



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Comercio
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

Investește în oameni! Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Rural – TIP&A: Transformación mediante el Estudio Práctico y Empresarial
(POSDRU 87164)

MÓDULO TRANSVERSAL SOBRE COMPETENCIAS SOCIALES – CÍVICAS



COMPONENTE 3. | ACTIVIDAD 3.4

Eje prioritario 5: “Promoción de las medidas activas de ocupación”.
Eje prioritario de intervención 5.2: “Promoción de la sostenibilidad a largo plazo
en las zonas rurales en relación al desarrollo de los recursos humanos y del empleo”.

Elaborado por: Experta en desarrollo de material formativo.
Fecha de elaboración: Abril de 2014.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerceium
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

INTRODUCCIÓN

Las competencias son entendidas como el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que desarrolla una persona para comprender, transformar e interactuar en el mundo en el que se desenvuelve, constituyendo un elemento de gran importancia tanto a nivel personal como laboral.

Concretamente, en este módulo nos centraremos en las competencias sociales y cívicas, definidas por el Parlamento Europeo y el Consejo (2006) como las competencias personales, interpersonales e interculturales, así como todas aquellas formas de comportamiento de una persona para participar de manera eficaz y constructiva en la vida social y profesional.

La importancia del desarrollo de este tipo de competencias es tal, en tanto que los seres humanos somos seres sociales, vivimos en grupo y continuamente nos estamos relacionando con otras personas en distintos entornos, ya sea en nuestra casa, en el trabajo, etc. Es por ello que desarrollar competencias sociales produce beneficios personales, que repercutirán también en el ámbito profesional, al adquirir destrezas en las relaciones interpersonales, a la hora de resolver conflictos, trabajar en equipo...

HABILIDADES SOCIALES

Las habilidades sociales se pueden ubicar en el siglo XIX, aunque siempre se conocieron en textos de psicólogos y pensadores antiguos. Sin embargo, en la actualidad, vuelven a recobrar su importancia debido al alto grado de complejidad de la vida contemporánea, tanto en el aspecto personal como organizacional.

1. Conceptualización

Las habilidades pueden ser una innatas o desarrolladas. Son conductas que nos permiten actuar de una forma eficaz y satisfactoria en las distintas situaciones sociales a las que nos enfrentamos día a día. Nos permiten establecer una relación fluida con los demás, facilitar la comunicación, evitar la ansiedad en situaciones de cambio y potenciar las habilidades que ya tenemos.

En las relaciones personales, así como a la hora de enfrentarnos a un puesto de trabajo, poseer habilidades sociales resulta muy importante por varias razones:

- ▶ Necesidad de mantener buenas relaciones con los demás y viceversa. Resolver problemas sin perder el control.
- ▶ Valorar a las personas que poseen habilidades porque son capaces enfrentarse y resolver situaciones difíciles, no se dan por vencidos.
- ▶ Permiten sentirnos a gusto con nosotros mismos y con los que nos rodean, haciendo que nos sintamos al mismo tiempo más valorados y aceptados.

Una persona que haya desarrollado desde temprano sus habilidades sociales tendrá beneficios, ya que verá disminuida su ansiedad a la hora de encontrarse con situaciones difíciles o novedosas, tendrá mayor facilidad para resolver problemas, conseguirá el éxito en sus objetivos y evitará conflictos con otras personas.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commercium
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

Los entrenamientos en habilidades sociales son un método efectivo para adquirir habilidades que permitan a las personas mantener interacciones sociales eficaces en su ámbito real de actuación.

A continuación vamos a citar una serie de estrategias para ser hábil socialmente:

SÍ

- + Tener un pensamiento divergente.
- + Buscar ocasiones de interacción.
- + Valorar aspectos positivos de nuestra conducta.
- + Buscar modelos adecuados.

NO

- Observar modelos inadecuados.
- Fijarnos sólo en lo negativo.
- Huir de las situaciones y acontecimientos sociales.

Algunos de los **problemas** que existen cuando las personas no poseen habilidades sociales pueden ser: no ser capaz de hablar en público, no saber pedir un favor, no poder comunicar lo que siente y no saber resolver situaciones con otras personas.

El concepto de habilidad social está formado por **tres dimensiones: conductual, personal y situacional.**

2. La comunicación

La comunicación se encuentra en el origen de toda relación humana. Para conseguir unas relaciones satisfactorias y desarrollarse personal y socialmente, las personas deben conseguir que su comunicación sea efectiva, entendiendo por comunicación efectiva aquella que “a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir”.

Tipos: la comunicación verbal y no verbal

Desde un punto de vista lingüístico, la comunicación es un proceso en el cual la persona, al que llamamos *emisor*, envía un mensaje a un *receptor*, produciendo *feedback* o retroalimentación cuando el mensaje ha sido interpretado. El *mensaje* es la información que queremos transmitir y que se simboliza mediante un *soporte* verbal o no verbal o ambos a la vez, empleando un *código* común. Puede existir *ruido*, que es cierto tipo de perturbación en el canal de comunicación que pueda ocasionar pérdida de información.

Se diferencian, fundamentalmente, dos tipos de comunicación: verbal y no verbal.

Rasgos esenciales de la comunicación oral:

1. Es la forma de comunicación más utilizada y es un componente vital en la comunicación eficaz.
2. Es de ida y vuelta instantánea. El proceso de retroalimentación es inmediato.
3. Es flexible, es decir, si la discrepancia del interlocutor es evidente, se puede optar por dar otro enfoque.
4. Es simple y rápida, que son unos de los elementos esenciales del proceso de comunicación.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

Rasgos esenciales de la comunicación escrita:

1. Reafirma la autoría del mensaje, queda por escrito.
2. Es precisa, ya que, se puede revisar y corregir antes de enviarla. Aporta mayor claridad.
3. Es permanente y es una referencia constante. Tiene un alto grado de retención.
4. Llega con mayor facilidad a un amplio número de receptores con el mínimo esfuerzo.

Aunque la comunicación verbal suele identificarse con la comunicación oral, lo cierto es que también pudiendo realizarse de forma escrita.

En cambio, en la comunicación no verbal no se emplean signos lingüísticos para transmitir el mensaje, sino que éste se extrae de las actitudes y gestos del emisor. Normalmente, son conductas que refuerzan la comunicación oral, acentuando, contradiciendo, reforzando o matizando lo que se transmite a nivel verbal.

Estilos de comunicación

Cuando hablamos de estilos de comunicación, diferenciamos **tres tipos: pasivo, agresivo y asertivo**.

	ESTILO AGRESIVO	ESTILO PASIVO	ESTILO ASERTIVO
Conducta verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Interrumpe • Voz alta • Elocuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Voz baja • Vacilante 	<ul style="list-style-type: none"> • Directo • Firme
Conducta no verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Mirada fija • Gestos amenazantes • Cuerpo erguido • Invade tu espacio 	<ul style="list-style-type: none"> • Postura hundida • Movimientos forzados • Ausencia contacto visual 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene mirada • Voz firme • Movimientos serenos
Expresiones	<ul style="list-style-type: none"> • Tienes que... • No te tolero 	<ul style="list-style-type: none"> • Supongo que... • Quizá... • No te molestes... 	<ul style="list-style-type: none"> • Yo creo... • Te comprendo pero...
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Tensión • Rechazo • Rencor 	<ul style="list-style-type: none"> • No decide • Pierde oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas • Sentirse bien

Principales obstáculos en la comunicación

Muchos de los problemas que surgen en la comunicación se deben a la dificultad de asegurar que los datos transmitidos se reciben en la forma y momento en que deseamos que sean recibidos.

Si nuestro interlocutor tiene unas ideas preconcebidas puede prestar atención solo a aquellas partes de la conversación que mejor se acomoden a sus ideas. A veces, ni siquiera escucha y sus respuestas son totalmente irrelevantes a las cuestiones que se le están planteando. Otras veces ignora o deforma los hechos, varía el sentido de las cosas de forma inconsciente, etc. y aquí puede surgir un conflicto posterior.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commercial
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

Otro aspecto a tener en cuenta es que la memoria también es selectiva.

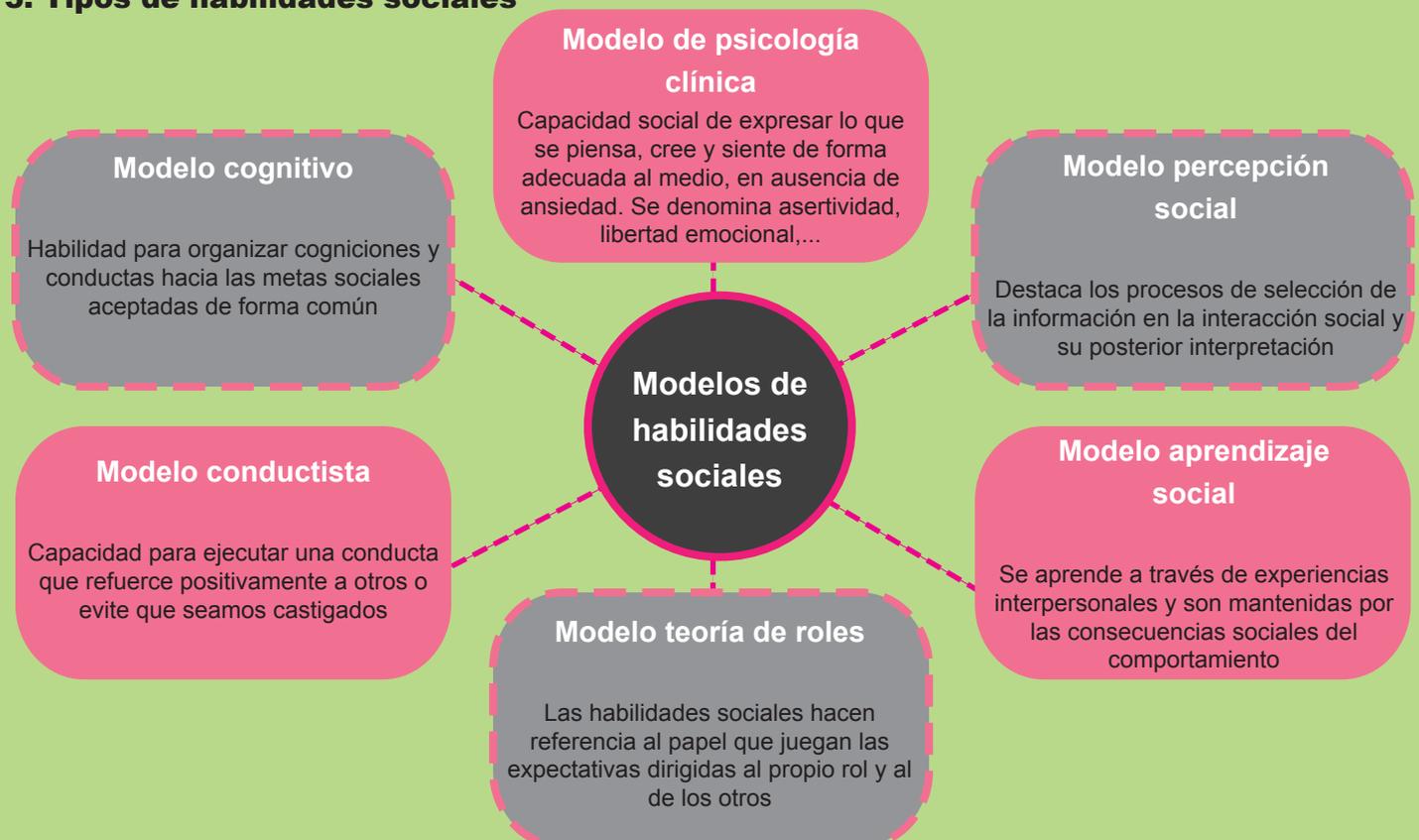
Hay personas que hablan normalmente haciendo un preámbulo, antes de lanzarse a la parte esencial de su exposición y cierre final. Se ha comprobado que **la atención es menor cuando empezamos a hablar exponiendo el elemento de mayor significación.**

También las distracciones banales y las condiciones ambientales pueden dificultar las comunicaciones.

Algunas de las **características que debe reunir la comunicación, con la finalidad de evitar y solucionar los problemas de comunicación:**

- ▶ **Claridad.** El idioma utilizado debe ser entendido por el receptor y no se deben emplear jergas o modismos que no le resulten familiares. Se deben comunicar los mensajes de forma fácil de entender e interpretar.
- ▶ **Rapidez.** El paso del tiempo juega en contra de la eficacia de la comunicación. El tiempo transcurrido puede desvirtuar el mensaje, e introduce otro concepto que se denomina “comunicación deformada”.
- ▶ **Concisión.** La brevedad y la economía de medios a la hora de expresar con exactitud el mensaje permitirá obtener un nivel óptimo de respuesta por parte del receptor.
- ▶ **Cordialidad.** Este atributo es la base de toda buena comunicación. Los problemas de entendimiento o interpretación del mensaje se deben resolver desde el inicio.

3. Tipos de habilidades sociales





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

Existe una clasificación de las habilidades sociales que son evaluadas según el cuestionario Goldstein y col. (1989):

Habilidades sociales evaluadas con el cuestionario de Goldstein y col. (1989)

Primeras habilidades sociales

- 1.- Escuchar.
- 2.- Iniciar una conversación.
- 3.- Mantener una conversación.
- 4.- Formular una pregunta.
- 5.- Dar las gracias.
- 6.- Presentarse.
- 7.- Presentar a otras personas.
- 8.- Hacer un cumplido.

Habilidades sociales avanzadas

- 9.- Pedir ayuda.
- 10.- Participar.
- 11.- Dar instrucciones.
- 12.- Seguir instrucciones.
- 13.- Disculparse.
- 14.- Convencer a los demás.

Habilidades relacionadas con los Sentimientos

- 15.- Conocer los propios sentimientos.
- 16.- Expresar los sentimientos.
- 17.- Comprender los sentimientos de los demás.
- 18.- Enfrentarse con el enfado de otro.
- 19.- Expresar el afecto.
- 20.- Resolver el miedo.
- 21.- Auto recompensarse.

Habilidades alternativas a la agresión

- 22.- Pedir permiso.
- 23.- Compartir algo.
- 24.- Ayudar a los demás.
- 25.- Negociar.
- 26.- Emplear el autocontrol.
- 27.- Defender los propios derechos.
- 28.- Responder a las bromas.
- 29.- Evitar los problemas con los demás.
- 30.- No entrar en peleas.

Habilidades para hacer frente al estrés

- 31.- Formular una queja.
- 32.- Responder a una queja.
- 33.- demostrar deportividad tras un juego.
- 34.- Resolver la vergüenza.
- 35.- Arreglárselas cuando le dejan de lado.
- 36.- Defender a un/a amigo/a.
- 37.- Responder a la persuasión.
- 38.- Responder al fracaso.
- 39.- Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
- 40.- Responder a una acusación.
- 41.- Prepararse para una conversación difícil.
- 42.- Hacer frente a las presiones del grupo.

Habilidades de planificación

- 43.- Tomar iniciativas.
- 44.- Discernir sobre la causa del problema.
- 45.- Establecer un objetivo.
- 46.- Determinar las propias habilidades.
- 47.- Recoger información.
- 48.- Resolver los problemas según importancia.
- 49.- Tomar una decisión.
- 50.- Concentrarse en una tarea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

4. Principales habilidades sociales

Asertividad

La asertividad es una parte esencial de las habilidades sociales que reúne las actitudes y pensamientos que favorecen la autoafirmación como personas y la defensa de los derechos propios con respeto, esto es, sin agredir ni dejar ser agredido. Es una habilidad que se puede aprender, entrenar y mejorar. Es una habilidad espontánea, segura, pero que sin embargo lleva consigo un cierto riesgo social. Cuando la asertividad no es desarrollada suficientemente o se utiliza de forma equivocada llegamos a la frustración e insatisfacción.

La asertividad se encuentra en el punto medio entre la pasividad y la agresividad.

Para ser asertivos se puede seguir una serie de pasos:

- ▶ Buscar el momento y lugar para discutir el problema.
- ▶ Expresar cuidadosamente qué es lo que se desea.
- ▶ Caracterizar la situación del problema lo más detallado posible.
- ▶ Mostrar los sentimientos con mensajes en primera persona.
- ▶ Empatizar con el objetivo del otro.
- ▶ Limitar cuál es el objetivo que se persigue.
- ▶ Ofrecer alternativas consiguiendo un acuerdo para el compromiso.
- ▶ Acentuar la posibilidad de obtener lo que se desea.

Empatía

La empatía es una habilidad propia del ser humano que nos permite comprender y experimentar el punto de vista de otros sin tener por ello que estar de acuerdo; es la capacidad de ponernos en la piel del otro para poder entenderlo y demostrar que así lo hemos hecho.

Ser empáticos no implica estar de acuerdo con el interlocutor. No debemos dejar a un lado nuestras propias convicciones asumiendo las del otro. Lo importante es respetar su posición aceptando su argumento.

Técnicas para desarrollar nuestra empatía:

- ▶ Realizar preguntas abiertas que permitan desarrollar la conversación y mostrar interés en el tema.
- ▶ Avanzar lentamente en el diálogo, ayudando así a la otra persona a que tome perspectiva.
- ▶ Transmitir que estamos entendiendo el mensaje.
- ▶ Mostrar nuestro desacuerdo con el interlocutor siempre que lo consideremos necesario, pero de forma constructiva y procurando no herir sentimientos con comentarios fuera de todo.
- ▶ Aceptar las diferencias que tenemos con los demás.
- ▶ Ser tolerantes y pacientes.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

Escucha activa

La escucha activa implica estar atento y disponible a los mensajes que nos envíe el interlocutor, esto es, recibimos lo que nos quiere comunicar y al mismo tiempo le damos información de que estamos recibiendo lo que nos dice.

Otras habilidades



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos están presentes en cualquier ámbito de las relaciones interpersonales, son parte de nuestra vida, en tanto que son inherentes a toda actividad en la que se relacionan los seres humanos, así como en la propia persona. Sin embargo, pueden constituir una gran fuente de aprendizaje.

1. Conceptualización

Se puede definir el conflicto como aquella situación que genera malestar en la persona, le preocupa o bien interfiere en el desarrollo de su día a día.

ACTITUDES ANTE EL CONFLICTO

COMPETICIÓN (gano/pierdes)

- Lo más importante es que yo consiga mis intereses, sin importarme los demás, esto es, la relación con la otra persona no me importa.

ACOMODACIÓN (pierdo/ganas)

- Renuncio a mis objetivos y procuro no generar malestar en la otra persona. No me interesa perjudicar la relación.

EVASIÓN (pierdo/pierdes)

- No afronto la situación, hago como si no existiera ningún problema. Ni yo ni la otra persona ganamos.

COOPERACIÓN (gano/ganas)

- Considero que mis propios intereses y necesidades son importantes, al igual que la relación con la otra persona. De esta forma, se trata de crear soluciones en las que todos ganen.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

2. Tipos de conflictos

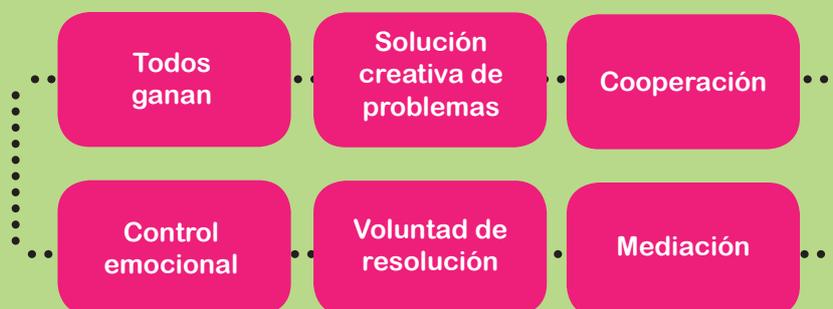
Clasificación de conflictos en las relaciones cotidianas:

- ▶ Conflicto manifiesto: es el problema en que las partes implicadas reconocen conscientemente como origen de tensión las relaciones dentro del grupo, en la familia, en la empresa, en el vecindario, etc.
- ▶ Conflicto endémico: es aquel con el que las personas afectadas han aprendido a convivir, en muchos casos de manera indefinida. Es percibido como “normal”, y entra a formar parte del sistema de relaciones cotidiano y como tales, normalmente, no son cuestionados por el grupo afectado.
- ▶ Conflicto invisible: es aquel del cual no se llega a saber si las personas afectadas carecen, o no, de la información o de la autonomía psicológica o jurídica, para acudir a las instancias familiares, comunitarias o legales.
- ▶ Conflicto inexistente: se refiere a la justificación que hace la persona agredida, por cuanto su “mal comportamiento” lo hizo acreedor de ello. Por tanto, el hecho entra a ser parte de las rutinas habituales del grupo social, tan incorporadas en la cotidianeidad que se consideran normales.
- ▶ Conflicto enmascarado: esconde en su interior una cadena de conflictos, agresiones, lesiones, que no se han resuelto, y por ello, se opta por decisiones más definitivas.
- ▶ Conflicto institucionalizado: es aquel que al agotarse la capacidad de resolución en la familia, vecindario, organización o grupo social, pasa a conocimiento y competencia de instancias sociales.

Clasificación de conflictos en el ámbito de las organizaciones:

- ▶ Conflicto entre grupos (intergrupalo): los cuales pueden estar controlados o descontrolados.
- ▶ Conflictos dentro del grupo (intragrupalo): en las organizaciones hay individuos de distinta condición, ambición, ideas, expectativas, etc. Es natural que haya siempre un cierto conflicto latente, que se manifieste más o menos explícitamente.

3. Estrategias para la resolución de conflictos



Todos ganan

La perspectiva de “todos ganan” se basa en cambiar el conflicto provocado por una confrontación entre dos o más componentes del grupo por la cooperación. Es un cambio poderoso de actitud que altera el curso completo de la comunicación.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

La perspectiva de todos ganan descansando en estrategias que se basan en:

1. Estudiar las necesidades.
2. Reconocer las diferencias individuales.
3. Estar abiertos a adaptar nuestra posición y actitudes a la luz de la información compartida.
4. Atacar el problema, no a la persona.

Solución creativa de problemas

Método creativo útil para generar alternativas ante una determinada problemática. Este método ofrece un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados nuevos y útiles.

El proceso consta de las siguientes **etapas**:

1. Planteamiento del objetivo.
2. Recoger información para abordar el problema: datos, sensaciones, sentimientos, percepciones...
3. Replantear el problema.
4. Generación de ideas.
5. Seleccionar y reforzar las ideas.
6. Establecer un plan para la acción.

Cooperación

Cuando escuches una frase que tiene el potencial de crear conflicto, haz preguntas abiertas para reenmarcar la resistencia. Explora las dificultades y redirige la discusión para enfocarte en las posibilidades positivas.

Explora

▶ Clarifica detalles

Ejemplo: Es muy caro >> ¿Comparado con qué?

▶ Encuentra opciones

Ejemplo: No puedes hacer eso aquí >> ¿Qué pasaría si lo hiciéramos?

Redirige

▶ Muévete a lo positivo

Ejemplo: Nunca funcionará >> ¿Qué podemos hacer para que funcione?

▶ Vuelve a las necesidades y preocupaciones legítimas

Ejemplo: Él/ella no hace lo que le corresponde >> ¿Dónde piensas que están sus prioridades?

Control emocional

Consiste en que cada una de las partes que intervienen en el conflicto exprese sus emociones: miedos, coraje,



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VĂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VĂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

dolor y frustraciones sabiamente para conseguir un cambio en sus posturas y llegar a una solución.

Plantéate CINCO PREGUNTAS cuando estés enfadado/ herido/ temeroso:

- ▶ ¿Por qué me siento tan enfadado/ herido/ temeroso?
- ▶ ¿Qué es lo que quiero cambiar?
- ▶ ¿Qué necesito para dejar ir este sentimiento?
- ▶ ¿De quién es este problema, realmente? ¿Cuánto es mío? ¿Cuánto es del otro?
- ▶ ¿Cuál es el mensaje no explícito que infiero de la situación? (Ej., no les gusto, no me respetan.)

Proponte CINCO METAS al comunicar las emociones:

- ▶ Trata de evitar el deseo de castigar o echar culpas.
- ▶ Trata de mejorar la situación.
- ▶ Trata de comunicar tus sentimientos apropiadamente.
- ▶ Trata de mejorar la relación y aumentar la comunicación.
- ▶ Trata de evitar repetir la misma situación.

Voluntad de resolución

Consiste en que cada una de las partes tenga voluntad de resolver el conflicto. Si alguna de las partes se enfada o molesta por la actitud o comentarios de la otra, debe tratar de aprender algo para sí mismo de esa persona. En particular necesita ver dónde la proyección de su pensamiento ha interferido con su disposición de resolver el conflicto.

Mediación

Para ejecutar un proceso de mediación eficaz debemos considerar los siguientes pasos:

a) Preparar el escenario

Se debe organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

b) Comprender a las partes y las cuestiones en controversia

Lo primero es identificar los puntos en conflicto, para lo cual haz que cada parte indique y resuma los puntos pendientes. Permita preguntas aclaratorias, pregunte y resuma las veces que sea necesario.

c) Busca alternativas

Es extremadamente importante ir identificando áreas de acuerdo. También se pueden generar "lluvias de ideas" con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles.

d) Finalización de la mediación

Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay otras alternativas. Si no se logra consenso corresponderá a otras instancias buscar la resolución del conflicto.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

LIDERAZGO

El liderazgo, como la capacidad de dirigir o estar a la cabeza de un grupo y que está ligado a la iniciativa y la actitud proactiva, es parte esencial de la estructura de grupo. El líder viene a ser el coordinador del grupo y concentra sus esfuerzos en torno a la vida del mismo y a la consecución de los objetivos que éste persiga.

1. Conceptualización

Klein define el liderazgo cómo “la capacidad de obtener de otros la respuesta deseada”. Es decir, un líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, la referencia dentro de un grupo, cuya opinión es la más valorada del grupo.

Un líder **no se autoproclama**, preside el grupo tras una elección democrática, surge espontáneamente o bien es impuesto institucionalmente por un poder jerárquico superior.

Hay que **diferenciar liderazgo de poder jerárquico**. El liderazgo no tiene necesariamente que ver con la posición jerárquica que uno ocupa. Así, una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

Características de un líder:

- ▶ Habilidad para *conducir equipos* (sacar lo mejor de su gente).
- ▶ *Visión de futuro* (mira a largo plazo y se anticipa a los cambios).
- ▶ *Habilidad comunicadora* (es convincente y persuasivo).
- ▶ *Carisma* (que seduce y atrae a las personas).
- ▶ Capacidad de *trabajo y entusiasmo* (capaz de contagiar al grupo).
- ▶ *Coraje y persistencia* (no se rinde ante las dificultades).
- ▶ *Búsqueda continua de resultados y determinación* a la hora de tomar decisiones (celeridad y acierto).

Rasgos personales de un líder:

- ▶ *Ambición* (lograr algo significativo, aunque no ganar a cualquier coste)
- ▶ *Impulso y tenacidad* (buscar, ser persistente y monitorear, pero no hacerlo durante demasiado tiempo)
- ▶ *Auto-confianza* (sobreponerse al miedo al fracaso, al miedo a dar respuesta a la necesidad de gustar y usar el poder juiciosamente, sin transformarse en un ser arrogante y narcisista)
- ▶ *Apertura psicológica* (ser receptivo a ideas nuevas y diferentes)
- ▶ *Realismo* (ver lo que se puede lograr y no minimizar los problemas)
- ▶ *Apetito para el aprendizaje*.
- ▶ *Continuar creciendo, mejorar los “saber-cómo” y no repetir los mismos errores*.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

2. Estilos de liderazgo

Principalmente, se suele hablar de tres estilos de liderazgo: **autoritario**, **laissez faire** (*expresión francesa que significa “dejar hacer”*) y **democrático**.

Líder autoritario

Se caracteriza por ser autocrático, dominante, dictador. Establece relaciones jerárquicas en el grupo, así como las técnicas y los objetivos, da soluciones personales a los problemas que se plantean... Lo que fomentará la creación de un clima de inercia, pasividad, se frena la iniciativa, no hay espontaneidad, etc.

Líder laissez faire

Tiene una actitud flexible, abierta, pero también pasiva e indiferente. Ante estas actitudes, el primer grupo suele sentirse cómodo, aunque luego acaba sintiéndose distinto y desconcertado. En este sentido, este tipo de liderazgo suele ser efectivo si las personas tienen experiencia e iniciativa propia.

Líder democrático

Conserva la dirección del grupo, respetando la actividad del mismo, fomenta el trabajo en equipo, la discusión, promueve que las responsabilidades y funciones se compartan, escucha y respeta, etc. Esto hace que se cree un clima de contagio afectivo, al tiempo que hay un aumento motivacional y un trabajo eficaz.

Características:

Seguro - Acogedor - Desinteresado - Disponible - Firme y suave - Maduro de juicio - Catalizador
Optimista - Previsor - Confía en los otros - Da apoyo - Eficaz - Sociable - Sincero - Animoso

Otros estilos de liderazgo

Carismático	Se rige por la directividad, el afecto, el respeto de sus seguidores...
Camarada	Promotor de la solidaridad, del compañerismo, aconseja, no impone y pretende que los objetivos se logren entre todos.
Burocrático	Sigue las reglas rigurosamente y se asegura que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Se situaría entre el líder laissez faire y el democrático.
Paternalista	Tiene un gran interés por las personas y muestra menos efectividad en la tarea.
Ideal	Aquel que une los factores psicológicos y los sociológicos; estudia las circunstancias y supera los obstáculos, supervisa...
Natural	No está reconocido formalmente como tal. Ejerce el liderazgo simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

3. Funciones de un buen líder

Según Loscertales, la función de un buen líder se ha de orientar a **favorecer la producción y a fomentar las tareas de mantenimiento del grupo**:

- ▶ La función de producción o de tarea, requiere volcarse en el campo socio-operativo, referido a la consecución de las tareas propias de los grupos. Trata operaciones relativas a: la información y el método de trabajo, la coordinación de las aportaciones y los esfuerzos, y las decisiones.
- ▶ La función de mantenimiento atiende especialmente al aspecto socio-afectivo y al clima reinante en el grupo. Las tareas a realizar por el líder en relación con esto son: las intervenciones que apuntan al estímulo y al mantenimiento, las que apuntan a la facilitación social, y las que requieren una preparación científica del líder, para apreciar los niveles de satisfacción o insatisfacción.

4. El proceso de toma de decisiones

Una de las capacidades necesarias para ejercer el liderazgo hace referencia a la toma de decisiones. Un buen líder utilizará todo el tiempo disponible para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas y sus previsible consecuencias.

Según Álvarez González y Obiols Soler (2009), por toma de decisiones se entiende:

“Todo un proceso o actividad de procesamiento de la información necesaria que permite llegar a un fin satisfactorio. Debe entenderse como un proceso continuo de carácter cognitivo, emocional y social. Este proceso requiere de una constante revisión en función de las nuevas informaciones que la persona va adquiriendo a lo largo de su vida, además de una implicación por parte del propio interesado (saber interiorizar el proceso y querer afrontarlo). La persona debe sentirse identificada con cada una de sus decisiones. La decisión es la elección que sigue a la deliberación consciente y reflexiva”

Técnicas que favorecen la toma de decisiones

A. Seis sombreros para pensar



Dinámica propuesta por Edward de Bono, que consiste en que la persona va poniendo, literalmente, sombreros de diferentes colores y con cada uno de ellos se analiza una determinada situación desde perspectivas distintas. Según Bono, si nos “ponemos” un sombrero podemos centrar y enfocar el pensamiento. Si “cambiamos” de sombrero, podemos redirigirlo. Si nuestro pensamiento se precisa, nuestra argumentación resulta más centrada y productiva.

Así, a través de esta dinámica se valora una decisión pasando por cada uno de estos “sombreros” y respondiendo con detalle las siguientes cuestiones:

- ▶ **Blanco (objetividad):** hechos, cifras, información objetiva. ¿Qué elementos objetivos tengo? ¿Hasta qué punto son reales o probables? ¿Qué está pasando? ¿Cuál es la situación sobre la cual debo influir?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU REGIUNEA NORD-EST



Global Commerce
alianzas estratégicas

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane. Investește în oameni!
POSDRU/110/5.2./G/87164

▶ **Rojo (subjetividad y emoción):** emociones y sensaciones, sentimientos que despiertan las distintas opciones. ¿Qué intuición tengo? ¿Qué emociones me despierta cada opción? ¿Cómo me siento ante esta situación?

▶ **Negro (“abogado del diablo”):** lógico, negativo. ¿Parto de una base? ¿Es la única posible? ¿Qué variable importante me queda por analizar? ¿Qué es lo peor que podría pasar ante cada opción?

▶ **Amarillo (optimismo y alegría):** positivo, constructivo, lo que más me ilusiona, el más interesante. ¿Qué es lo más positivo de todo? ¿Qué es lo que me hace más ilusión? ¿Qué pondré de mi parte para que todo vaya bien? ¿Qué es lo mejor que podría pasar ante cada una de las opciones posibles? ¿Qué intentaría se supiera que no voy a fracasar?

▶ **Verde (esperanza y novedad):** creatividad, ideas nuevas. ¿Qué información nueva puedo aportar? ¿Desde qué posición nueva puedo analizar la decisión a tomar? ¿Qué más puedo hacer?

▶ **Azul (coherencia y planificación):** control de los demás sombreros, pasos para pensar, planificación del futuro y busca de coherencia e incoherencia. ¿Qué necesito hacer a partir de ahora? ¿Hasta qué punto esta decisión es coherente o no conmigo incluso? ¿Con qué de mí mismo es coherente y con que de mí y de mi entorno es incoherente? ¿Qué decido finalmente?

B. Técnica de las dos columnas

Es de **recomendable aplicación en organizaciones**, ya que pretende practicar un proceso grupal de toma de decisiones que potencia el consenso cuando hay que escoger entre distintas alternativas.

El grupo debe tomar una decisión entre varias opciones. Para ello, en un encerado, papelógrafo, folio... se traza una línea vertical y se divide en dos mitades. En una de ellas se escribe “aspectos positivos” y en otra “consecuencias no deseables”.

A continuación, se lee la primera propuesta y se pide a todos los miembros del grupo que colaboren en explicitar los aspectos positivos de la misma, que se van registrando por escrito; luego, se hace lo mismo con las consecuencias no deseables. Y así con cada una de las propuestas. Examinadas cada una de las alternativas, el grupo se pone en común para decidir la opción más idónea.

5. El trabajo en equipo

Una persona con capacidad de trabajo en equipo tendrá en cuenta que el liderazgo es compartido con otras personas, la responsabilidad será tanto individual como conjunta, el objetivo es común para todas aquellas personas que formen el equipo de trabajo, decide, discute y es capaz de trabajar conjuntamente con el resto.

Para que el trabajo en equipo sea efectivo y pueda llegar a cumplir con las metas que se hayan marcado es necesario que cada uno de los miembros del grupo desarrolle o utilice algunas **habilidades personales** como pueden ser:

Escuchar - Preguntar - Resumir - Ser flexible - Proactivo - Asertivo - Abierto a la crítica