vayas encontrando las puedas afrontar con la mayor capacidad de adaptación posible.

## 2 Definición de trabajo en equipo

Cuando varias personas están juntas forman una agrupación que se puede llamar conjunto, grupo o equipo en función de sus características. Un conjunto de personas se crea cuando hay varias personas que no tienen relación entre sí aunque comparten algo como puede ser el espacio. Por ejemplo en un vagón de metro viajan un conjunto de personas. No son un grupo por que no hay relación, ni pasado, ni futuro.

Varias personas forman un grupo cuando se establece una relación entre ellas, se identifican como miembros, desarrollan una cierta organización y comparten algunos objetivos. Si el metro del ejemplo anterior, en el que van diez personas, se estropea y los pasajeros empiezan a comunicarse, se organizan y tienen la finalidad común de hacer más llevadero el tiempo que estén encerrados se puede llegar a constituir un grupo. Si el encierro dura mucho la relación que se establezca puede llegar a mantenerse después de solucionar el problema, es decir el grupo se consolida.

Si después de la experiencia quieren pedir daños y perjuicios por el encierro o montar una campaña a favor del funcionamiento del metro se habrá constituido un equipo de trabajo. Un equipo de trabajo está formado por un número determinado de personas que tienen una cierta relación y que tienen como finalidad desarrollar una tarea conjunta. Tienen las mismas características de un grupo pero están en función del objetivo de trabajo. Estas características son: relación, existe un intercambio personal entre los participantes en el grupo; identidad, cada miembro se reconoce como parte del equipo; e interdependencia, lo que hace cada uno afecta a todos los demás miembros.

La interdependencia es un aspecto especialmente importante en los equipos. Normalmente en una clase siempre hay alguien que dice que no atiende pero no molesta a nadie. Esto no es así. Cual-

quier conducta y actitud afecta a los demás. Por ejemplo la desmotivación de un grupo de la clase provoca en los demás desánimo o enfado hacia ellos y distracción. La motivación de un grupo puede crear un mayor interés hacia la tarea o disgusto hacia el grupo y desgaste. Todo lo que se hace tiene un efecto sobre los demás.

Los equipos de trabajo pueden tener carácter voluntario, semivoluntario y obligatorio. Es voluntario cuando se organiza en un espacio en el que decides estar y lo formas por decisión propia. Si estás en una asociación y decidís hacer un equipo de trabajo para preparar los carnavales estás formando un grupo voluntario. Es semivoluntario cuando estás en un espacio por obligación y decides participar en un equipo. En el instituto no has elegido la clase en la que estarás pero decides participar en un grupo de trabajo en el que vais a estudiar la vida de un pintor. Es obligatorio cuando participas porque otra





persona decide que tienes que participar en él. Por ejemplo, un responsable de tu empresa te indica que se va a formar un grupo de trabajo y que tienes que participar. Cuando es voluntario es más motivador pero te vas a encontrar con situaciones de todos los tipos en las que necesitas que el equipo funcione.

El equipo es el conjunto de personas que se une durante un tiempo para realizar una tarea. Esto es trabajar en equipo. Desarrollar algo junto a un grupo estable de personas.

### 3 Funcionamiento

El primer elemento que define el funcionamiento de un equipo es la **finalidad**. Es el motivo para el que se juntan, lo que quieren hacer juntos. Es su misión, lo que tienen que construir. La finalidad determina el tipo de funcionamiento, porque no es lo mismo un equipo que se junta para preparar una obra de teatro que para diseñar un programa informático. En función de la finalidad definiremos los siguientes pasos. La finalidad tiene que estar clara para todos los miembros de un equipo.

La finalidad se desarrolla en **objetivos**. Describen con detalle la finalidad añadiéndole concreciones a la misión. Por ejemplo si la finalidad de un equipo es elaborar un trabajo colectivo para la clase los objetivos definen en cuánto tiempo hemos de hacerlo, algunas características del trabajo y el nivel de calidad que queremos. Los objetivos funcionan mejor cuanto más claros y compartidos sean por todos los miembros del grupo. Se convierten en una referencia permanente de la vida del equipo.

El **estilo** es la manera de funcionar del equipo y de realizar la tarea. Por ejemplo un equipo puede tener un estilo exigente o poco exigente, profundo o superficial, idealista o realista, rebelde o sumiso, participativo o dirigido, apasionado o aburrido, etc. Si queremos hacer un trabajo escolar puede tener un estilo preciso o poco preciso, formal o poco formal, teórico o práctico, estético o basado en los contenidos, claro o poco claro, etc. Todas estas características y muchas otras definen el estilo de los equipos y de los trabajos que desarrollan.

Con la finalidad, los objetivos y el estilo definidos pasamos a diseñar el **método** de trabajo que es la forma concreta de poner en marcha la realización de la tarea. El diccionario dice que el método es el modo de hacer con orden una cosa. Sabemos lo que queremos hacer y el método define la forma como lo vamos a hacer. Se trata de concretar. ¿Cuántas veces nos vamos a ver? ¿Cómo vamos a organizar cada sesión de trabajo? ¿Cuál va a ser el programa de todas las sesiones previstas? ¿Qué trabajos preparatorios requiere cada sesión? ¿Qué materiales necesitamos? ¿En dónde nos vamos a juntar? Estas son algunas de las preguntas que nos ayudan a definir el método de trabajo.

El siguiente paso es definir **funciones** que tienen que cumplir los miembros del equipo. Las funciones son trabajos estables que definen un papel que tienen que cumplir para que el equipo funcione. Por ejemplo una persona puede cumplir una función de moderar, de dirigir las reuniones de trabajo, de apuntar las conclusiones, de relacionarse con otros equipos, etc. La realidad de cada equipo determina el tipo de funciones que tienen que cubrirse y su periodicidad. Es necesario ver cómo se decide qué personas realizarán las funciones, cuánto tiempo estarán en esas funciones y cómo serán sustituidas. Todas estas funciones determinan la **organización** que tendrá el equipo.

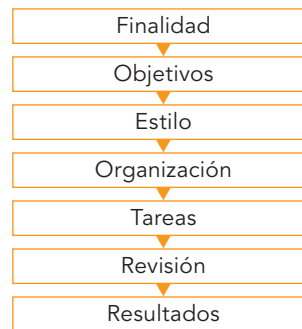
El siguiente paso de concreción son las tareas, que definen los trabajos concretos que tiene que hacer cada participante en el equipo. Es el momento de repartir todo el trabajo. Poner en marcha un

proyecto requiere hacer un número determinado de trabajos que es necesario definir, concretar y repartir. Las tareas se concretan con bastante precisión y se reparten entre los participantes. Cuanto más repartidas estén más capacidad de trabajo tendrá el equipo.

Con todo lo anterior establecido nos ponemos en marcha, empezamos a funcionar, a realizar la misión que tenemos. Poco a poco todas las decisiones tomadas nos llevarán a confirmar algunas de ellas y a modificar otras cuando la práctica nos muestre que nos resultan útiles o que entorpecen el funcionamiento. Es necesario revisar cada cierto tiempo la marcha del trabajo y cambiar lo que sea necesario.

Al acabar nuestro trabajo analizaremos los resultados obtenidos, veremos nuestro grado de satisfacción con el trabajo realizado y sacaremos conclusiones para otros ciclos de trabajo del mismo equipo o para cuando estemos en otros equipos.

Los pasos para un buen funcionamiento son:



Todos estos pasos suponen tomar numerosas **decisiones**. Elegir entre las distintas posibilidades que tenemos. La manera de tomar estas decisiones es también importante. Hay tres maneras de realizarla.

La primera es dejar que decida alguien por todo el grupo. Es la forma peor de todas porque el equipo asimila y cumple peor las decisiones que no ha tomado. Sirve en algunos momentos en los que no queda más remedio, como en situaciones de urgencia.

La segunda forma es votando entre las diferentes posibilidades que tenemos. Esta forma se asimila mejor que la anterior. Es una buena fórmula que nos puede ayudar a salir de discusiones intermi-

nables. Tiene como ventaja que es bastante rápida y sencilla. El inconveniente que tiene es cuando hay posiciones muy enconadas y los que pierden lo viven mal. Es frecuente que les lleve a sentirse incómodos y no cumplir con decisión lo acordado. Las votaciones nos sirven para muchos momentos.

La tercera forma de decidir es establecer un consenso, que significa llegar a un acuerdo sin votaciones que recoja parte de cada una de las posiciones del equipo, sin optar por una en concreto. Es llegar a un punto medio que permita que todos queden satisfechos y que la propuesta tenga lo mejor de cada una. Este es el sistema que facilita una mayor asimilación y cumplimiento de la decisión. El único inconveniente es cuando no se consigue consensuar algo y las discusiones se alargan mucho. Lo demás son ventajas, porque generalmente la decisión será buena y todos se sentirán reflejados en ella. Es el sistema que conviene adoptar en las decisiones más importantes. Son tres formas de decidir que usamos continuamente y que conviene que manejemos bien para que las decisiones sean acertadas.

## 4 Dinámicas internas

En los equipos se establecen movimientos colectivos que dibujan una estructura concreta. Son las dinámicas internas, que son particulares para cada equipo pero que tienen elementos en los que las demás se pueden ver reflejadas. Vamos a presentar algunas de las dinámicas más habituales con la finalidad de poderlas comparar con las de los equipos en los que participamos, tratando sobre todo de encontrar características que nos puedan indicar cómo es nuestra realidad.

**Equipo individualista:** es el formado por participantes preocupados cada uno en sus objetivos particulares pero despreocupados de los objetivos colectivos. Expresado con más claridad, se trata de que cada uno va a lo suyo y le da lo mismo lo que haga o no haga el de al lado. En un



instituto se junta un equipo para elaborar un tema de un movimiento artístico. Son cinco participantes y deciden coger cada uno un artista. Cada uno hace el suyo y el día de la entrega lo fotocopian, lo juntan y lo entregan. En realidad no hay un trabajo de equipo. Es simplemente sumar esfuerzos para un objetivo, pero no es trabajar con los demás. Es algo más práctico que parte de la falta de interés por lo colectivo. Los participantes no se nutren con los demás, solo se apoyan en ellos para conseguir sus propios objetivos.

**Todos para uno:** es el equipo en el que todo el grupo trabaja para los objetivos de uno de sus miembros. Es un equipo desequilibrado. Es como en un equipo de fútbol, cuando hay una estrella y todo el equipo hace el trabajo esforzado para que la estrella marque el gol y siga siendo admirado por todos, mientras los demás se quedan con la sensación de que su esfuerzo les vale de muy poco. La satisfacción es para una sola persona. El trabajo es para todos los demás. La finalidad del equipo está desviada. Se trabaja para el equipo sólo si se hace a través de la persona para la que se esfuerzan. Una persona tiene todo el poder. Es un equipo que crea insatisfacción a sus miembros.





**Uno para todos:** es el equipo en el que el trabajo lo hace una sola persona, que sustituye la iniciativa de todos los demás. El resto del equipo está satisfecho porque su esfuerzo es muy reducido y porque consigue los objetivos sin tener que aportar casi nada. Hay una persona sobre la que recae todo el esfuerzo. Hasta esta situación se ha llegado porque la persona no sabe compartir el trabajo y asume todo lo que hay y porque el grupo se desentiende y lleva a esa persona a asumirlo o que el equipo no funcione. Es una responsabilidad conjunta. El grupo está dormido. Es una forma de falta de trabajo en equipo, aunque pueden llegar a conseguirse los objetivos. La persona que trabaja encuentra cierta satisfacción en el sobreesfuerzo, al mismo tiempo que su desgaste es muy fuerte. Las personas que no trabajan encuentran cierta satisfacción en la comodidad, al mismo tiempo que su posición es poco estimulante y aburrida.

**Caótico:** es el equipo en el que el funcionamiento está permanentemente alterado. No hay caminos constructivos. El equipo no avanza si no que se mueve para los lados, algunas veces avanza y otras retrocede sin que se pueda asociar cada movimiento a la iniciativa grupal. Es un equipo sin finalidad, no está clara o no está asumida, y sin prioridades. Ahora se puede poner mucho esfuerzo en un detalle y al día siguiente que se plantea algo importante se abandona como si no fuera de interés para el grupo. Existe un boicoteo permanente de la propia dinámica e iniciativa. La satisfacción la encuentra parte del grupo en el caos, pero el equipo tiende a desaparecer porque no posibilita que se cumpla la finalidad. Los que intentan trabajar la finalidad tienen una oposición tan fuerte que acaban abandonando. A veces es una fase de un grupo y a veces es una dinámica estable.

**Dividido:** es el equipo al que su experiencia le ha llevado a partirse en dos con visiones enfrentadas permanentemente. La división lleva a que gran parte de la energía se dedique a la confrontación y la eficacia se reduzca sensiblemente. Las divisiones son tan profundas que cualquier idea o iniciativa que exprese uno de los grupos es visto como algo espantoso por la otra parte del grupo. Puede llegar a ser una guerra intensa. El desgaste emocional en estos equipos es muy fuerte. La satisfacción de los miembros puede estar en las personas más integradas en la dinámica de oposición entre grupos, que al tener enfrente posiciones que considera espantosas consigue tener la sensación de tener toda la razón en sus actos y decisiones. Además, los grupos divididos pueden tener mucha unión interna. En el fondo la mayoría del equipo está a disgusto porque no consigue sus objetivos y porque la iniciativa choca permanentemente sin encontrar salida, lo que produce gran insatisfacción.

**Falso equipo:** es el grupo en el que aparentemente todo funciona bien y que en realidad tiene muchos problemas que no son reconocidos por sus miembros. La dificultad en estos equipos es conseguir que

se pueda ver la realidad, porque mientras que no hay reconocimiento de los problemas, éstos no se pueden abordar. Se pone mucha energía en negar que haya dificultades. La finalidad se cumple como parte de la negación de los problemas y esto lleva a aguantar la situación más tiempo. En otras ocasiones la finalidad no se cumple porque los problemas de fondo provocan que se bloquee la actividad. En cualquiera de los dos casos el equipo necesita un tiempo para poder afrontar sus dificultades, pues emocionalmente la insatisfacción es grande. Antes de pasar una crisis se suele producir una dinámica de este tipo.

**Sinérgico:** es el equipo en el que la tarea y la relación están vivas y funcionan adecuadamente. La finalidad está clara para sus miembros y se trabaja para conseguirla con la iniciativa y el esfuerzo de todos. Los miembros del equipo tienen cada uno su espacio y su posibilidad de aportar e influir, cumpliendo cada uno en función de sus características personales. La relación es buena en el sentido de que se van afrontando las situaciones que van ocurriendo y tomando decisiones de equipo que ayudan a mantener la convivencia y el trabajo. No es un equipo perfecto, sino capaz de ir asumiendo poco a poco su realidad. La crítica es constructiva. Todos los miembros sienten satisfacción por la tarea y por la relación. Cuando no hay resultados la responsabilidad es de todos y se utilizan los fracasos para aprender y afrontar los nuevos proyectos con nuevas fuerzas.

Estas son algunas de las dinámicas que se ven en los equipos en ocasiones de forma esporádica y en otras ocasiones de forma estable. Si perteneces a un equipo de trabajo, podéis describir la dinámica interna propia y esto puede ser el principio de un buen debate.

## 5 Las normas

Son el conjunto de reglas que guían el funcionamiento de un colectivo. Regulan las conductas, las actitudes y las relaciones. Las normas son guías establecidas que determinan cómo tiene que ser el funcionamiento, en este caso, de un equipo.

Las normas pueden ser explícitas o implícitas. Las explícitas son las que están enunciadas claramente por los miembros del equipo, escritas o habladas, y todo el mundo conoce y puede expresar y explicar. Las normas habladas es necesario dejarlas claras al empezar a funcionar el equipo de trabajo. Después cada vez que se empieza un nuevo ciclo de trabajo se vuelven a redefinir. Si la elección de las normas se hace entre todo el equipo se asumen y funcionan mejor que si lo realiza parte de equipo.

Las implícitas son las que se han ido adquiriendo sin darnos cuenta de cómo ha sucedido. En un momento determinado hay normas que están presentes y tienen una gran importancia sin que nunca se hayan decidido. Estas normas es interesante saber cómo han llegado a implantarse, quién las ha hecho y cómo se han puesto en funcionamiento. Cuando funcionan sin darnos cuenta nos mandan sin que tengamos posibilidad de modificarlas.

Las normas pueden ser de muchos tipos. Pueden hablar del funcionamiento del equipo, de la comunicación, de las relaciones, etc. Una regla de funcionamiento puede determinar quién toma la iniciativa en el equipo. Podría ser cosa de cualquier persona pero curiosamente es siempre la misma persona la que lo hace y el grupo lo acepta, lo que nos hace ver que es una norma, un funcionamiento fijo. Otra puede ser cómo se recoge el material que se utiliza en el equipo. Una norma de comunicación puede ser que determinados asuntos no se hablan. Cuando sucede algo en vez de aclararlo en el grupo se queda sin expresar y esto se repite con el mismo tipo de situaciones a lo largo del tiempo. Otra norma en un equipo de trabajo en un contexto laboral puede ser que al jefe no se le lleva la contraria. Esta norma generalmente no estará explicitada pero será determinante. Una regla de relación puede ser que determinadas personas se relacionan entre sí y no se relacionan con otras del equipo que tienen un nivel diferente. Unas serán explícitas y otras implícitas, unas más claras y otras menos, pero todas son normas que rigen el funcionamiento del equipo.

Cuando alguien no cumple las normas del equipo suele haber algún tipo de consecuencia que en cada grupo es diferente. Por ejemplo, cuando una persona acude a su centro de trabajo poco aseada posiblemente tendrá que enfrentarse a alguna consecuencia, a pesar de que no se haya explicitado como regla.

También hay reglas que determinan qué personas pueden saltarse determinadas reglas. Por ejemplo, en un equipo todos llegan puntuales a las citas, con unos diez minutos como máximo de tardan-



za, excepto una persona que llega siempre media hora tarde. A veces se retrasa inesperadamente una cita y esta persona llega igualmente tarde. Además la respuesta del grupo es de aceptación de esa realidad. La norma dice que a esta persona sí se le permite llegar tarde. Al día siguiente otra persona llega igual de tarde y el grupo al completo se enfrenta a ella recriminando su funcionamiento. Las normas incluyen también las excepciones y las consecuencias.

Es importante conocer las reglas con las que funcionamos para poder modificarlas cuando no sean satisfactorias. Así descubriremos reglas confusas, anticuadas e injustas que podremos discutir y adaptar a nuestra realidad. Cuando se atraviesan periodos de crisis es momento de revisar las normas fijadas para salir del atasco, consolidando las normas básicas, modificando las que no se ajustan a las necesidades del momento e introduciendo otras que respondan a realidades nuevas.



## 6 La tarea y la relación

En un equipo siempre existen dos aspectos diferentes y complementarios: la tarea, la misión que tiene que cumplir en base a su finalidad y objetivos; y la relación, el contacto entre las personas y las dinámicas que se establecen. En un equipo de trabajo los dos aspectos están íntimamente relacionados. La tarea es muy importante y seguramente está bien clara y definida y las relaciones tienen un aspecto más reglado y otro más abierto que depende de las características de cada persona y de la marcha de los acontecimientos. En una conferencia sobre el tema, una ponente decía que dos personas podían tener muy mala relación personal y trabajar bien en equipo. Esto en la práctica es complicado. Los equipos disponen de una cantidad de energía determinada. Cuando la relación nos preocupa, de manera natural dedicamos parte de nuestra energía a abordar las cosas que pasan en ella; la consecuencia es que dejamos de dedicar parte de la energía a la tarea. Si algo de la relación nos preocupa mucho la energía

que va a ello es toda o casi toda la disponible y la tarea se queda en suspenso o abandonada. Si la relación está muy mal la tarea se bloquea. Esto quiere decir que relación y tarea están íntimamente relacionadas y es necesario tenerlo en cuenta a la hora de participar en equipos de trabajo.

Es verdad que para que funcione un equipo de trabajo no es necesario que todas las personas se lleven muy bien, pero sí se necesita que las relaciones estén claras y ordenadas. Dos personas pueden tener una relación distante, fría e incluso mala, pero si las cosas están habladas y se ha establecido algún tipo de pacto podremos evitar que la energía se vaya a las relaciones.

El asunto más importante para el buen funcionamiento de las relaciones en un equipo es la claridad, es decir la capacidad de abordar las situaciones relacionales, ponerles nombre, ponerles límites y acordar salidas constructivas y compatibles para el equipo. Cuando no hay claridad nos podemos encontrar con la realidad tan frecuente de equipos que se dividen en dos y se dedican a hacerse la vida imposible en vez de sacar para adelante la tarea que tienen encomendada de la mejor manera posible. También ocurre que cuando existe una relación demasiado mala, ni siquiera la claridad nos permitirá un funcionamiento correcto. Es necesaria la claridad y un mínimo en la relación.

Por el contrario, la buena relación también se convierte en un estímulo para la tarea. Si la relación funciona bien (la relación perfecta no existe en la realidad), el deseo de participar en el grupo aumenta y los miembros del equipo tienden a responsabilizarse más de los objetivos y los trabajos. De la misma manera, el buen funcionamiento de la tarea acerca y motiva a los miembros del equipo.

## 7 La comunicación

El elemento que engrasa la relación es la capacidad de entenderse. El camino básico hacia el entendimiento es la comunicación. Los equipos parten de las capacidades individuales que, sumadas y acopladas, constituyen la realidad inicial del equipo, que puede ser desde un buen funcionamiento de la comunicación hasta uno muy malo. A partir de la realidad con la que comienza el equipo se crean una serie de costumbres de comunicación que nos pueden permitir mejorar nuestra capacidad de entendernos. Por ejemplo, en un equipo que está realizando un trabajo escolar en un instituto, si antes de empezar cada sesión de equipo nos tomamos un tiempo para compartir cómo ha ido el trabajo individual, estaremos creando una costumbre que nos ayudará a comunicarnos mejor. La capacidad de comunicarnos se desarrolla con la práctica. Un equipo irá aprendiendo conjuntamente según vaya siendo su experiencia. Cuando sus experiencias sean negativas tendrá fases de mayor incomunicación que poco a poco dejarán paso a nuevas situaciones.

La comunicación en un equipo tiene que tener varias características:

**Cotidiana:** Significa que tiene que ser una práctica habitual, frecuente, acostumbrada. Es necesario aprender a comunicarse cuando las cosas van bien. Expresar lo que nos gusta y lo que no nos gusta. La comunicación nos da sensación de seguridad en el equipo, mientras que si tenemos la impresión de que los problemas se van acumulando sin hablarlos estaremos con la sensación de que pueden explotar las cosas en cualquier momento. Hay ocasiones en las que la comunicación es muy importante y los miembros de un equipo lo sienten. Suele ser en los momentos de conflictos. Cuando haya costumbre de comunicarse de manera habitual podremos entendernos, mientras que si no hay esa costumbre es más difícil empezar en ese momento.

**Directa:** Significa que la comunicación positiva es la que se establece entre las personas que necesitan hablar algo y en la que se expresa con claridad lo que se quiere decir. Lo primero es que las cosas es necesario hablarlas entre los protagonistas, no a través de terceras personas. Las "habladurías" dificultan mucho la relación dentro de los equipos. La dinámica de comunicación más útil es la que se establece entre las personas afectadas. Aunque en algunos momentos sea de ayuda comentar lo que pasa con otras personas, al final es necesario aclarar las situaciones entre las personas implicadas.

Hablar con claridad significa expresar lo que se necesita decir, sin quedarnos a medias, sacando todo lo que nos inquieta, preocupa o molesta. Cuando no sale todo nos quedamos con sensación de algo incompleto y de que lo expresado no es suficiente. No es satisfactorio para nosotros. Hablar con claridad no quiere decir utilizar lo que decimos para dañar a la otra persona. Eso es un mal uso de la claridad, cuando la intención no es aclarar sino agredir al otro.

**Completa:** Es necesario transmitir lo objetivo y lo subjetivo. Objetivo es lo que sucede en realidad, los hechos concretos de los que se habla. Lo subjetivo es cómo lo vive cada persona, como se siente. Esta parte no es visible, pero es real. Los comportamientos y las emociones forman conjuntamente la realidad que ha de ser compartida. Si sólo conocemos los hechos nos falta la experiencia individual, mientras que si sólo conocemos cómo lo viven las personas, nos quedamos sin la información de lo objetivo que forma parte imprescindible de la realidad. Ambas partes han de formar parte de la comunicación.



**Inmediata:** Es necesario hablar en el momento adecuado. Esto es un enunciado general, pero básicamente quiere decir que la comunicación tiene su mayor potencial en el momento en el que se siente la necesidad. Si se habla antes de sentir la necesidad posiblemente sea difícil llegar a algo significativo. Si se habla después el tema cada vez estará menos accesible y mientras se habrá ido empobreciendo y pudriendo dentro de nosotros. Dejar las cosas hace que se deterioren y que nos invadan. Elegir el momento adecuado es responsabilidad del que siente necesidad y es algo que se va aprendiendo.

**Constructiva:** La comunicación siempre tiene que estar orientada a encontrar una salida. Cuando se esté hablando sobre dificultades de equipo, hemos de intentar que cada conversación se cierre de forma constructiva. Llegar a elementos comunes. Elaborar una conclusión que sirva para todo el equipo. Cuando la comunicación sea social, como charlar de cosas que nos apetecen, puede tener cualquier rumbo. Sin embargo, cuando la comunicación esté encaminada a afrontar situaciones a las que el grupo necesita dar salida, tiene que estar orientada a encontrar vías que faciliten la convivencia. Cuando





hay problemas, lo importante no es hablar por hablar, ni desahogarse, ni ganar, sino encontrar formas para mantener el funcionamiento del equipo; y para ello la comunicación tiene este carácter de construir el acoplamiento del equipo en cada momento de su historia.

La comunicación en un equipo conviene que tenga estas características. Aprender a entenderse es un camino que dura toda la vida y al que estamos poco acostumbrados en los equipos de trabajo. En las asambleas de clase se ve la falta de costumbre, al igual que en muchos sitios en los que funcionan los adultos. Sin embargo, en la vida de un equipo es de gran importancia el entendimiento y los límites que tenemos en esta capacidad.

## 8 Los roles

Las relaciones establecidas en los grupos y en los equipos dan origen a posiciones fijas de cada uno de sus miembros que se denominan roles. Son papeles que se cogen en la dinámica grupal y que se mantienen de manera permanente, generalmente sin darnos cuenta de que hemos cogido ese papel o rol. En cada papel hay elementos que ayudan y que dificultan el funcionamiento del equipo. Por ejemplo una persona que discute todo lo que surge en un equipo ayuda a éste a profundizar en los contenidos al poner en duda las cosas que aparecen, al tiempo que dificulta si no es capaz de llegar a algo concreto por la misma costumbre de polemizar. Una persona que ocupa el rol del gracioso del grupo ayuda a un grupo a desdramatizar situaciones y a relajarse y divertirse mientras que dificulta cuando pretende convertir en humor situaciones en las que es necesario establecer una comunicación directa.

La tendencia a ocupar roles es inconsciente y natural. Cuando un equipo comienza a funcionar suele haber una cierta tensión por la falta de roles que se soluciona cuando cada persona ocupa un lugar estable en el equipo. Así cada persona tiene claro cual es su sitio, su importancia, lo que puede hacer y lo que no y lo que los demás van a esperar de él. Todo esto da seguridad a los participantes y ayuda al funcionamiento del grupo a la vez que limita la libertad individual. La satisfacción que encuentres en el papel que ocupas también influye mucho en tu entrega y dedicación al equipo. Si un partici-



pante se siente escuchado e importante buscará más la relación grupal que otro que no es atendido. La realidad en todos los grupos es que hay personas a las que se escucha y ve poco y otras que cualquier cosa que digan es tomada en cuenta.

La mejor manera de entender los roles es viendo algunos de los que más se repiten en las aulas de secundaria, y que te será más fácil reconocer. Algunos se han convertido en estereotipos, utilizándose a veces con un sentido peyorativo; sin embargo, todos estos roles aportan aspectos positivos y negativos al grupo, le imprimen su carácter. Algunos de estos roles son:

**El empollón.** Es el papel que ocupan las personas que dedican toda su energía a obtener resultados académicos brillantes. El rol se centra en la tarea, en este caso en la actividad individual. Aporta al grupo una indicación de las posibilidades que tiene cada individuo de desarrollar los estudios.

**El invisible.** Es el papel que ocupan las personas que pasan desapercibidas en una clase, los que de repente te das cuenta de que existen después de haber convivido con ellos durante un buen tiempo. Su energía la ponen en adaptarse a las situaciones y pasar desapercibidos. Aportan al grupo seguridad, confianza y comodidad, ya que no crean problemas.

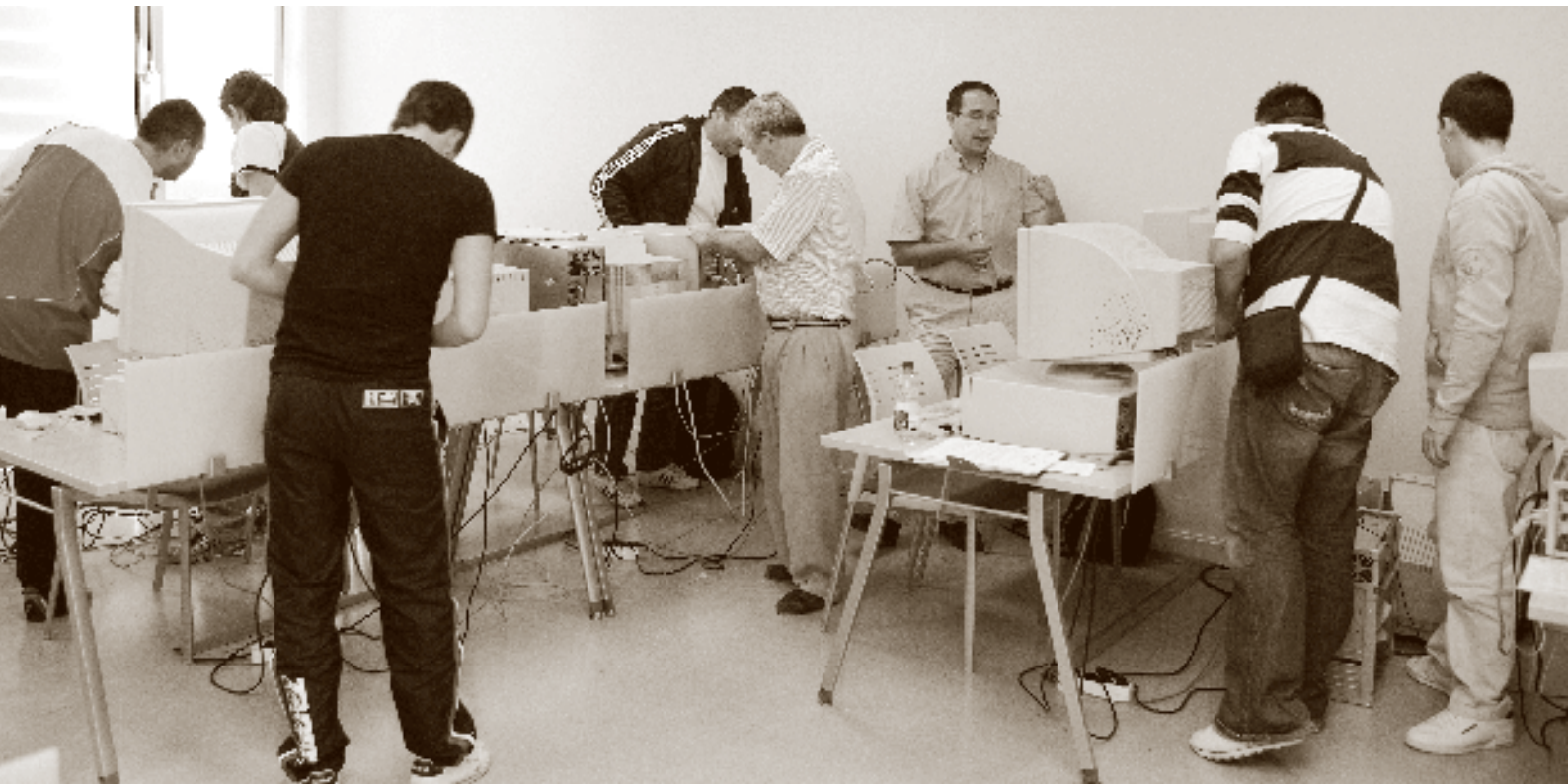
**El guaperas.** Es el papel que ocupan las personas que dedican su energía a atraer a los demás a través de su simpatía y su físico. El rol se centra en las relaciones y es individual, es decir, los objetivos de la tarea y del grupo son secundarios.

**El rebelde.** Es el papel que ocupan las personas que dedican su energía a pelearse con las cosas y personas que están presentes. Su dificultad es aceptar la realidad que hay en el grupo o en el equipo. Se fijan más en lo que falta y pelean para conseguirlo además de no convivir bien con lo que ya existe. Su rol se centra en la actitud que llevan tanto a la tarea como a la relación. Aportan al grupo la ampliación de su realidad al poner sobre la mesa aspectos que no están presentes y que pueden enriquecer la vida del grupo, mientras que lo dificultan al necesitar la confrontación para encontrarse cómodos, es decir ponen trabas a las situaciones de encuentro y tranquilidad.

**El chivo expiatorio.** Es el papel que ocupan las personas que se convierten en responsables de todo lo malo que ocurre en el grupo. Es como la puerta de atrás de la clase a través de la que desembocan todas las situaciones incómodas responsabilizando a la persona que asume este rol. La aportación que hace al grupo es crear una vía de salida para las situaciones que provocan tensión e incomodidad, mien-

tras que su posición dificulta que los miembros del grupo asuman su responsabilidad y se comporten de una manera más madura.

**El líder.** Es el papel que ocupan las personas que conducen la clase o el grupo. Representan la posición de mayor poder en el grupo. Se encargan de orientarlo, tienen gran influencia y es la principal referencia en el grupo. Participan de forma decisiva en algunos aspectos como la toma de decisiones. Son las personas más escuchadas y tenidas en cuenta lo que les lleva a tener más implicación en el grupo. La conducción del grupo puede ser positiva o negativa. Existen líderes que ayudan mucho a los grupos y otros que los colocan en función de sus intereses.



Cada persona ocupa un rol que en algunas ocasiones representa una postura muy conocida o en otras ocasiones es una posición más personal, menos conocida, pero que reúne las características del rol: ajustarse a un papel fijo en las relaciones en el grupo. El rol se adopta en función de nuestras características individuales, de la realidad del grupo y de su finalidad.

Cuando ocupamos un rol dejamos fuera de nuestro repertorio de conductas todo lo que no es adecuado en ese papel. Por ejemplo un líder suele dejar fuera la inseguridad o la fragilidad y pretenderá presentarse siempre como alguien fuerte que puede con casi todo. Un "empollón" esconderá su ignorancia, las cosas que no sabe o que no controla. El gracioso dejará fuera su tristeza; cuando tenga algún disgusto lo esconderá y lo convertirá en una situación de humor, cuando en realidad su sentimiento será de tristeza. Todo lo que nos dejamos fuera son elementos interesantes para hacer que nuestra vida en el grupo sea más enriquecedora. Siempre que podamos colocarnos en papeles diferentes de los que usamos habitualmente tendremos experiencias estimulantes, aunque en muchas ocasiones nos resulten extrañas. Alguien que se deja llevar siempre, encontrará estimulante asumir la responsabilidad; alguien que pretende dirigir todo podrá disfrutar de una experiencia que dirija otra persona; alguien que se centre en la tarea aprenderá mucho explorando las relaciones; y alguien que se centre en las relaciones se sentirá más capaz si explora su capacidad para llevar adelante las tareas. Resumiendo, normalmente ocupamos roles en los grupos de forma natural porque nos dan seguridad y estructuran el grupo y es bueno ampliar nuestro repertorio de posibilidades explorando aspectos que quedan fuera de nuestro papel.

Los roles vistos anteriormente son también similares a algunos de los que puedes encontrar en el trabajo. Pero, además, en concreto en el ambiente laboral también se han estudiado roles que se repiten como pueden ser algunos de los siguientes:

**El coordinador.** Es un rol centrado en las relaciones aunque tiene muy en cuenta la acción. Conducen los equipos de trabajo, organizándolos para que sean capaces de desarrollar las tareas que tienen encomendadas. Son personas que atienden tareas y relaciones al mismo tiempo, aunque cada uno puede tener estilos muy diferentes. Unos atienden mucho las tareas y otros se fijan más en las relaciones. Es un papel importante porque en torno a él se estructura el equipo de trabajo. Pueden cumplir papeles muy constructivos y estimulantes y lo contrario, en función de cómo lo haga cada persona. Los aspectos más positivos son la capacidad de ayudar a entenderse y a tomar decisiones.

**El cerebro.** Es un rol centrado en la actividad mental. Suelen ser personas creativas que tienen claro como se han de hacer las cosas. No son personas de acción, sino de pensamiento. En este terreno es

en el que aportan más pues son capaces de crear visiones claras que ayudan al equipo a orientarse en la consecución de la tarea. Son personas creativas. Sus limitaciones están en el terreno de la acción, en la que se atascan, y de las relaciones, que les suele costar mucho esfuerzo. Aportan metas claras al equipo.

**El iniciador.** Es un rol centrado en la acción. Son personas que tienen como característica principal su capacidad de transformar las ideas y las decisiones del equipo en acciones encaminadas a desarrollar la tarea. Su principal aportación es que comienzan a actuar. En general son personas prácticas y eficientes, orientadas a la disciplina y que no buscan cosas espectaculares sino que les satisface ver como se van construyendo las cosas más sencillas. Son personas imprescindibles en los equipos de trabajo.

**El ampliador.** Son las personas que en los equipos de trabajo se dedican a ampliar los horizontes buscando siempre nuevas posibilidades y oportunidades. Se centran más en lo que podría ser que en lo que es en el presente. Su aportación es la aportación de nuevas posibilidades para el trabajo del equipo. Se suelen centrar en muchas ocasiones en el conocimiento de nuevos materiales y contactos. Son personas idealistas y optimistas que tienen como dificultad ser poco prácticas y perder el interés por las cosas cuando comienzan a funcionar. Se centran en las relaciones y en las ideas pero sobre todo con el exterior.

**El cohesionador.** Es un rol centrado en las relaciones. Su función en los equipos es crear un ambiente relacional adecuado para funcionar. Los equipos de trabajo necesitan que las relaciones que se establecen sean suficientemente buenas para que se pueda cumplir la tarea. El rol del cohesionador desarrolla esta función a través de la comunicación, el contacto directo, el humor, las iniciativas y en general de una actitud cooperadora con las personas que facilita que se despierten en los demás sensaciones de simpatía y satisfacción. Esta aportación al equipo es muy importante.

**El dinamizador.** Es un rol centrado en la acción. Son personas que se concentran en la tarea y que se relacionan con el trabajo de forma constructiva y dinámica encontrando satisfacción al desarrollo de la tarea y contagiando de alguna manera esta sensación al resto del equipo del trabajo. Tienen una buena capacidad de trabajo y no lo realizan de manera mecánica, sino con cierto nivel de ilusión. Son referentes dentro del equipo en el nivel de la tarea y en muchas ocasiones también en las relaciones. Los obstáculos los afrontan como retos y acaban suponiendo una nueva motivación para la tarea. Con esta actitud cumplen una función de dinamización sin que se lo propongan expresamente.

**El especialista.** Es un rol centrado en la actividad mental muy relacionada con la acción. Son personas que se concentran en un aspecto concreto del trabajo, dominándolo como nadie más y convirtiéndose en un referente del equipo en ese tema. Su aportación es elevar la capacidad del equipo en un aspecto importante en el que el resto no tendrán que preocuparse, porque el especialista lo controla con seguridad. Las ventajas que consigue son que se le concede libertad en el funcionamiento a cambio de que su aportación especializada se mantenga.

Si estás inmerso en la realidad laboral observa para ver si puedes identificar algunos de los roles que observas en tus compañeros e incluso el rol en el que te colocas tú mismo.





## 9 Los equipos en los que participamos

El funcionamiento de los equipos tiene mucha relación con el entorno en el que se desarrollan. Revisamos ahora algunos elementos de los equipos en los que puedes participar en este momento:

**En el instituto:** el trabajo en equipo es frecuente en el tiempo que dedicas a estudiar. En algunas ocasiones será el profesorado el que te proponga realizar trabajos en equipo y en otras será tu propia iniciativa la que te lleve a organizarlos junto a otras personas para poder llevar mejor los estudios. También existen momentos en la vida del instituto en los que es posible participar en equipos de trabajo de manera voluntaria, como por ejemplo en el equipo de mediación, las reuniones de delegados, la organización de algunas actividades, etc. En el instituto es el momento de aprender a trabajar junto a otras personas. En los equipos que participes reflexiona sobre su funcionamiento, lo que va bien y lo que va mal, coméntalo con tus compañeros/as de equipo y proponed cambios sencillos que permitan trabajar conjuntamente de manera satisfactoria para todos. Lo más difícil de aprender y lo más interesante es hacer trabajos en los que todo el mundo aporte y todos aprendan de todos. Para eso es necesario hacer un trabajo sin apresuramientos y tomando tiempo para la reflexión sobre el funcionamiento del trabajo y del equipo. Los equipos que se organicen funcionarán mejor si los participantes se eligen voluntariamente.

**En el trabajo:** es el ambiente más complicado. En el instituto puede salir mal un trabajo y puedes sacar conclusiones para otras veces. En el trabajo hay que asegurar un mínimo desde el principio y desde ahí ir haciéndolo cada año mejor, cuando se repita el mismo trabajo a lo largo de los años. La realidad de cada trabajo es muy diferente y es difícil hablar en general. Procu-

ra buscar un lugar en tu equipo de trabajo que te permita aportar a la tarea común, aprender para ti y relacionarte de manera satisfactoria. Las tres cosas te permitirán desarrollarte en el ambiente laboral. Si no aportas al trabajo común acabarás teniendo problemas. Si no aprendes acabarás aburriéndote. Si no encuentras satisfacción en las relaciones acabarás quemándote. Cada trabajo ofrece unas posibilidades que tienes que aprender a utilizar. Depende de cada uno cómo se sitúe en los equipos dentro de los límites de la realidad laboral. Si nunca has trabajado o si acabas de empezar en un centro nuevo comienza conociendo como es su funcionamiento y analiza las posibilidades que tienes de coger una posición satisfactoria para ti y para los demás. Poco a poco ve tomando tu posición buscando posibilidades de aportar, aprender y relacionarte. Aprende de los fracasos laborales. Saca conclusiones y aplícalas en tus nuevas experiencias laborales. Aprende a manejarte con los compañeros de tu nivel laboral y también con los que están por encima. Después también con los que tengan un nivel inferior o dependan de tí. En la posición que te encuentres busca la satisfacción en los equipos en los que participes.

**En las asociaciones:** es un buen sitio para el aprendizaje. Si estás en una asociación es voluntariamente. Tú decides hacer lo que haces y lo que te mueve es tu interés. Este es un buen punto de partida para tener experiencias interesantes. Si no estás en ninguna asociación prueba a participar en alguna integrándote en algún equipo de trabajo que te motive. Cosas sencillas como preparar los carnavales, una salida o un campamento te darán experiencia y muchos buenos momentos. En las asociaciones juveniles en poco tiempo pasas de ser nuevo a conocer bien la dinámica habitual de trabajo. Pasas de aprender a ayudar. Este recorrido completo está muy bien. Desde el principio hasta el final. Si la experiencia es buena te dará seguridad para nuevas empresas y sobre todo para el ámbito del trabajo.

## 10 Conclusiones

Trabajar en equipo es una buena experiencia personal. Estar junto a otras personas que pretenden lo mismo. Unir nuestros esfuerzos. Beneficiarnos del trabajo de los demás y que los demás se beneficien del nuestro. Los éxitos y los fracasos compartidos. Todo son aspectos positivos del trabajo en equipo. Sin embargo no es sencillo. También tiene aspectos difíciles. Cuando no marcha el equipo. Cuando no somos capaces de entendernos. Cuando las relaciones se estropean. Cuando no salen los trabajos. Cuando no somos capaces de decidir lo que hay que decidir. Muchas cosas. A pesar de todo esto merece la pena el trabajo en equipo. Hay que poner el equipo a punto y después aprovechar la energía común para movilizarnos. Despertar nuestra creatividad. Utilizar la energía de los demás para

despertar la nuestra y dejar que los demás se aprovechen de la nuestra. Nutrirnos de las aportaciones de los demás y nutrir a los demás con nuestras aportaciones. Construir un espacio nutritivo. Y cuando la situación del equipo es buena entregarnos a la creatividad. Buscar, investigar, encontrar y aportar. Romper los límites nuestros y ampliar nuestras posibilidades junto a los demás miembros del equipo. Llegar hasta donde solos no podemos ir.

Trabajar en equipo es necesario en muchas ocasiones a lo largo de la vida. Aprendamos a hacerlo de manera constructiva. Despacio pero seguro.

### Bibliografía

BELBIN, M. (1995). *Roles de equipo en el trabajo*. Belbin Associates. Bilbao.

CEMBRANOS, FERNANDO Y MEDINA, JOSÉ ÁNGEL. *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular, Madrid.

CHALVIN, D. Y EYSSETTE, F. (1987). *Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Ediciones Deusto, Bilbao.





### III. El arte de relacionarse



## Índice

Presentación	67
1. La comunicación	68
2. Profundizando en las relaciones	82
3. Sobre los sentimientos y emociones	86
4. Para defender derechos	91
5. La oportunidad de la negociación	100
6. Las habilidades sociales más valoradas por las empresas	103
7. Recomendaciones para el camino	104
Bibliografía	105

## Presentación

Tienes en tus manos un pequeño manual del “Arte de relacionarse”. Todos estamos ligados a entablar relación con otros, los adultos, los de la misma edad, conocidos y desconocidos, con gente que nos importa o que no nos une nada a ella, en la familia, con los profesores, en el trabajo. Nuestra relación puede perseguir distintos fines según el momento, la persona y lo que queremos: para conocernos, tener amigos, para hacernos respetar, hacernos oír y notar, defendernos, solucionar problemas, conseguir un trabajo, expresar una queja, pedir algo, expresar cómo nos sentimos, negarnos, o simplemente para ser educados.

Cada uno tiene su estilo personal, y lo ha ido aprendiendo poco a poco a lo largo de su vida, pero...



¿Has pensado que relacionarse es un arte? ¿Qué quien lo hace bien consigue muchas cosas, le va bien con sus amigos, en casa, con los profesores, en el trabajo, en la calle...?

¿Cuál es el truco? ¿Qué hacen esas personas? y sobre todo ¿puedo yo **aprender** algo que mejore mi forma de relacionarme en general?

Este es el reto que te planteamos en estas páginas; no es para leer como una novela, ni tampoco como un libro de texto que aprenderse de memoria.

Este pequeño manual de las buenas maneras puede servirte ¡cómo no! para su aplicación en el trabajo, en la relación con los compañeros. Las empresas ya no se fijan sólo en el currículo cargado de conocimientos, sino en el conjunto de la persona, en la autoconfianza, el autocontrol, la motivación, la empatía y las habilidades sociales; porque está demostrado que eso repercute directamente en la eficacia con que trabajamos, en la gestión que hacemos del tiempo, en el ambiente y relación con los compañeros, en la resolución en el momento de los conflictos.

Este conjunto de “pistas, trucos, claves y estrategias” no sólo pretende aportar datos al mundo de tus ideas y conocimientos, sino a tu práctica, porque es para ponerlas en marcha y ejercerlas: ¿Funcionan?, ¿Son eficaces? ¿Hacen que consigas mejor tus objetivos? ¿Te sientes mejor contigo mismo?, ¿con los otros?, ¿más tranquilo?, ¿más satisfecho?, pues entonces merece la pena incorporarlas a tu estilo personal.

¡Bienvenido al mundo de las llamadas habilidades sociales! Dominarlas es todo un **arte**.

## 1 La comunicación

El término comunicación proviene del latín *comunis* que significa **común**. Al comunicarnos pretendemos establecer una comunidad con el otro. Nos proponemos compartir una información, una actitud, un sentimiento.

La comunicación es un proceso doble: la persona interpreta y transmite el mensaje, es sujeto y objeto a la vez. Todo ello lo hace acorde con su personalidad, sus ideas, sus sentimientos, sus motivaciones y sus intereses.

La forma en que nos comunicamos se convierte en una radiografía nuestra, de múltiples dimensiones, desde nuestro ser, nuestro estar, nuestro pensar y sentir.

**Cómo interpretamos:** ¿cómo percibimos la situación?: amenazante, cordial, importante o no. Dependerá de una realidad objetiva y de la interpretación que de ella hagamos. ¿Cómo percibimos a los otros y

cómo nos situamos respecto a ellos?. ¿Al mismo nivel, amistoso, de confianza? (como nos suele ocurrir con los amigos y familia), o ¿con mucha diferencia? sintiéndonos evaluados por alguien que puede tomar una decisión sobre nosotros... (como suele ocurrir en el trabajo).

**Cómo estamos** en ese momento, ¿cómo nos sentimos?: seguros o inseguros, tristes o alegres, nerviosos o tranquilos, motivados o apáticos, entusiasmados, decepcionados, frustrados,... Intervienen nuestras necesidades, nuestros objetivos, las expectativas...

**Cómo somos:** se reflejan nuestras experiencias, nuestro sistema de creencias, nuestras convicciones, nuestros valores,... Interviene todo nuestra historia personal, lo aprendido y lo innato. Llevamos una mochila de miedos, autoestima, autopercepción y autoconcepto, características personales como por ejemplo: lo nerviosos o tranquilos que seamos, lo extrovertidos o no, seguros o inseguros, etc.

La comunicación es un proceso, es algo dinámico en el sentido de que genera cambios en la interacción, en el otro y en nosotros mismos.

Por tanto, la capacidad de cada uno de comunicarse trasciende mucho más allá de sus capacidades para hablar o escribir, asumimos y transmitimos nuestros mensajes acorde con nuestras características de personalidad, por lo que la posibilidad de éxito y autorrealización personal está íntimamente relacionada con la capacidad de comunicarnos.

Ahora nos vamos a centrar en la práctica, en lo que se ve, en el resultado de la integración de todo ello, de tal modo que podamos construir esta pequeña guía de herramientas, destrezas, técnicas o habilidades, sin considerar no menos importantes todos estos aspectos de la comunicación y de la interacción humana, que requieren una profundización personal para conocerlos y mejorarlos.



### 1.1 Iniciar, mantener, opinar y finalizar

Cada día mantenemos contacto con los otros a través de conversaciones, sobre cualquier tema, persiguen un fin o ninguno, duran más o menos, relacionan a unas personas o a otras.

Hay personas que tienen más facilidad en iniciar y mantener una conversación consiguiendo que los demás se muestren interesados; hay otras personas que hablan siempre y no son capaces de escuchar las opiniones de otros y terminan aburriendo; también las hay que, aún teniendo cosas interesantes que decir, se mantienen calladas. El que exista un buen nivel de conversación no depende de lo difícil que sea el tema, sino de que todos participen, se sientan a gusto, propiciando futuros encuentros y fortaleciendo los lazos.

**Para iniciar la conversación:** piensa que lo que tienes que decir es importante, pero no creas que es lo único a escuchar. Imagina que ya hay un grupo hablando de algo, y tú quieres unirte; acércate, saluda y comienza enterándote sobre el tema de conversación. Puedes preguntar directamente de lo que se está hablando, participa con tu opinión o hazles alguna pregunta al respecto, o algún comentario que de pie a que otro hable. *"¿De qué habláis? ¿Del capítulo de anoche de CSI? Yo también lo vi, desde el primer momento pensé que el asesino era..."*

**No te enrolles:** haz preguntas a otros para que participen, o para saber de su opinión, que te aclaren, espera a que halla algún silencio y entonces toma la palabra, no interrumpas a otro si está en pleno discurso *¡sienta fatal!* Escucha de forma activa a los otros.

**Para cambiar de tema:** no cortes a nadie de forma brusca, espera a que termine, aprovecha un silencio, puedes iniciar con una coetilla, como *"por cierto..."*, *"me estoy acordando..."*, *"cambiando de tema..."*

**Para finalizar:** toda conversación llega a su fin en algún momento. Hay veces que el propio grupo lo dicta, otras eres tu quien desea o necesita marcharse. Imagina que tienes prisa y te tienes que marchar. Lo mejor es, en primer lugar, reforzar la conversación y a la persona; en segundo lugar,



expresa claramente que quieres dejar la conversación; por último, plantea la posibilidad de encontraros otra vez, aplazar, expresar lo que te agrada de la persona o la conversación. Por ejemplo: *“Me gustaría mucho seguir hablando contigo; pero en este momento no puedo, me tengo que marchar pitando; podemos llamarnos y quedarnos otro rato más despacio ¿te parece?”*.

**Los silencios, cuando nadie habla:** Es normal que los haya y no tienes que impacientarte ni sentirte tremendamente incómodo. Es sano y muestra de madurez aprender a “soportarlos”; pero también es bueno aprender a “salvarlos”, para ello puedes llevar una lista de temas, tipo *chuleta*, sobre todo si estás ante desconocidos, comenzar con alguna pregunta abierta, de las que no se responda con una sola palabra, y donde tengas tu algo preparado que poder comentar sobre el mismo; por ejemplo las vacaciones, las aficiones, algún programa de la tele, una película, alguna noticia, los viajes, las comedias, etc.

## 1.2 La Comunicación No Verbal

Nos comunicamos no sólo con las palabras, también con los gestos, la mirada, la sonrisa; todo nuestro cuerpo y todo nuestro comportamiento habla en todo momento.

Son los componentes no verbales los que apoyan a la parte verbal, normalmente nuestro cuerpo apoya lo que comunica nuestra voz. Prueba a negar con la cabeza y al tiempo decir que sí, ¿necesita cierta concentración verdad?

La Comunicación No Verbal hace que lo que decimos sea más convincente y efectivo. No sólo facilita la comprensión, hace que la conversación sea más amena, divertida, interesante, es más fácil para nosotros expresar los sentimientos a través de ella.

Si desmenuzamos los elementos no verbales más importantes podemos agruparlos en cinco: La mirada, los gestos de la cara, los gestos de las manos y los brazos, la postura corporal y la distancia. En cada uno de ellos hay un sinfín de matices.

Por otro lado están los elementos paralingüísticos, que se refieren al manejo de la voz, pausas, tono, volumen, entonación... ¿Quién no ha asistido una clase magistral de contenidos con alguien soso que aburre hasta las piedras?

¿Qué pasaría si hay una incoherencia entre lo que decimos y lo que expresan nuestros gestos? Nos delata y nos contradice, ¿a qué haríamos caso? Imagina que estás en clase diciendo al profesor que tú no estás distraído, que estás muy atento, pero estás sentado en la silla un poco *desparramado*, se te abre la boca, mirabas por la ventana. La Comunicación No Verbal te delata.

¿Cómo puedes convencer a alguien de que lo que escuchas no te gusta, si le miras con una sonrisa de oreja a oreja y le asientes con la cabeza? ¿Cómo convencer de que el regalo que te acaban de hacer te gusta si lo has dicho en voz baja, mirando al suelo, sin sonreír, sin ningún tono exclamativo sino monótono, sin acercarte a estrecharle fuerte, darle dos besos y repetir que te encanta?

No hay verdades absolutas, cada gesto debe leerse en su contexto porque puede significar cosas bien distintas según cuándo, dónde y cómo se produzca.

**La mirada:** mirar a quien habla demuestra interés y escucha, pero mantener la mirada directamente durante todo el tiempo puede resultar agresivo.

**La postura del cuerpo:** la norma fundamental es la que distingue entre la cerrazón y la apertura, las posturas cerradas demuestran protección, encorsetamiento; imagina, por ejemplo, que una persona está sentada con los brazos y las piernas cruzadas. Sin embargo, las posturas abiertas demuestran relajación. Pero, ¡jojo! Si estamos varias personas sentadas en el instituto, o en el trabajo, una postura demasiado abierta (sentarse con las piernas demasiado abiertas, o cruzadas con el tobillo sobre la rodilla) puede transmitir desinterés o falta de educación. Inclinar ligeramente hacia la otra persona, sin invadir su espacio es lo más correcto. La postura suele evolucionar a lo largo de la conversación siendo cada vez más distendida.

**Los movimientos de la cabeza:** asentir y situarla ligeramente inclinada hacia delante indican escucha e interés por la conversación.

**Las manos:** Juguetear en exceso con ellas pueden indicar nerviosismo. Es importante controlarlas en situaciones donde te sientas tenso, al igual que el movimiento de las piernas. Utiliza gestos que apoyen tu comunicación verbal para ser más expresivo.

**El contacto físico:** Es mayor en función de la relación de intimidad con la otra persona. Tocar a un desconocido es arriesgado, le puede resultar incómodo. Todas las personas tenemos un espacio personal que normalmente sólo dejamos que nos invadan aquellos a quien tenemos un afecto especial.

**La imagen:** tu vestido, tu higiene personal, tu olor, tu pelo... dicen también mucho de ti. Apuntarse a una o a otra tendencia forma parte de tu libertad y también te identifica con unos gustos, ideas, es una forma de expresión; eso también marca la relación por las afinidades y puede ser motivo de



pelea con adultos; pero lo importante es no dejar que provoque rechazo por ser excesivamente descuidado y sucio.

Es un error querer controlar el cien por cien de nuestro cuerpo, sólo haría que nos pusiéramos más nerviosos, pero tampoco nos podemos olvidar de él.

Hay determinadas situaciones en las que es normal un cierto nivel de ansiedad. Por ejemplo, cuando un profesor te llama para hablar contigo en privado, al tener una conversación con un compañero o amigo con el que tienes un conflicto, en una entrevista de trabajo, cuando tu jefe te llama a su despacho... Trata de mantener la calma, y ten en cuenta que todo el mundo valora mucho **la franqueza y la educación**. Por increíble que parezca ¡Intenta disfrutar!, exhibe tus capacidades. Si vas con esta mentalidad positiva, puedes preocuparte menos por tus gestos, seguro que son los adecuados.





En cuanto a tu imagen, intenta ir conforme a la situación y no olvides tener siempre en cuenta **la puntualidad**.

Este mismo comportamiento es importante mantenerlo en tu puesto de trabajo. Muchas personas cuidan su comportamiento y su aspecto en la entrevista de trabajo, pero lo descuidan una vez conseguido el empleo; sin embargo, puede ayudarte a mantener tu trabajo, ser bien evaluado e incluso promocionar. Tu comportamiento y tu aspecto físico hablan de ti.

### 1.3 Sonreír y reír

La sonrisa es la mejor carta de presentación: apacigua la ira, da confianza, expresa la alegría y la actitud amistosa. Pero no siempre es adecuado sonreír: manifestando una oposición, un disgusto, si nos echan una bronca, sonreír puede hacer que se nos malinterprete y no se tome en serio lo que decimos, o que el otro piense que no le estamos tomando en serio.

Se utiliza para mostrar señales de escucha en una situación agradable, para saludar, aprobar, dar confianza, eliminar tensiones, pero no si alrededor hay

alguien que lo pasa mal, o estamos ante un conflicto o tema serio, porque puede reflejar nerviosismo, (todos hemos oído esa risita nerviosa), frialdad ante el sufrimiento del otro, falta de educación y respeto si es una bronca, etc. ¡Ojo cuando la uses! No siempre es lo mejor.

### 1.4 Saludar

El saludo es la pauta de educación más extendida, y variará dependiendo del grado de relación que tengamos con la otra persona. Suele acompañarse a la palabra que depende de la situación o el momento, un gesto ya pactado socialmente. A la vecina en el ascensor, basta un "buenos días"; al familiar de turno suele ser un par de besos; entre colegas un chocar de manos; con las chicas suelen darse

besos; en una entrevista o en una relación formal (por ejemplo, en el trabajo) se acompaña de extender la mano y estrecharla; en grandes amigos un buen abrazo, etc.

### 1.5 Presentaciones

Cuando alguien nos presenta a otra persona, o nosotros mismos nos presentamos, suele acompañarse del nombre y un gesto adecuado a la situación. En una situación de ocio, la relación será más estrecha que en una relación laboral, que será cordial pero más fría. Cuando nos presentan a otras personas es muy importante aprender y llamar a cada uno por su nombre.

¿Te imaginas saludando a tu pareja cuando quedas con ella con un estrechar la mano? Pues igualmente incorrecto pueden ser el par de besos en una presentación laboral. Da la mano sonriendo y diciendo tu nombre siempre que vayas a una entrevista, ante unos clientes, en una reunión... Elige siempre el gesto acorde con la situación.

### 1.6 Cortesía, amabilidad y educación

Esperar en el ascensor al que viene corriendo, pedir la vez para comprar en una tienda, esperar tu turno en una fila, ceder el paso, servirse el último en la mesa, ofrecer a los demás, no coger el trozo más grande, no querer siempre ser el primero, no elegir el mejor sitio en el cine aunque los otros vean peor, colaborar en poner la mesa o quitarla si estamos en grupo, etc. Todos estos comportamientos reflejan una manera de ser y estar en grupo, con conocidos o desconocidos, que dan muestra de nuestra amabilidad y cortesía. En el ámbito laboral uno puede hacer gala de buen compañerismo, agradece lo que hacen por ti, colabora con los demás, escucha atentamente, haz preguntas, muéstrate correcto y educado.

### 1.7 Escuchar

Saber escuchar no solamente es comprender lo que está diciendo el otro, también es estar pendiente de las necesidades de los demás. Piensa que lo tuyo es importante pero lo de otros también. Para ello no interrumpas, respeta los turnos, no hables más alto para que se te oiga a ti.

Escucha **de forma activa**. Usa la parte no verbal: mirar a la otra persona a los ojos, asentir, sonreír; y la verbal: hacer preguntas a la otra persona sobre lo que está exponiendo, hacer comentarios, expresa opiniones propias al respecto, **¡hazles sentirse importantes por lo que tienen que expresar!**

Escucha especialmente los sentimientos, es lo más delicado que nos podemos comunicar. No juzgues, ni te pongas a dar soluciones. Eso de que alguien te haga de experto no gusta, muestra tu interés porque siga hablando.

Si quieres cortar la conversación, lo primero es "dejar de escuchar", comienza retirando señales, primero de la comunicación no verbal: retira la mirada, no asientas, aleja ligeramente tu postura, no sonrías, no le preguntes, cuando se haya hecho un silencio, refuerza a la persona y aprovecha para cambiar de tema o bien para anunciar que has de marcharte. ¡Elige el momento! Dejar aun amigo con la palabra en la boca cuando está contándote un problema no es muy adecuado.

### 1.8 Pedir Información

Preguntar la hora, dónde está una calle o cómo se rellena un documento oficial, forma parte del desenvolvimiento social, y aunque a algunas personas pueda suponerle esfuerzo y nervios, seguro que al final logran enfrentarse a la tarea.

Preguntar significa mostrar interés, y no podemos dejar que los nervios o la vergüenza nos lo impida. Eso predispone a que nos valoren de una forma más positiva pero también nos da a nosotros conocimientos que nos ayudan a tomar nuestras decisiones.

Si no entendemos algo de la conversación, es mejor pedir que nos lo aclaren. Eso no sólo puede mostrarnos como personas más maduras, sino que además nos da tiempo para pensar nuestra respuesta, no es un examen, pedir aclaraciones no hace perder puntos.

Por último, es importante saber qué no preguntar, evita ser indiscreto, los cotilleos no conducen a ningún sitio, muchas veces son fuente de problemas. Procura tener tacto con los otros y deja que sean ellos quienes revelen su intimidad según deseen, aunque te muestres amistoso para escuchar.

### 1.9 Mostrar empatía

Se trata de ponerse en el lugar del otro, de entender cómo se siente, y de responder de manera adecuada a las emociones del otro. Cuando alguien cuenta una experiencia a otra persona le gusta saber si está siendo comprendido, esto lo notamos a través de las reacciones de quien escucha. Estamos hablando de compartir sentimientos, no sólo indica un acto de comprensión por parte de quien escucha, también de apertura por parte de quien lo cuenta.

¿Cuáles son estas reacciones que hacen sentirnos comprendidos de forma sincera?

Primero hemos de profundizar en el mundo de los sentimientos y las emociones, en la experiencia personal seguro que hay momentos donde un amigo se ha sentido triste y ha llorado y tú has sentido lo mismo, o muy alegre y risueño y tú también sientes ganas de reír. Igual si hablamos de soledad, miedo, rabia, decepción, entusiasmo, ilusión, etc.

Al escuchar puedes recordar experiencias similares que quieras aportar a la comunicación, o contar algún ejemplo de tu vida, pero no le quites la palabra si es el otro el que estaba contando algo importante, no le cortes y te enrolles. Eso no es comprender, sino ponerte tú de protagonista.

Puedes, además de tu apoyo verbal, manifestar tu empatía con el contacto físico ya que es un momento de cercanía, como un abrazo, un toque en el hombro, un apretar la mano. Si lo que escuchas son estados emocionales “negativos”, el cariño en esos momentos es importante y la comunicación no verbal lo expresa muy bien.



La empatía es algo también valorado en el mundo de la empresa, ya que el entender las motivaciones de los demás hace que mejore el clima de trabajo, mejora las relaciones interpersonales y contribuye a la resolución de conflictos.

### 1.10 Expresar y defender opiniones

Cada uno tiene un estilo personal a la hora de comunicarse, pero suelen agruparse en tres: el estilo agresivo, el inhibido o pasivo y el asertivo.

Por un lado está el **estilo agresivo**, que intenta imponer su opinión, no valorando al otro. Este suele hablar imponiéndose, dando órdenes, con volumen alto, interrumpiendo constantemente, su postura corporal tiende a invadir al otro...

Por otro lado está el **estilo inhibido o pasivo**, que se muestra inseguro, cortado, que evita actuar y opinar por miedo a las reacciones de los otros. Apenas hablaría, más bien callaría, casi no se le oye por su volumen bajo, vacila, su postura corporal es tensa, retraída, etc.

Los dos estilos anteriores tienen en común el bajo control de la persona: es la situación la que manda, y no ellos mismos; en el primero dando rienda suelta a su irritación, en el segundo evitando actuar por miedo.



Por último encontraríamos el **estilo asertivo**, que es aquel que expresa lo que desea de un modo directo, seguro, firme. Es quien busca alcanzar sus objetivos personales sin sacrificar la relación con el otro. No es invasivo sino respetuoso, domina su enfado, no deja que sea la situación quien le domine. Tiene buen autocontrol emocional, no deja que le pisen, se expresa sin miedo y de modo afable.

En cada persona puede predominar más un estilo u otro, pero por lo general todos podemos tener ambas caras de la misma moneda, ser a veces ratón y otras monstruo, ¿quién no ha visto al alguien ser una “mosquita muerta” en el trabajo o con los amigos, y reaccionar en casa como un verdadero tirano?

Estos tres estilos aparecen en este punto para presentarte la idea de asertividad. Es imprescindible para expresar nuestras propias opiniones no desvalorar las de los demás, pero tampoco pensar que son peores que las de otros. Se trata, por tanto, de creer en nosotros mismos y tener autoconfianza. El objetivo de expresar una opinión es hacer que otros sepan cómo piensas y sientes, cómo te sitúas ante determinados aspectos, pero no es necesario hacer que el resto opinen como tú. Tampoco estás obligado a mantener tu opinión hasta el final, tienes derecho a cambiarla. No es signo de debilidad, ya lo dice el dicho “es de sabios rectificar”. Saber escuchar la opinión de otro significa ceder la palabra, dejarle hablar sin interrumpir, hacerle preguntas para informarnos bien de sus ideas y mantener el autocontrol en la conversación, no “enloquecer” por mantener y hacer oír nuestra opinión.

### 1.11 Barreras de la comunicación

Muchas veces en nuestra comunicación existen interferencias u obstáculos que nos dificultan el proceso de interrelación personal. Vamos a mencionar brevemente algunas de esas barreras:

- Barrera del “amor propio”: resta valor a las cualidades de los otros, sólo aprecia las suyas, se cree en posesión de la verdad, suele impedir que los otros hablen.
- Barrera de la “indiferencia”: se oye al otro pero no se le escucha, no importa lo que diga.
- Barrera de la “superioridad”: uno se siente superior al otro, no se le considera como a un igual, ni con la misma dignidad, el otro es un mero objeto.
- Barrera del “oído selectivo”: escucha sólo lo que le conviene.
- Barrera del “patrón”: cuando encasillamos al otro en una determinada imagen y diga lo que diga, y haga lo que haga, siempre nuestra percepción es la misma hacia él.
- Barrera del “lenguaje”: cuando se antepone la ironía, la burla, el desprestigio hacia el otro en lugar del lenguaje comprensivo.

### 1.12 La comunicación en el trabajo

Si una comunicación eficaz es muy importante en todas las áreas de la vida, en el trabajo es algo crucial.

Existen distintos canales en el medio laboral por los que puedes acceder a varios tipos de información que todo trabajador debe conocer:

- Cuál es la tarea y cómo hay que realizarla: aspectos técnicos.
- Sobre la coordinación: se trata de las funciones de los otros. Hay que saber a quien recurrir para cada cosa en caso de necesidad. Imagina que en tu equipo de herramientas hacen falta dos que no tienes ¿cómo hacerte con ellas? ¿cuál es el proceso? ¿quién se encarga? Si tienes que pedir un día por asuntos propios ¿puedes? ¿cómo se pide? ¿a quién?
- Sobre los resultados: tener información de nuestro trabajo y cómo lo realizamos, de su evaluación, nos ayuda a conocer también las consecuencias que tendrá en nosotros y en nuestros compañeros, en el proyecto común de la organización, colaborando a mantener la motivación alta. *“Gracias al trabajo que hiciste, esta clienta nos ha enviado a nuevos clientes.”*

También hemos de tener en cuenta que en las empresas existen dos tipos fundamentales de comunicación:

#### Vertical:

- Hacia arriba: de los trabajadores a los jefes para que ellos tomen decisiones.
- Hacia abajo: es decir, del jefe al subordinado, suele ser para asignar tareas, dar instrucciones, evaluar, informar, etc.

Cuando tengamos que actuar en este nivel hemos de mostrarnos especialmente cautos en las formas y contenidos de nuestra comunicación, utilizar un tono más respetuoso y distanciado de nuestras emociones, requiere mayor autocontrol y atención al vocabulario. Hablar con un jefe (dependiendo del tipo de organización en la que nos encontramos) es muy distinto que hablar con un compañero.

**Horizontal:** es una comunicación muy efectiva, basada en la igualdad, especialmente útil para resolver problemas.

En cada empresa existe un estilo de comunicación, puede primar la comunicación vertical o bien la horizontal, puede ser una estructura muy vertical o una estructura muy plana, con menos jerarquía.



En cualquier caso, debemos conocer cómo se produce la comunicación en la empresa para saber cómo debemos desenvolvemos.

Superar las dificultades de comunicación en el entorno laboral repercute notablemente en la eficacia con la realizamos el trabajo y en la relación entre los compañeros, ya que se logran minimizar los conflictos derivados de los malentendidos.

Para algunas trabajos concretos se requieren habilidades de comunicación específicas: hablar en público, escritos con estilo y eficacia, incluidos los correos electrónicos, hablar por teléfono, hablar cara a cara, persuadir... Entrenarse específicamente en ellas, dependiendo de la tarea que tengamos que realizar, es fundamental. No es lo mismo enviar un correo a un amigo para quedar que a un compañero, cliente, jefe, etc.

Evita siempre el lenguaje del móvil en tus comunicaciones profesionales.



Los modernos medios de comunicación también han cambiado radicalmente los hábitos, los procesos son mucho más rápidos, se suele estar en contacto con muchas personas, y se corre el peligro de descuidar la habilidad de comunicarse de manera eficaz, por lo que hay que estar especialmente atentos.

## 2 Profundizando en las relaciones

### 2.1 Dar y recibir cumplidos, reforzar

A menudo nos dedicamos a hablar mal y criticar a otros, es un mal muy extendido en nuestra sociedad. No es muy frecuente encontrarnos con personas que halaguen al otro, y a veces no es fácil recibirlo y aceptarlo, entre otras cosas porque no tenemos muchas experiencias y no hemos aprendido. Tú no eres el único al que le gusta oír cosas agradables: a tus amigos, padres, maestros, compañeros de trabajo, subordinados... también les gusta escucharlas. Los cumplidos hacen que la persona se sienta mejor consigo misma, aumentan la autoestima.



**Dar:** se trata de decir algo agradable y positivo. El requisito fundamental es **ser sincero** y por supuesto hay que saber elegir el **momento adecuado**, que, por ejemplo, no sería en plena discusión. Busca algo positivo que decir a un compañero, alguien de la familia, ha de ser sincero y decirlo exageradamente puede sonar a falso.

Algún ejemplo: *“Qué bien que nos acompañaras el otro día al cine, cómo me lo pasé contigo”*. Piensa en ejemplos hacia tus padres, tus profesores... ¿qué cumplido te gustaría oír de un jefe de carpintería? *“Felipe, has hecho un gran trabajo, esta puerta te ha quedado estupenda, eres un gran artesano”*.

**Recibir:** La regla de oro es aceptarlo, forma parte de cómo la otra persona nos ve, si lo niegas o te pones a exagerarlo conseguirás que quien lo dice no se sienta bien, mostrarás tu inseguridad o tu prepotencia.

Aceptarlo es sentirse bien con uno mismo, que quien lo dice sepa que valoras su percepción, ayuda a saber cómo te ven los otros. No hay que quedarse callado, pasmado, cortado, hay que reaccionar y contestar.

Algún ejemplo: *“Muchas gracias por invitarme, la verdad es que yo también lo pasé genial”* en lugar de *“eso lo dices por cumplir, seguro que no es verdad”*. Un segundo ejemplo: *“Muchas gracias, yo también estoy muy satisfecho de cómo ha quedado”*.

**Reforzar:** Este término lo utilizamos más en el ámbito del aprendizaje pero es válido también en la convivencia y en las relaciones personales.

Refuerzo **verbal:** Consiste en “valorar” al otro por aquello que hace bien, que nos gusta, satisface, y sobre todo que queremos que repita. En común con dar cumplidos tiene la parte verbal, pero el refuerzo pretende ir más allá, porque el objetivo de decirlo es que continúe haciendo eso.

Además de expresar lo importante que nos parece **lo que el otro dice**, (*“qué interesante eso”, “qué gusto hablar contigo”, “qué bueno que hayamos sacado este tema”, etc.*); también podemos valorar **lo que hace** (*“¡qué bien te ha quedado el informe de ventas!”, “has conseguido este mes aumentar el número de clientes, ¡enhorabuena!”, “este cliente ha quedado muy satisfecho con el trabajo que has hecho, es una suerte contar con un profesional como tú”, “gracias por acercarte antes a sacar las entradas del cine, no hubiéramos podido entrar si no es por ti”*), o incluso por **lo que es:** *“eres un gran compañero, siempre que tengo algún problema ahí estás tú para ayudarme”, “veo que arrimas el hombro como el que más cuando hay más trabajo, y no te escaqueas...”*.

El refuerzo también pasa a lo **material**: *“Veo que eres muy responsable y trabajador, he pensado subirte el sueldo (¡eso es un refuerzo!)”, “enhorabuena, tendrás una pequeña gratificación por tu número de ventas”.*

Cuando hablamos de “premiar”, no siempre es dar algo material, también podemos utilizar una **actividad** para reforzar: *“Estoy contigo tan a gusto que me gustaría invitarte a casa para que siguiéramos charlando”, “te invitamos a la reunión de directivos para que nos expongas tus ideas”, “María, estoy muy contento de que te quedaras ayer hasta tan tarde para acabar las nóminas, me gustaría compensarte dándote libre una tarde que tu desees”, etc.*

Se utiliza mucho la comunicación no verbal: por ejemplo sonreímos para aprobar lo que alguien nos está diciendo o cuando observamos a alguien hacer algo correcto; pero es siempre mucho más eficaz explicitar verbalmente, y pasar a los hechos con algún tipo de compensación.

Toda la consecuencia que hace que el comportamiento anterior se repita es refuerzo. En nuestros ejemplos es muy probable que el primero siga trabajando bien, María seguirá quedándose cuando el trabajo lo requiera, el otro arrimará el hombro cuando el trabajo apriete, o se esforzará por seguir haciendo más clientes, o por ayudar a sus compañeros, etc.

## 2.2 Pedir y hacer favores. Plantear peticiones

Muy frecuentemente estamos pidiendo en multitud de situaciones favores a los demás. El arte de hacer peticiones hará que, sabiendo formularlas bien, tengamos una respuesta más positiva de los otros. En la vida cotidiana formulamos muchas peticiones, *“¿me prestas un sacapuntas o una goma de borrar?”*, pedir la hora, pedir **información**: *“¿podría indicarme dónde está esta calle?”*, pedir **ayuda**: *“¿me ayudas a hacer estos ejercicios?”*, *“¿...a decidir qué ropa me pongo para la fiesta?”*, *“¿qué portada le pondrías a este documento?”.*

Pedir favores hace entender a los demás nuestras necesidades, a los amigos les gusta ayudar, si no lo pedimos nos podemos sentir frustrados, no nos damos a conocer y alimentamos los fantasmas de lo que hubiera sido si... Es importante expresarnos con claridad, de forma amable y considerada.

Por muy bien que sepamos pedir las cosas, la otra persona siempre tiene el derecho a **decir no**, al igual que nosotros el derecho de pedirlo y confiaremos que si este es el caso nos lo digan de forma adecuada, no haciéndonos sentir mal o vergüenza.

**¿Y si escuchas un ‘no’ a tu petición?** Podemos formular de nuevo la petición, intentar argumentar por qué es para nosotros importante, ser claros. Si aun así el otro persiste en su negación, hay que

saber aceptarlo sin agredir, sin burlas, sin amenazas de revancha ni nada. No hay que insistir eternamente para ver si convences por fin al otro, esto sólo hace que nos convirtamos en unos “pesados”, que no escuchemos activamente al otro, e incluso podemos provocar su enfado. “Hay que saber retirarse a tiempo”.

**¿Y si la petición que quieres plantear es un aumento de sueldo?** Si te lo has planteado debes tener en cuenta cuándo, cómo y por qué, no basta sólo con ir al despacho del jefe y pedirlo, debes explicar con tu mayor lucidez por qué te lo mereces.

**Busca el momento:** Es importante tener en cuenta el periodo del año, por ejemplo si estamos en el mes de Junio tu solicitud se puede perder en el olvido, algunas empresas conceden aumentos de sueldo antes de cerrar los presupuestos del año. Aprovecha las situaciones en que se te ofrece un ascenso, más responsabilidades, o acabas de tener un éxito. Esto te ayuda con los argumentos. El momento oportuno hay que buscarlo solicitando hablar con el jefe, con tiempo por delante, nada de abordarlo en el pasillo, a punto de marcharse.

**Las razones:** Lo mejor es apuntarlas en un papel, por qué crees que deberían dártelo. Así no corres el riesgo de quedarte en blanco. Puedes incluir las responsabilidades que tienes, los logros, tiempo desde la última revisión salarial, la situación del mercado laboral (infórmate de los sueldos que tienen profesiones como la tuya).

**La cantidad:** Aunque ya sabemos que la empresa tiene la última palabra, es importante tenerlo claro nosotros, una vez que digamos la cantidad repetimos nuestros argumentos (responsabilidades, equipararnos con el sector, etc.). Evita ir de víctima, mencionar los agravios comparativos o mencionar tu situación económica, ya que eso no es competencia de la empresa.

Como ya hemos visto, lo mejor es comunicarte con franqueza y ser sincero. Ten en cuenta que hacer tu petición basándote en amenazas, ultimátum, o señalando ofertas de





otras empresas rara vez da buen resultado; y, aunque puedas conseguir así lo que quieres en ese momento, normalmente se generará una desconfianza entre tu jefe y tú que, muy probablemente, te traerá problemas más adelante.

### 2.3 Cooperar

Aunque se refleja a través de comportamientos concretos, cooperar es más un valor, una actitud, un talante, una forma de ser y estar dentro de nuestras relaciones.

Es más positivo cooperar y trabajar en equipo, compartiendo las responsabilidades, que ser individualista. Para ello, hay que evitar actitudes como ser el centro, buscar ganar siempre, pisar al otro para conseguir nuestros intereses. Lo positivo es fomentar el ganar o perder juntos, ayudar al otro, respetarlo, mostrarlos tal como somos, con nuestros sentimientos, fortalezas y debilidades, reivindicar nuestros derechos...

En la cooperación tenemos la convicción de que el compartir con el otro nos enriquece.

## 3 Sobre los sentimientos y emociones

Podríamos haber incluido este punto en los anteriores, como parte de la comunicación, como parte de las relaciones personales en la medida que van profundizando; pero hemos querido hacerle un sitio especial.

### 3.1 Autoafirmaciones positivas

Esto tiene que ver con el autoconcepto, la autoestima, el auto refuerzo, el optimismo... Lo que te proponemos es hacer el esfuerzo de buscar más a menudo tus sensaciones buenas. Tendrás que fijarte en las pequeñas cosas y disfrutarlas, llenarte la cabeza más con ideas positivas que negativas: "ver la botella medio llena".

No estamos diciendo que cuando te sientas fatal y las cosas te vayan mal no lo expreses y tengas todo el derecho a sentirlo. Pero en ocasiones, por pequeñas cosas, uno parece haber decidido "amargarse la vida", dando excesiva importancia a

cosas que no la tienen, dejando que nos afecten demasiado, dejando que nos contaminen todo lo bueno que nos pasa, que hay o que tenemos y somos.

El estilo con el que te comunicas es tu carta de presentación hacia fuera, según la imagen que des, así va a reaccionar el otro. Hay que empezar por uno mismo, ¿sabrías decir las cosas que te gustan de ti?, ¿de tus amigos?, ¿sabrías encontrar las cosas que ayer te han salido bien?, ¿Sabrías enumerar aspectos positivos de tu relación con tus amigos, familia, compañeros, etc...?

### 3.2 Recibir emociones positivas y negativas

Escuchar los sentimientos de otro es lo que llamamos tener empatía. Es, como ya dijimos, ponernos en la piel del otro, intentar sentirnos como el otro se siente, dejarle expresarse respetuosamente, con mimo, con delicadeza, sin interrupción y sin quitarle protagonismo.

Escuchar los sentimientos de otro no siempre significa estar de acuerdo, o aceptarlos... Imagina que tú quieres salir por la noche, y tus padres no quieren porque se sienten mal, tienen miedo de que te ocurra algo, les parece todavía muy joven. Escuchar y entenderlo no significa que tú pienses igual y ese sea argumento para no poder salir; pero si les escuchas y, en lugar de sacarles las uñas, negocias, es más probable que tus padres cedan en algo.

Lo que otro siente no es discutible, podremos estar de acuerdo o no, pero no puede negarse nunca las emociones del otro. No hay que traducirlo, entramos en un terreno muy personal.

Las claves para escuchar bien los sentimientos comienzan en la Comunicación No Verbal, la cara el cuerpo y los gestos son las primeras expresiones, uno se "mimetiza" adoptando comportamientos no verbales similares, manteniendo el contacto visual y adoptando una expresión facial adecuada. No podemos escuchar lo mal que se siente otro con una sonrisa de oreja a oreja.

Utiliza expresiones de empatía: *"me hago cargo...", "te noto...", "ya veo que estás...", "te sientes..."*.

### 3.3 Expresar emociones tanto positivas como negativas

Los sentimientos se transmiten también a través de nuestro cuerpo. Primero has de hacer un ejercicio de auto-observación para poder saber cómo te sientes y si sabes transmitirlo. ¿Cuántos sentimientos eres capaz de reconocer en ti? La mayoría tenemos claro lo de la alegría y tristeza, pero los matices se nos desdibujan. Enumera al menos diez sentimientos que podemos tener, ¡es un ejercicio complicado!, ¡haz la prueba!

**Mensaje yo:** Se trata de no hacer verdades absolutas de lo que uno siente y percibe, comenzar por la primera persona, describirnos, “yo siento”, “yo estoy”, “yo pienso”. Tu realidad puede ser compartida pero es una experiencia tuya, intransferible. Ser capaz de decir verbalmente lo que sientes es un aspecto complicado, no siempre se encuentran las palabras, no busques por tanto la etiqueta al sentimiento, cuenta los hechos que te han llevado a sentirte así, las ideas que pasan por tu cabeza, las sensaciones físicas ... todo eso describe al otro perfectamente tus emociones.

Si hablamos de emociones negativas, todos hemos escuchado eso de “Echar las penas fuera las ahuyenta o alivia...”. Expresar los sentimientos negativos es como agarrar una sartén al rojo vivo, soltarla cuanto antes ayuda a no quemarse.

Elegir el momento y el contexto no siempre es posible, pero hay que hacer un esfuerzo por intentarlo, ¿quien no se ha pasado una noche de juerga consolando a un amigo hecho polvo?

A veces esto también tiene sus riesgos. En nuestra sociedad, con nuestra educación, en nuestra sensibilidad y según nuestra habilidad para empatizar, solemos atender a las personas de nuestro alrededor cuando nos expresan su malestar. Si bien esto es muy adecuado, tiene un peligro: perpetuar en la persona las quejas, si encuentra mucha más atención de manera continuada, que en los momentos donde expresa su alegría o simplemente no expresa nada. Tú puedes ser el que se queja, o el que escucha.

Este puede ser el comienzo de un “abusador de las penas”, la cuestión está en la cantidad, en la frecuencia. Seguro que en algunas ocasiones la persona se siente realmente mal; pero quizás en otras, sólo ha aprendido a ser negativo, a fijarse en lo mal que se siente o está, en fijarse en él constantemente. Luego los de su alrededor se acercan ante su mala cara, le preguntan... Y se inicia un círculo vicioso donde su malestar tiene más oídos y consuelo que su bienestar.

Hay que hacer el esfuerzo de preocuparnos por compartir lo bueno, siendo tan importante como lo malo. Y, como receptores de sentimientos, prestar atención tanto a los buenos como a los malos.

**Lo que pensamos:** las ideas no son las emociones, pero nos las condicionan. Pensar que si voy en el metro el chico que me mira quiere ligar conmigo no va a hacer que sienta lo mismo que si pienso que me va a intentar robar. Trabajar con el mundo de nuestras ideas puede ayudarnos a sentirnos mejor: a veces es muy difícil cambiar la realidad, pero sí podemos cambiar la interpretación que hacemos de ella.

**Autocontrol:** Cuando los sentimientos negativos son el enfado, la rabia, la ira... puede hacer desatarse muchas veces al “animal que todos llevamos dentro”. Sentirse así no da derecho a pagarlo con los





demás. El saber controlar estas emociones negativas, saberlas canalizar y no estallar como un volcán escupiendo lava hacia los otros es una proeza.

El autocontrol se aprende, es sobre todo el fruto de un proceso que se va desarrollando. Es como si tuvieras un buen coche, el mejor del mundo que envidiaría hasta Fernando Alonso, pero fueras un mal conductor, como si nos hubieran quitado los frenos y la dirección no funcionara.

En tiempo de conflicto, de problemas, el autocontrol es la primera habilidad a poner en marcha. Cuando uno se pone agresivo puede provocar la agresividad del otro, transmites tu cólera y frustración, y hasta cierta sensación de inutilidad, incluso a la larga puede llevarte a perder la relación y a sentirte culpable. Y lo que es peor, el conflicto no se resuelve adecuadamente.

El autocontrol es saber dirigirse a uno mismo, y cuando te sientas mal a punto de estallar, **aprende a:**

- Cuenta hasta 10, **para y espera**, este tiempo te ayudará a rebajar tu ansiedad, respira hondo, coge aire por la nariz y suéltalo despacio por la boca.
- Repasa mentalmente lo que vas a decir, sigue esperando, corrige si hay agresividad, insultos, busca los “mensajes yo”.
- Ve a los hechos, no a las personas.
- No busques la revancha.
- No te hagas daño.
- Busca la mejor salida del conflicto, quizás tenga que esperar a mañana.

Cuando uno se siente mal es que hay un conflicto o un problema que resolver. No podemos desarrollar en tres líneas todo el entramado de la resolución de conflictos pero te recomendamos que profundices en el tema.

### 3.4 Mejorar el ambiente de trabajo

Para muchas personas ir al trabajo se convierte en un suplicio, y no precisamente porque no les guste lo que hacen, sino porque el ambiente que reina no es nada positivo, no se sienten cómodas cuando van a trabajar. Algunas claves para mejorar las relaciones en el trabajo (además del buen manejo de todas estas habilidades que te mostramos en esta guía) pueden ser:

**Mostrarse agradable:** intentar ser simpático, saludar, sonreír, intentar establecer conversaciones, alabar el trabajo de otros cuando está bien hecho, mostrarse dispuesto a ayudarles, darles ánimos si les vemos bloqueados ante alguna tarea, saber hacerles peticiones y dar las gracias cuando nos ayudan.



**Intentar controlarse:** Ante el trabajo mal hecho de un compañero, algo que nos ha salido mal a nosotros, alguna injusticia cometida, es fácil perder los papeles y enojarse con la persona o con nosotros mismos. Hay que recordar que los errores no son intencionados, que cualquiera los comete. Hay que controlar nuestras emociones negativas y recuperar la calma, esperar, buscar el mejor momento para comentar nuestros sentimientos y opiniones, buscar soluciones. Es fundamental estar a solas con la persona, nunca es conveniente ni para ti ni para el otro que los compañeros estén presentes y sean testigos de discusiones.

**Colaborar unos con otros:** Cuando se trabaja en equipo cada uno tiene unos roles asignados, pero no significa que no se pueda ayudar a los otros, facilitar su tarea, conocer lo que los otros hacen. Para ello es fundamental mantener una comunicación eficaz, tener una meta común y estar dispuesto a invertir algún esfuerzo personal en ello.

**Las relaciones informales:** cuando se pasa mucho tiempo juntos suele ser normal que las personas del trabajo se vaya conociendo y uniendo. Esto se da poco a poco, pero también puede que no se de con todos los miembros por igual. No siempre la empresa favorece estas relaciones pero cada vez más se propician porque está demostrada su repercusión positiva (con espacios para tomar café, con comidas y eventos de empresa, etc.).

## 4 Para defender derechos

Hay situaciones desagradables que nos toca vivir, que pasan sin más: la finalización de un contrato de trabajo, la ruptura de una pareja, un suspenso, una bronca en casa... Pero hay otro tipo de situaciones donde uno no tiene por qué dejar que "le pisen"; aguantar y fastidiarse sería esconderse y no abordar la situación. Llega el momento de defender tu dignidad, tu persona y tus derechos.

Para ello lo primero es saber reconocer nuestros derechos y, por tanto, cuándo nos sentimos invadidos o pisoteados. Luego hemos de aprender a defenderlos con quejas, críticas, negándonos, etc. Callarte puede hacerte sentir mal, siempre pidiendo disculpas, al final pasas ante los otros desapercibido, ¡Y lo que es peor! puedes convertirte en diana de futuras agresiones.

#### 4.1 Defender los propios derechos

Alguien se te cuele en la fila en la que tu estabas esperando, no te han corregido una pregunta del examen, te han penalizado injustamente en el trabajo, te han regañado en casa por algo que tu no has hecho, tienes un amigo que constantemente te pide juegos y nunca se acuerda de devolverlos, etc.

No nos referimos solamente a los derechos legales o constitucionales, sino también a los que tienen que ver con el **respeto**, la **convivencia** y la **educación**, porque ¿dónde está escrito que uno tiene derecho a que le respeten su turno y no se cuelen?

Primero hemos de ser conscientes de cuáles son esos derechos; conocerlos y comprenderlos es en gran medida un proceso de nuestro desarrollo social. En segundo lugar, hemos de saber cuándo han sido "violados" estos derechos; si alguien los pisa, reconocer cuándo sucede. Por último tenemos que ser capaces de comunicar adecuadamente a los demás cuándo están infringiéndolos.

En la medida en que nos vamos desarrollando vamos aumentando nuestros derechos, en la familia, en el trabajo, en la sociedad; pero también aumentan nuestras **responsabilidades**. Defender los propios derechos ayuda a hacerse respetar, pero también el ser capaces de respetar los derechos de los demás.

#### Situaciones:

1. Alguien en el instituto te dice que te quites, que ahí no puedes estar.
  2. En un bar te sirven un café frío.
  3. Quieres devolver algo que compraste porque has cambiado de opinión.
  4. Te han cobrado de más en una cafetería.
  5. Se te cuelean en la fila del cine.
  6. Quieres que te devuelvan algo que prestaste.
  7. Quieres que tus padres respeten tu intimidad y no entren en tu habitación sin llamar.
  8. Quieres defenderte de alguna acusación injusta.
  9. Estás viendo la televisión, entra alguien y te cambia el canal.
  10. Este mes has cobrado menos y nadie te ha explicado por qué.
  11. Han premiado a un compañero tuyo por un trabajo que en realidad has hecho tu, etc.
- Hay multitud de situaciones cotidianas donde estamos defendiendo nuestros derechos.

¿Cuales son tus derechos? Hay derechos más universales y derechos "particulares", a los que tú pones tu nombre y apellidos, derechos que tú te otorgas para tu funcionamiento personal. Muchas veces no

somos conscientes de ellos, te proponemos que elabores una lista de lo que para ti es relevante que otros respeten e incluso que tu mismo te des permiso. Aquí tienes algunos ejemplos:

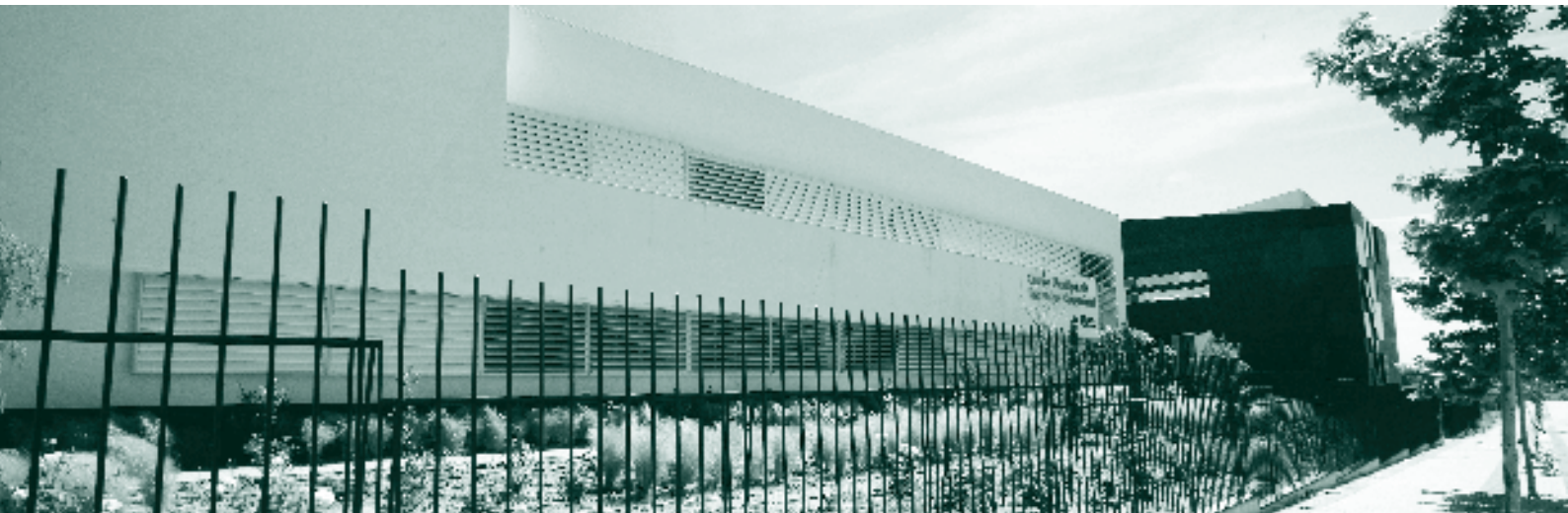
*“Tengo derecho a cambiar de opinión”.*

*“Tengo derecho a equivocarme sin sentirme culpable”.*

*“Tengo derecho a no solucionar los problemas de otros”.*

*“Tengo derecho a no ser perfecto”.*

**Los pasos ¿Qué hacer si otro no respeta mis derechos?** Imagina que estás en el pasillo del centro donde estudias y viene alguien a decirte que no puedes estar ahí, que ese trozo es “suyo”, ¿qué haces? ¿Te callarías, pedirías disculpas y te irías? Este sería el tipo de respuesta inhibida, huidiza... Lo mejor sería intentar no dejarte avasallar, pero claro ¡Sin perder el control! ¡No por la fuerza! Por ejemplo puedes hablarle, suave, pero firme, mirándole a los ojos, sin gritar, y diciendo algo así como: *“el pasillo es de todos, eso es injusto, yo no quiero marcharme, por favor no me molestes”.*



Ante una situación como esta:

- Ten claro que tienes ese derecho y que te lo han “lesionado” o dañado.
- Valora a la persona, la relación, sus cosas buenas, si es que te une una relación importante con esa persona. No es lo mismo si estás ante un desconocido.
- Expresa de forma clara tu mensaje: Cómo te has sentido (no al camarero de la cafetería, pero sí si se trata de alguien cercano), hazle saber que te han “pisado algún derecho” y expresa que no estás dispuesto a permitirlo (hablamos de acciones, no de cómo es la persona). Sin perder la calma: no ironizar, agredir, irritarte, ni levantar la voz.
- Pide al otro que tenga cuidado las próximas veces para evitar que se repita.
- Si es una personas cercana, puedes mostrarle tu interés por la relación (no si es desconocida).



#### 4.2 Decir 'no'

No siempre resulta fácil decir "no", a veces uno no se siente capaz de negarse a un amigo, familiar, jefe o compañero. Si cedemos constantemente a las demandas de los demás, sean o no adecuadas, somos considerados como fáciles de convencer y podemos ser "utilizados" en exceso por los otros. Además de sentirnos más frustrados, defraudados, resentidos,... Saber negarse a las peticiones de otros **es un derecho**, y saber aceptar un "no" de otros es una virtud. Cuando nos niegan algo que pedimos, no hemos de sentir por ello rechazo.

**Negarse:** En más de una ocasión te has oído decir sí a algo que en realidad no queráis hacer o sabíais que era incorrecto. Existen formas de decir "no" que tienen menos probabilidad de herir al otro, formas más adecuadas y positivas. Además evitaremos que otras personas se aprovechen de nosotros y también evitaremos hacer algo que realmente no queremos hacer. E incluso puedes llegar a hacer algo que luego te cree problemas (infringir una norma, comportamientos de riesgo para ti y tu salud, tu integridad física, tu equilibrio personal, etc.) si no eres capaz de decir un No rotundo a tiempo.

**Cómo hacerlo:** Al decir "no", expresa tus razones de forma que la otra persona entienda por qué te has negado, contesta de forma sincera. No entres en el juego de seguir justificándote eternamente ante la insistencia de los otros; para ello puede ser útil la técnica de "el disco rayado" que consiste en repetir lo mismo sin salirte del guión. Un ejemplo:

*"—No, lo siento pero estoy cansado y me quiero ir a casa.*

*—¡Venga tío, eres un rajao, qué más te da un rato más...*

*—No, lo siento, pero me quiero ir ya a casa.*

*—¡Cómo eres, si ahora viene lo mejor, y mañana es domingo, puedes dormir todo lo que quieras!*

*—No, me quiero ir a casa".*

**Imagina y practica con las siguientes situaciones:**

1. Acabas de comprarte un videojuego nuevo, estás entusiasmado con él, viene un amigo y te lo pide, no te apetece para nada dejárselo.
2. Viene un compañero de clase y te pide que te quedes un rato esa tarde (que televisan el partido de la final) para que terminéis el trabajo de tecnología que os ha tocado hacer juntos y que tenéis que entregar el mes que viene.
3. Tu madre está empeñada en comprarte ropa, y quiere que vayáis este viernes, pero tú no tienes ninguna gana de salir.

4. En el trabajo te proponen que trabajes una hora más todas las tardes, han prometido gratificarte por ello, pero tú estás estudiando y perderías clase.
5. Unos conocidos se han liado unos petas y te ofrecen.
6. Intentan convencerte para que te quedes más tiempo esa noche, pero tú ya estás cansado y te quieres marchar.
7. En el trabajo te ofrecen un nuevo destino pero está lejos de tu gente y la tarea no te gusta.

#### 4.3 Hacer y recibir críticas

Es importante saber expresar las cosas que nos molestan o no nos gustan de los demás, a veces nos da corte o pensamos que el otro puede molestarse con nosotros si le damos alguna queja. Sería mucho peor ir aguantando y aguantando de los demás las cosas que no te gustan (y sin embargo piensas). Muchas veces llega el día en que estallas, por todo lo que llevas acumulado, y es entonces cuando realmente la relación sufre un cambio negativo. Soltar poco a poco lo que nos molesta de otras personas puede reducir y aliviar tu enfado y además previene futuros problemas.

Pero si difícil es decir una crítica, más difícil es escucharla y reaccionar de forma correcta, es decir aceptarla o no. Aunque no sea agradable, escuchar las críticas de otros nos ayuda a conocernos mejor y saber cómo estamos siendo percibidos a nuestro alrededor. Puede mejorar la relación y si te propones algún cambio personal puede hacerte mejor a ti mismo. Recuerda que nadie es perfecto.

#### Cómo hacer las críticas

- Piensa qué es lo que te molesta de la otra persona.
- Comienza valorando a la persona, la relación, sus cosas buenas.
- Expresa de forma clara tu mensaje:

Concreta cual es **la actuación** de esa persona que no te gusta (hablamos de acciones, no de cómo es).

Expresa tu desacuerdo.

**El afecto** también es un requisito de la oposición asertiva (la crítica), donde el tono emocional debe ser firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva, ni pasivos ni agresivos. El volumen de voz ha de ser emitido de una forma audible y clara.

También **los gestos**, incluidos los movimientos de manos y brazos mientras se está hablando, son importantes; se trata de una conducta no verbal que añade énfasis a las respuestas asertivas y da la impresión de mayor aplomo durante tu intervención.



Expresa **cómo te sientes** cuando el otro actúa así (“mensajes yo”), da la queja sin enfadarte, sin amenazar, sin insultar.

- Pídele que tenga cuidado en las próximas ocasiones para evitar que se repita. Es lo que llamamos **petición de un cambio**: Si el que desea expresar la crítica se limita a constatar la existencia de un problema, a manifestar que entiende la postura del otro y a expresar su desacuerdo, no da ninguna indicación de cómo quisiera que se comportase el otro en el futuro. El objetivo último de una crítica es producir un cambio en la conducta del otro, por lo que también es necesario sugerir una línea de acción más aceptable en el futuro. Una petición de cambio de conducta o propuesta de solución puede distinguirse del desacuerdo, en cuanto que éste sólo indica que las acciones del otro son inaceptables, mientras que la petición de cambio va más allá puesto que propone una alternativa aceptable.
- Puedes pensar en las soluciones que se te ocurran para ese problema.



- Termina dando las gracias, valorando a la persona, y pensando que todo irá bien. Elogia y agradece la aceptación de la crítica. Se recompensante y refuerza.

Para ilustrarlo mejor vamos a imaginar un pequeño conflicto en una situación laboral en que el compañero siempre se marcha más temprano, por lo que te toca asumir las responsabilidades y tareas del otro:

- Hasta mañana Juan, hoy me espera una noche muy ocupada y voy a salir un poco antes.  
 —Me parece que tenemos un problema, Pepe, porque cuando tú te vas más temprano, yo tengo que encargarme de todo lo que surja en tu ausencia [expresión del problema]. Sé que te gustaría marcharte para planear un poco lo de esta noche [expresión de entendimiento], pero no es razonable que esperes que yo vaya a ocuparme de tu trabajo, y además, yo no estoy dispuesto a hacerlo [desacuerdo], preferiría que te quedaras hasta que terminemos, en vez de irte ahora. Así los dos terminaríamos antes [petición de cambio de conducta / propuesta de solución].”



#### Cómo recibir las críticas

- Escucha la queja sin interrumpir, evitando dar excesivas explicaciones y justificaciones.
- **Comprensión del problema:** Lo primero que conviene es hacer ver al otro que hemos entendido bien lo que le molesta de nosotros. Has de expresarle el entendimiento de su mensaje (la “expresión del problema” que hizo).

El hecho de iniciar tu respuesta asertiva con una frase que exprese la crítica que te hacen, o la naturaleza del conflicto, indica que eres consciente del punto de vista del otro. Eso puede suavizar tu respuesta, controlar tu enfado y ansiedad por lo que escuchaste de ti, de modo que no se te perciba como agresivo, y a la vez estás transmitiendo una empatía hacia el otro.

Es importante hacer notar que una expresión de entendimiento **no es una disculpa** ni una autodescalificación, ni tampoco excusa tu conducta, ni te obliga a estar de acuerdo, sino que es un modo de iniciar tu respuesta asertiva de manera no hostil.

- Si la crítica que te hacen no es adecuada, o es confusa: **pide aclaración** (cuándo, dónde, cómo...).

- Piensa si tiene o no razón en lo que dice, no te dejes llevar por tu orgullo, no pierdas el control, haz tu propio examen de conciencia, no pienses siempre que la crítica de los otros está envenenada, muchas veces la recibimos de quien nos quiere y desea que todo vaya mejor en la relación. También se da el caso de que la relación no es afectiva, como ocurre a veces en el ámbito laboral; entonces nos limitaremos a repasar los hechos, las funciones y comprobar si es o no cierto.
- **Si estás de acuerdo ¡dale la razón!** Es lo que se llama **acuerdo total**.
  - Valora la relación, recompensa.
  - Puedes expresar tus sentimientos con mensajes yo.
  - Intenta buscar una solución para que no vuelva a ocurrir, tu compromiso de rectificar, pide que te ayuden a buscar alternativas.
- Si sólo estas de **acuerdo parcialmente**: Niega asertivamente las cosas que se te dicen de manera no adecuada o por su forma o por su contenido, acepta y refuerza aquello en lo que sí estás de acuerdo.
  - No vuelvo a quedar contigo Juan, siempre llegas tarde, llevo más de 20 minutos esperándote, parece que te da igual, a veces creo que no me tienes ningún respeto...*
  - Es cierto María, es verdad que llego tarde, siento haberte hecho esperar, pero no estoy de acuerdo en que siempre llegue tarde, y mucho menos en que no te respete, para mí la puntualidad también es importante y entiendo tu enfado. Intentaré que no vuelva a ocurrir.*
- **No estás de acuerdo**: Te parece que la crítica es inapropiada, o injusta, y decides no aceptarla. Escucha hasta el final, niega asertivamente, expresa tus sentimientos y sugiere cambios. Imagina esta situación en casa:
  - ¡Pedro, ya está bien, los cacharros sin fregar y toda la tarde ahí sentado en el sillón, te parecerá bonito!*
  - Ya te oigo mamá, no es cierto lo que dices, le tocaba fregar a mi hermano y me siento injustamente tratado, quisiera que la próxima vez te asegures antes de enfadarte conmigo y echarme la bronca!*

A menudo en el trabajo uno puede recibir muchas críticas. Haz el ejercicio de autocontrol, escucha y no reacciones de manera agresiva. Incluso puedes posponer tu respuesta, tómate un tiempo para pensarlo. Eso hará ver en ti tu madurez, tu capacidad de reflexión, tu serenidad en los momentos difíciles. Una vez que lo hayas pensado bien, reinicia tú la conversación sobre el tema, expón sin miedo tu opinión al respecto, asume tus errores o limitaciones, proponte mejorar, busca cómo conseguirlo,

ponte un plazo para ello. Si no estás de acuerdo insiste en tu versión y expresa claramente tu opinión. Saber escuchar y afrontar las críticas en el ámbito laboral, tanto de compañeros como de superiores, es también un medio de mejorar en tu trabajo.

## 5 La oportunidad de la negociación

Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto, pero también tienen una zona de conveniencia mutua, donde la diferencia puede resolverse.

Cada persona tiene su manera particular de negociar, como resultado de las experiencias de su vida, de sus relaciones con familiares, compañeros, amigos, vecinos..., pues a lo largo de la vida desarrollamos una determinada manera de manejar los conflictos. Negociamos en casa por la paga, por la hora de llegada, por el reparto de tareas, por privilegios; con los amigos eligiendo donde vamos, la hora a la que quedamos, etc.; son pequeñas negociaciones que vivimos sin apenas conflicto. En el trabajo el reparto de poder, la limitación de tiempo, los objetivos, los costes... hacen que la negociación sea algo más complicada.

Las situaciones de negociación son continuas dentro del entorno profesional: acuerdos con clientes y proveedores, reparto de funciones dentro de un equipo, decisiones, tiempos, presupuestos, sueldos y condiciones de trabajo...

Existen básicamente dos formas de negociar:

- **Como se hacía antes, la tradicional:** Competitiva, es un proceso de "regateo" en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia. Es un proceso en el que lo que uno gana el otro lo pierde.
- **Como se hace ahora, la nueva:** Mucho más integradora, en la que se intenta redefinir el problema como un intercambio de intereses, donde ambas partes puedan conseguir el máximo de resultados. Es un proceso en el que todos ganan algo.

En el delicado arte de negociar es conveniente que sepas poner en marcha todas las estrategias y habilidades que hasta ahora hemos visto. Te damos algunas claves para que te desenvuelvas dentro de esta nueva forma de negociar, por la que apostamos:

- No intentes imponer tu voluntad, sino llegar a acuerdos que beneficien a todos. Recuerda que no es una competencia.
- Debes prepararte: tienes un trabajo que hacer antes de sentarte a “la mesa de negociación”. Has de conocer a fondo el tema, tener un estado de ánimo sereno (controlar tus nervios y ansiedad), adaptarte a los nuevos escenarios, ideas y situaciones, estar seguro de ti mismo, tener empatía con el otro, esperar los resultados previstos.
- Puedes escribir un plan: ¿qué persigues?, ¿hasta donde estás dispuesto a ceder?, ¿qué mínimo pretendes conseguir? Organiza tu exposición para que cada vez genere más interés.
- Nunca decidas ningún punto a menos que estés preparado para hacerlo.
- No tengas miedo a negociar por grandes que sean las diferencias con el otro, por mucha autoridad que tenga.
- No te sientas limitado por lo hechos, las estadísticas y otros datos.
- Escucha más y habla menos, escuchando se aprende, hablando no. Escucha sin criticar.





- Conoce las necesidades y expectativas del otro, pregúntale de forma abierta para que pueda expresarse, hazle preguntas que ayuden a concretar.
- Expón tus argumentos sin aburrir a los otros, no enfatizando tus propios problemas, los demás también tienen los suyos.
- Promueve siempre un ambiente distendido y afable.
- Si el otro se pone agresivo, jamás pierdas tu templanza; si respondes con agresividad sólo estás cerrando puertas, intenta llevar de nuevo la conversación a un tono cordial.
- No te sientas limitado por el tiempo, dedica todo el necesario, incluso varios encuentros si es preciso. No cierras la negociación demasiado pronto. Aprende a salir y regresar después.
- Si has llevado demasiado lejos a la otra parte, mejor tener buena voluntad, se indulgente y retoma la negociación, escucha y comprende los problemas de los otros.
- Si te comparan con la competencia no caigas en el error de criticarla, apóyate en las ventajas que tú ofreces frente a otros.
- La negociación se hace con personas. Detrás de cada negociación nos llevamos más que objetivos, nos podemos llevar simpatía, aprecio... o todo lo contrario.

No se puede generalizar ni simplificar un proceso tan complejo, pero sí es bueno hacer una reflexión sobre tu propia actuación, puesto que es una habilidad de las más importantes y de ella depende muchas veces tu eficacia profesional y tu tranquilidad personal. Porque al tratar de llegar a un acuerdo no sólo aplicamos estrategias y experiencia, sino que nos implicamos nosotros mismos personalmente. Por ello la negociación es un arte que día a día podemos mejorar para beneficio de todos.

## 6 Las habilidades sociales más valoradas por las empresas

Como hemos visto, las habilidades sociales se refieren a la capacidad para relacionarse adecuadamente con los demás. Su importancia es tal para las empresas que pueden marcar la diferencia a la hora de conseguir un empleo, y también pueden ayudarte a mejorar tu situación dentro de la empresa. Ante *curriculums* similares, quienes destacan por otras destrezas como el control emocional, la mano izquierda, etc. son las personas más valoradas y que más fácilmente se seleccionan, se mantienen en el puesto y promocionan.

Existen unas cualidades personales que podrían ser aplicables casi a cualquier puesto de trabajo:

- Optimismo.
- Creer en uno mismo, autoconfianza.
- Saber asumir riesgos y responsabilidades, y el autocontrol.
- Compromiso y motivación.
- Vocación de servicio.

Asimismo, hay habilidades muy valoradas en la empresa moderna, tales como:

**Capacidad de comunicación:** convencer, escuchar, persuadir, exponer claramente tus ideas, saber formular las preguntas adecuadas para conseguir la información que necesitas.

**Flexibilidad:** Ser capaz de adaptarte a los cambios y las situaciones difíciles, “servir tanto para un roto como para un descosido”. Se refiere a tener una mentalidad abierta, responder a las exigencias del guión que en el entorno actual están en constante cambio.

**Empatía:** La capacidad de entender las necesidades y los sentimientos de los otros, saber ponerse en su lugar.

**Capacidad para trabajar en equipo:** Cada vez más las empresas han ido implantando el sistema de trabajo en equipos, en los cuales el resultado del trabajo depende de todos sus miembros; este es un sistema contrario al individualismo y a la fuerte competencia entre los empleados. La colaboración y cooperación son fundamentales, puesto que ayudará a solventar cualquier problema que se le plantee, aportando cada miembro del grupo desde sus propios conocimientos y capacidades.

Como hemos visto, estos comportamientos se pueden adquirir, todos los poseemos en mayor o menor grado; pero siempre se pueden mejorar y ampliar.

## 7 Recomendaciones para el camino

- La forma en que te comunicas refleja cómo piensas, cómo sientes y cómo eres.
- Nuestra relación interpersonal nos ayuda a ser mejores.
- Aprende a escuchar.
- Recuerda la importancia de la comunicación no verbal.
- No te escondas, no asustes.
- Mejora tu autocontrol en los momentos difíciles.
- Ponte siempre en el lugar del otro.
- Defiende tus derechos.
- Aprende a decir No.
- Se positivo contigo mismo.
- Muestra tu valía personal y siéntete seguro.
- Valora a los demás.
- Consigue cambiar lo que no haces bien.
- Colabora y trabaja en equipo.
- Descubre tus emociones hacia los otros.
- Asume tus responsabilidades.
- En la negociación todos podéis ganar.
- No dejes los conflictos sin resolver.

*En el arte se supone que hay una experiencia personal...  
pero al transmitirla en la obra de arte la universaliza,  
al hacerla comprensible a cualquiera”.*

Manuel Castillo

En el arte de relacionarte tus obras se hacen más comprensibles. ¡Buena suerte!



## Bibliografía

- CABALLO VE. "Evaluación de las habilidades sociales". En: R. Fernández y J.A.I. Carrobbles, eds. *Evaluación conductual*. Pirámide, Madrid, (pp. 553 - 595). Madrid: Pirámide, 1986.
- COSTA CABANILLAS, M.; LÓPEZ MÉNDEZ, E. *Manual para el educador social: habilidades de comunicación y Afrontando situaciones*. Ministerio de Asuntos Sociales. Centro de publicaciones.
- DÍAZ-AGUADO M. J. et al. "La evaluación de la competencia social a través del conocimiento de estrategias de interacción con los compañeros" (Cap. 3). En: Díaz-Aguado M.J. et al. *Instrumentos para evaluar la integración escolar*. Madrid: ONCE, 1995.
- DÍAZ-AGUADO M. J. ET AL. "La evaluación de las relaciones con los compañeros" (Cap. 4). En: Díaz-Aguado M. J. *Instrumentos para evaluar la integración escolar*. Madrid: ONCE, 1995.
- FENSTERHEIM Y BAER. *No digas sí cuando quieras decir no*. Editorial Grijalbo, 1975.
- GOLEMAN D. *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós, 1996.
- MICHELSON L, SUGAI DP, WOOD RP Y KAZDIN AE. *Las habilidades sociales en la infancia. Evaluación y tratamiento*. Barcelona: Matínez Roca, 1987.
- MONJAS MI. *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar*. (PEHIS). Madrid: CEPE, 1999.
- MORALEDA M. *Comportamientos sociales hábiles en la infancia y adolescencia*. Valencia: Promolibro.
- PELECHANO V. "Habilidades interpersonales: conceptualización y entrenamiento"(cap. 4). En: Calero MD. *Modificación de la inteligencia. Sistemas de evaluación e intervención* (pp. 131-181). Madrid: Pirámide 1995.
- ROVIRA CELMA, A.; FERNANDO TRÍAS DE BES MINGOT: *La buena suerte* (Ediciones Empresa Activa).
- SMITH: *Cuando digo no me siento culpable*. Editorial Grijalbo.
- TRIANES MV, DE LA MORENA ML Y MUÑOZ AM. *Relaciones sociales y prevención de la inadaptación social y escolar*. Málaga: Aljibe 1999.
- VALLÉS A Y VALLÉS C. *Programa DIE. Desarrollando la inteligencia Emocional*. Madrid: EOS 1999.
- VERDUGO MA. *Programa de Habilidades Sociales (PHS)*. Salamanca: Amarú 1989.
- ZACARÉS JJ Y SERRA E. *La Madurez Personal: Perspectivas desde la Psicología*. Madrid: Pirámide 1998.
- WAINES W DYER. *Tus zonas erróneas*. Debolsillo.
- WATZLAWICK, PAUL.: *El arte de amargarse la vida*. Editorial HERDER.