



INSTITUTO SUPERIOR  
DE  
ESQUI Y SNOWBOARD

METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA 2

Autores: Lic. Maggie Lernoud - Lic. Roberto Guallini

---

## CONTENIDOS

### Unidad I:

El Proceso de la Comunicación, Los filtros en la Comunicación, La comunicación en el Instructor, Factores que intervienen y causas de distorsión o ruptura de la comunicación., Los cuatro lados del mensaje, El Contenido objetivo, La Auto-revelación, La Relación, La Apelación, El feedback o retroalimentación, Los Axiomas o Leyes de la Comunicación, La comunicación verbal y no verbal, La Comunicación y los grupos, Principios de la Comunicación Efectiva,

### Unidad II:

Grupos y equipos, Etapas en la maduración de un equipo, Estilos Personales y Roles, Equipo eficaz, Clasificación de Roles en un grupo,

### Unidad III:

Algunas reglas prácticas de cómo manejar los distintos roles en un grupo, Conceptos sobre Liderazgo y Motivación, Características de personalidad de un Líder, Clasificación de los tipos de liderazgo tradicionales y básicos, La Motivación,

### Unidad IV:

Resolución de Conflictos y Principios de Negociación, Elementos Básicos de Negociación,

### Unidad V:

La organización de la clase. Estilos de enseñanza, Descripción de los estilos de enseñanza. Características fundamentales.

---

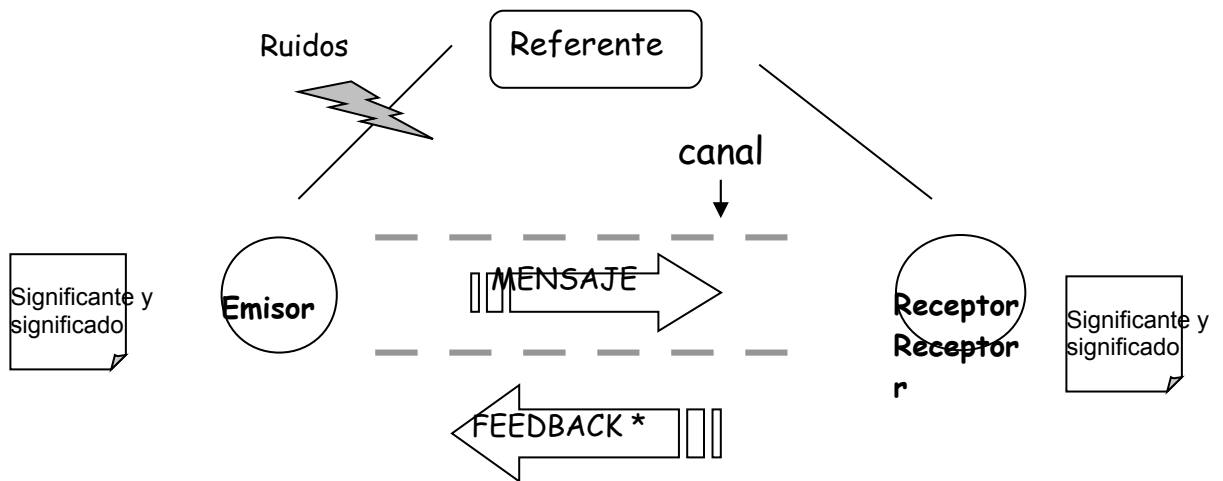
## Unidad I: La Comunicación

### El Proceso de la Comunicación

La comunicación es el medio que permite acciones mutuas entre las personas. Existe comunicación cuando una persona influye sobre el comportamiento de otra. (incluso sin hablar).

Para comprender y analizar una situación de comunicación deben identificarse el rol de sus actores, cómo se conciben los mensajes recibidos y emitidos. Cualquiera sean las situaciones analizadas, todos los actos comunicacionales se desarrollan según un proceso de bases idénticas.

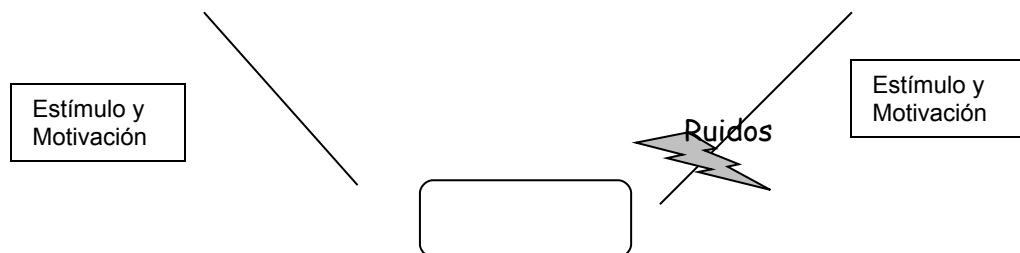
### Esquema básico de la comunicación:



### Código

### Breve descripción del esquema básico:

Emisor: Emite el lenguaje. Puede ser un individuo, grupo, maquina e, incluso, animal.



Receptor: Es el destinatario de mensajes. También puede ser individuo, grupo, maquina e, incluso, animal.

Esta separación conceptual entre emisor y receptor se toma exclusivamente a los efectos de su análisis. En la realidad emisor y receptor interactúan de tal manera que es imposible separarlos en el momento de la comunicación. Por ello, se utiliza la figura de la orquesta comunicacional para describir la interacción permanente de varios elementos intervinientes en el momento del vinculo comunicacional.

Estímulo y Motivación: es una condición básica que tanto emisor como receptor estén motivados. Ambos aspectos son internos y por lo general los precede una reflexión preliminar sobre la oportunidad, o no, de aceptar el acto comunicacional.

El mensaje: es la forma que toma el concepto, idea, pensamiento o información que transmite el Emisor. Es una sucesión de signos, que responde a ciertas reglas de combinación precisa, transmitida del Emisor al Receptor, a través de un canal. Ejemplos de mensaje son: el sonido de un despertador, una mano alzada para decir adiós, el contenido de un e-mail.

El código: es un repertorio de signos, que se completa con las reglas de combinación de estos. El emisor elige el o los lenguajes que va a utilizar y luego toma del código de cada lenguaje los elementos necesarios para la construcción del mensaje. El receptor recibe el mensaje codificado y a partir de su conocimiento de las reglas de combinación, procederá - si puede - a decodificar el mensaje en forma total o parcial.

Ejemplos de códigos son el código lingüístico, el código gráfico, los signos gestuales, mecánicos (como el morse), signos de pertenencia a un grupo, etc.

El sentido de un mensaje: la formación del sentido del mensaje por parte del emisor se produce en el momento de la codificación. Del lado del receptor, esta tiene lugar en el momento de la decodificación.

Recordemos que la memoria del hombre es comparable a la de una computadora, aunque mucho más compleja. Allí se almacenan, en repertorios o "carpetas" y subrepertorios, las imágenes de lo que vio o vivió desde su nacimiento. Estas imágenes pueden ser simples (árbol, nieve, cepillo) o complejas o compuestas por varias imágenes simples (Navidad, alianza estratégica, pobreza).

En teoría, podemos suponer que si un Emisor y un receptor tienen un lenguaje en común, le darán al mismo signo, el mismo sentido. En realidad, cuando un signo es denotativo, expresa un concepto relativamente común a ambos, pero suele suceder que los signos son connotativos, cuya traducción no figura en el diccionario sino que se relaciona mas con las experiencias, sensaciones y sentimientos de los actores.

Significante y significado: el concepto, idea o información a transmitir se llama significado y el signo o grupo de signos elegido, significante. El emisor puede transmitir un significado a través de varios significantes distintos.

El referente: El significante elegido por el emisor será la "mejor traducción" que encuentre para traducir el significado, imagen o concepto que quiere transmitir. Por el otro lado, el receptor "interpretará o traducirá" el significante según sus propios valores; buscará en su memoria la imagen más cercana correspondiente a ese significante. Ese concepto o imagen, real en la cabeza de cada actor, es el referente.

---

Tiene que ver con las culturas y subculturas.

El canal: es la vía de circulación de los mensajes. Puede definirse como el conjunto de medios técnicos a los que recurre el emisor para vehicular el mensaje, es el elemento de interfaz. Pueden ser canales fisiológicos (audición, visión, canales táctiles, olfato, etc) o canales técnicos externos (diarios, teléfono, carteles).

El feedback: no es la respuesta al mensaje del emisor, sino información sobre la manera en que ha sido recibido el mensaje.

Los ruidos: son todos aquellos fenómenos que se producen durante la comunicación y que no pertenecen al mensaje emitido intencionalmente. Pueden ser imágenes o sonidos que atraen la atención del receptor y que perturban el acto comunicacional.

La redundancia: es un acto de derroche de información. Se estima en un 50% el grado de redundancia de las lenguas, lo que quiere decir es que el 50% de la información no es indispensable para la comprensión del mensaje, pero compensan las pérdidas de información generadas por los ruidos.

### Los filtros en la Comunicación

Los seres humanos estamos expuestos a una serie de factores externos que influyen y van modelando nuestros "filtros" de percepción de la información recibida, a lo largo de toda nuestra vida, en un proceso que nunca termina y que no necesariamente se da en forma lineal. Estos filtros son totalmente subjetivos y contextuales, por lo cual, no es posible indicar una forma de percibir las cosas como "correcta" o "incorrecta".

Los filtros fisiológicos son aquellos vinculados a nuestros sentidos, condiciones físicas, capacidades o discapacidades fisiológicas. De no existir, recibiríamos

muchos más estímulos de lo que seríamos capaces de procesar.

Los filtros de interpretación están formados por los conocimientos, valores, experiencia, creencias, idioma, a través de los cuales "leemos" la información que no llega.

Los filtros de percepción, son aún más subjetivos, y se relacionan con la historia persona, la educación, la cultura, religión, características familiares, credibilidad en la fuente.

Finalmente, encontramos los filtros de sensibilidad y orientación que se vinculan con las necesidades, intenciones, intereses, autoimagen, sentimientos y emociones presentes en el momento de decodificar la información recibida.

### La comunicación en el Instructor

El hombre como ser social está continuamente relacionándose con los demás. La comunicación es el fundamento de las relaciones humanas (Giménez, 1980). En la enseñanza, la relación profesor-alumno no escapa a esta norma.

El hecho de comunicación puede entenderse según dos puntos de vista:

- Transmitir una información de una persona a otra.
- Compartir entre dos o más una información.

La primera tiene un carácter discontinuo (la comunicación de un acontecimiento, un artículo de prensa, etc.).

La segunda implica un proceso en el que yo, transmisor de un mensaje, soy simultáneamente receptor de la respuesta

que este mensaje produce en mi interlocutor.

El proceso de enseñanza atiende a esta segunda acepción: yo, profesor, transmito un mensaje; el alumno, receptor de la información, transmite a su vez una respuesta.

Centrándonos en el proceso de enseñanza, el siguiente gráfico (basado en el "modelo telefónico de Shannon") muestra las distintas fases de la comunicación en el proceso docente.

El proceso docente comienza con un EMISOR (profesor), que tiene un mensaje que comunicar al alumno. Este mensaje procede de la FUENTE DE INFORMACIÓN del profesor. Para que el mensaje puede ser comprendido por el alumno, el profesor CODIFICARA la información y a través de sus ORGANOS EFECTORES transmitirá el mensaje. Esta transmisión se realiza, según los casos, por distintos CANALES; concretamente, en la enseñanza de habilidades motrices, estos canales pueden ser el auditivo, el visual y el kinestésico-táctil. El mensaje llega al RECEPTOR (alumno), siendo registrado por sus ORGANOS SENSORIALES, de aquí el mensaje sufrirá una DECODIFICACION a partir de la cual será INTERPRETADO y pasará a la MEMORIA.

A su vez, el mensaje recibido producirá en el alumno un efecto o RESPUESTA, que seguirá el proceso inverso hasta ser recibido por el profesor. " Podemos afirmar que la comunicación ha sido lograda cuando se ha producido en el receptor el efecto pretendido por el emisor (Giménez, 1980).

Veamos el funcionamiento de este modelo de comunicación en un caso práctico:

Supongamos que queremos enseñar a un joven deportista el "lanzamiento en suspensión de Balonmano".

La FUENTE DE INFORMACIÓN la constituyen nuestros conocimientos sobre la técnica de dicho lanzamiento. Ante el problema de cómo hacer llegar a los alumnos estos conocimientos elegimos una doble vía: visual por un lado, al realizar nosotros el gesto técnico, auditiva por el otro, al llamar la atención sobre determinados aspectos en los que deben fijarse. Bien, pues estos conocimientos deberán sufrir una CODIFICACION para poder ser enviados al alumno y ser comprensibles para éste. El mensaje codificado es ejecutado por nuestros ORGANOS EFECTORES, en este caso el aparato locomotor y la voz. Llegan al alumno a través de dos CANALES DE COMUNICACIÓN, el visual como canal principal y el auditivo como canal secundario o de refuerzo.

El alumno recibe este mensaje a través de sus ORGANOS SENSORIALES, vista y oído en este caso. Estos estímulos recibidos han de ser DECODIFICADOS e INTERPRETADOS para poder comprender lo que ha visto y oído. Esta información pasa a la MEMORIA del alumno para inmediatamente producirse una respuesta; el alumno ha de realizar el lanzamiento en suspensión. Para esto tomará de la memoria toda la información que posee relacionada con dicho lanzamiento. La CODIFICARA en órdenes a su sistema locomotor que actuará como ORGANO EFECTOR de la RESPUESTA.

Ahora bien, pocas veces el alumno es capaz de responder adecuadamente al mensaje por el profesor. Esto es debido a que el

proceso puede romperse o sufrir interferencias en cualquier de sus pasos, con lo que la información recibida por el alumno no se corresponde fielmente con la emitida por el profesor. Veamos ahora las distintas causas de distorsión e incluso ruptura de la comunicación.

analiza con cierta exhaustividad el proceso de comunicación y que puede ayudar a comprender la complejidad del mismo y las posibles causas de incomunicación que muchas veces se dan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Factores que intervienen y causas de distorsión o ruptura de la comunicación.**

En el siguiente cuadro se relacionan las fases de la comunicación, los factores que intervienen en cada una de ellas y las causas de distorsión o ruptura de la comunicación. Se trata de un cuadro que

<b>Fases de la comunicación</b>	<b>Factores que intervienen</b>	<b>Causas de distorsión o ruptura de la comunicación</b>
Fuente de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor conocimiento.</li> <li>- Organización estructural de los conocimientos.</li> <li>- Selección de la información de acuerdo con el nivel del alumno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de conocimientos sobre el tema.</li> <li>- Mala organización de los conocimientos.</li> <li>- No correspondencia de la información con el nivel y características del alumno.</li> </ul>
Codificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción del mensaje docente de forma comprensible al alumno.</li> <li>- Veracidad del mensaje (que exprese lo que en verdad queremos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca claridad en el mensaje.</li> <li>- Falta de adecuación al nivel de comprensión del alumno.</li> <li>- Falta de veracidad en el mensaje.</li> </ul>
Órganos efectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voz.</li> <li>- Aparato locomotor.</li> <li>- Medios accesorios (videos, esquemas.....).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca claridad en la dicción.</li> <li>- Mala ejecución del gesto.</li> <li>- Material audiovisual inadecuado.</li> </ul>
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visual.</li> <li>- Auditivo.</li> <li>- Kinestésico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interferencias ambientales (ruido, luz, obstrucciones).</li> </ul>
Órganos sensoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oído.</li> <li>- Vista.</li> <li>- Tacto.</li> <li>- Kinestésico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de percepción.</li> <li>- Excesivo número de estímulos a que debe atender.</li> </ul>

		- Poco tiempo de exposición del mensaje.
Decodificación e interpretación	- Reconstrucción e interpretación del mensaje a partir de los estímulos sensoriales recibidos.	- Interpretación incorrecta del mensaje (deficiencia en la codificación del mensaje por el profesor)
Memoria	- Integración en las estructuras cerebrales de memoria motriz.	- No se produce fijación.
Fuentes de información	- Transferencia de la nueva información con situaciones y datos anteriores ya memorizados. - Construcción del esquema motor del movimiento a ejecutar.	- No se produce la transferencia (fallo en la selección y estructuración del mensaje docente). - Problemas de esquema corporal y organización del movimiento.
Codificación	Traducción del esquema motor (cerebral) en impulsos nerviosos (vía efectora) al aparato locomotor	
Órganos efectores	- Aparato locomotor.	- Problemas de ejecución del movimiento (grado de dificultad en la ejecución).

El tipo de interferencias ambientales a que estemos sometidos puede obligarnos a desechar en un momento determinado un canal, teniendo que recurrir a otro en su lugar.

Cada canal tiene unas características determinadas que lo hacen más indicado según el tipo de aprendizaje o respuesta que esperemos del alumno.

un proceso en el que el profesor transmite un mensaje con toda la información necesaria para que el alumno pueda, a partir de ésta, construir una respuesta motriz correcta.

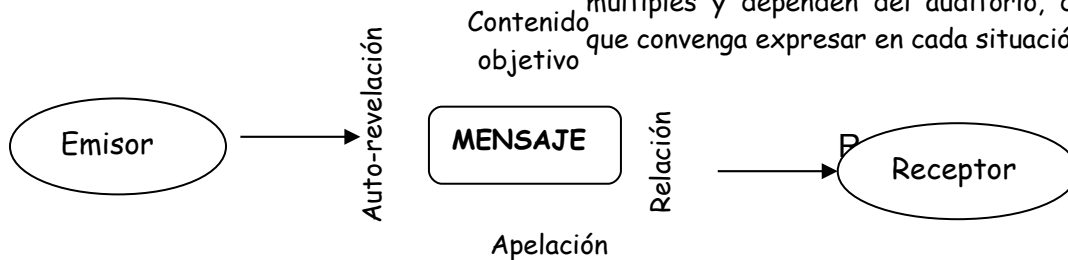
Este proceso supone una serie de operaciones internas, o fases de la comunicación, al profesor y al alumno. En cada una de estas fases, la comunicación puede sufrir distorsiones con lo que el mensaje docente pierde efectividad e incluso puede llegar a romperse la comunicación.

### **Resumen - Información esencial**

El hecho de la comunicación en la enseñanza de habilidades motrices se entiende como



**Los cuatro lados del mensaje:** En el siguiente gráfico aparece representada la estructura básica de este modelo, sin incluir la complejidad que adquieren las situaciones de comunicación en la realidad.



### El Contenido objetivo

Todo mensaje contiene una información objetiva, es decir una presentación de conceptos o hechos objetivos desde el punto de vista del emisor. Para contribuir a una buena comunicación, tenemos que tener en cuenta dos elementos: la objetividad y la comprensibilidad del mensaje. Si bien jamás un mensaje está libre de otros aspectos que pueden disminuir su objetividad, es muy importante que nos expresemos con claridad y objetivamente. Para mejorar la comprensión del mensaje, conviene utilizar un vocabulario apropiado al grupo, frases cortas y precisas.

### La Auto-revelación

Cada mensaje contiene también información sobre el emisor, tanto lo que él desea revelar sobre su persona, como lo que transmite sobre sí mismo sin quererlo.

Desde el aspecto de la auto-revelación pueden reconocerse dos formas de comunicación: la técnica de la imposición y la técnica de la fachada. Ambas utilizan tanto expresiones verbales como no verbales.

La técnica de la imposición trata de acentuar los lados "positivos" del emisor, transmitiendo al receptor cuan agradable, bueno y competente se considera a sí mismo. Una forma de hacerlo es llevar la discusión hacia temas que domina, o se presenta como amigo o discípulo de personas famosas, etc. Las tácticas son múltiples y dependen del auditorio, de lo que convenga expresar en cada situación.

Con la técnica de la fachada, los seres humanos intentamos no participar activamente en la comunicación, tratamos de evitar el fracaso y no queremos mostrar nuestros lados "negativos". El objetivo de esta técnica es no mostrar debilidades ni exponer sentimientos. Estas técnicas de auto-revelación inciden en el contenido objetivo del mensaje, en la medida que los aspectos de la auto-revelación tienen más peso que la información objetiva. Muchos estilos de comunicación se caracterizan por destacar inicialmente la importancia del emisor, para luego dar un lugar secundario a lo que objetivamente se quiere transmitir.

## La Relación

Todo mensaje contiene también información sobre la relación entre el emisor y el receptor y lo que el primero opina del segundo. La expresión de la relación tiene lugar entre los dos extremos de estima y menosprecio, o bien paternalismo/manejo y reconocimiento de la autonomía. La diversidad de mensajes que pueden ser enviados a nivel de relación da lugar a una serie de interpretaciones por parte del receptor, produciéndose problemas de comunicación. El receptor tiende a verificar con mucha sensibilidad, qué se le transmite respecto a la relación con el emisor: si es menospreciado o valorado, si se lo maneja o se lo deja elegir, etc. Cuando identificamos interferencias en este aspecto del mensaje, debemos tematizar las cuestiones referidas a la relación entre los interlocutores.

## La Apelación

Casi siempre un mensaje está ligado al intento de influir sobre los demás. No solamente queremos que nuestro mensaje sea comprendido, sino que esperamos además lograr algo: que el receptor haga o deje de hacer determinadas cosas, que piense o sienta de determinada manera. El receptor puede decidir responder a la apelación o negarse a hacerlo.

La apelación puede ser abierta o encubierta, tratándose en el último caso de manipulación. El emisor que manipula no tiene escrúpulos en usar diferentes niveles de comunicación para apelar a algo; la información a nivel del contenido es parcial y tendenciosa; la auto-revelación está destinada a producir determinados efectos en el receptor (por ejemplo sentimientos de admiración o de disposición a la ayuda) y a nivel de relación el objetivo puede ser

mantener estimulado al receptor a través de la adulación u otros medios.

## El feedback o retroalimentación

Una comunicación es exitosa cuando el mensaje emitido y el recibido coinciden en sus cuatro lados. Para ello tiene que haber un acuerdo entre el emisor y el receptor, para verificar si y cómo se ha dado esa coincidencia de los cuatro lados del mensaje en ambas direcciones. El emisor necesita la retroalimentación, para saber lo que hace el receptor con su mensaje. Esta es un instrumento básico dentro del proceso de comunicación y sería ideal que fuera de uso continuo y consciente entre los seres humanos y dentro de un grupo.

Feedback se refiere a la reacción de los otros acerca del mensaje recibido. Su impacto lo determinan el grado de confianza alcanzado en un grupo y más especialmente entre las dos personas involucradas, así como su madurez y apertura. En el efecto que produce, la persona que da retroalimentación tiene que tener plena conciencia de su parte de responsabilidad en lo que siente y cómo lo expresa. El asumir esta responsabilidad no es sólo objetivamente apropiado, sino que facilita enormemente la comunicación. Para ilustrar esto, observemos la diferencia entre las siguientes expresiones:

- *"¡Me lastimás con tus palabras!"*
- *"¡Me siento herida por tus palabras!"*

La retroalimentación positiva: Refuerza y promueve formas de conducta positivas, corrige comportamientos, hace más transparentes las relaciones entre las personas y ayuda a comprender mejor al otro.

---

Revisemos algunas reglas para dar buen feedback:

- ✓ Evaluar si mi interlocutor quiere ser retroalimentado.
- ✓ Examinar si la retroalimentación es adecuada, si ayuda al otro y si corresponde al desarrollo de la discusión.
- ✓ Elegir el momento preciso, en lo posible inmediatamente después de ocurrido lo que va a ser objeto de nuestro comentario.
- ✓ Expresar primero lo positivo, luego lo negativo, sin abordar aspectos personales ni haciendo comparaciones.
- ✓ Ser abierto y honesto, reconociendo también la posibilidad de equivocarse.
- ✓ Denominar exactamente los puntos de crítica, tratando de ser lo más objetivos posible, evitando críticas globales.
- ✓ Ser descriptivo y no interpretativo, refiriéndose sólo a la conducta evidente.
- ✓ Indicar las consecuencias.
- ✓ Ofrecer propuestas concretas.
- ✓ Dirigirse al receptor con contacto visual.
- ✓ Hablar en primera persona (no en tercera)
- ✓ Examinar la reacción del interlocutor, para verificar que la retroalimentación haya llegado realmente a la otra persona.

Algunas reglas para **recibir** retroalimentación:

- ✓ Escuchar el comentario tranquila y atentamente hasta el final.

- ✓ Repetir la crítica en sus propias palabras y pedir aclaraciones (parafraseo)
- ✓ No justificarse ni defenderse.
- ✓ No personalizar las cosas.

### Los Axiomas o Leyes de la Comunicación:

Se ha definido una serie de **axiomas o leyes de la comunicación** que están presentes en todas las situaciones comunicacionales, y que es importante analizar. A continuación se reseñan brevemente algunas de ellas:

- Lo verdadero no es lo que dice A sino lo que entiende B.**

El hombre tiene **filtros o anteojos** (sistema de valores, prejuicios, resentimientos, etc.) a través de los cuales recibe el mensaje y que condicionan su procesamiento. Estos filtros distorsionan, provocan ruidos o ponen lentes de diversos colores que dificultan el proceso de comunicación entre dos personas. **Escuchar** un mensaje es un proceso que desarrolla por encima de las palabras.

Cuando recibimos, leemos o escuchamos cualquier mensaje, estamos escuchando una voz interna en paralelo; cuando escuchamos a otro estamos escuchando simultáneamente nuestro propio diálogo interno que se dispara y muchas veces nos impide realmente escuchar lo que dice el otro y hasta lo que dice uno mismo. Todo mensaje despierta sentimientos y emociones, debido a nuestra experiencia previa.

Ninguna persona actuando como **receptor** capta y percibe un mensaje tal y como lo tenía en su mente **el emisor**. Cada uno se dibuja su propio **mapa de la realidad**, que no es el territorio propiamente dicho sino una representación simbólica de él. Cada uno simplifica la realidad según lo que más le llega o interesa de ella, y su selectividad está muy vinculada a sus vivencias, valores, intereses e historia de vida.

Lo importante es que percibimos, tamizamos e interpretamos todo lo que nos ocurre y también lo que escuchamos, a través de ese mapa que construimos en algún momento de nuestra vida y **que muy pocas veces rediseñamos**. La excepción a esta regla es la transmisión de fórmulas matemáticas donde la interpretación es una sola. **Empezar a escuchar** es darnos permiso para que el dato llegue lo más puro posible, tomando lo que nuestro interlocutor dice, sin cuestionarlo inicialmente, haciendo como si programáramos el proceso de una computadora donde primero entran los datos y **recién después** se analizan, comparan, procesan..

Es importante revisar nuestros mecanismos de escucha y **no sólo** cuando hay problemas de comunicación, cuando no nos sentimos escuchados, cuando todavía no hay proceso de empatía instaurado. Es importante detectar que tipo de filtro estamos aplicando en una situación de comunicación y que interfiere en el proceso.

**Cuando B interpreta mal un mensaje de A, el responsable es siempre A**

Es decir, **la responsabilidad** de la comunicación **correcta es del emisor**. El que comunica algo a otro tiene que

chequear si el receptor comprendió correctamente el mensaje. Este acto de chequear que el otro haya recibido nuestro mensaje de la manera más correcta posible, se llama **feedback** o retroalimentación. Este proceso se realiza analizando no solamente con palabras, sino gestos, actitudes, miradas o faltas de atención.

**No es posible la no comunicación**

Al entrar a la sala, cualquier persona ejerce una influencia sobre todos los presentes simplemente debido a su aparición, e inversamente. Toda conducta de un ser humano implica un aspecto de comunicación. Podemos analizar los mensajes que recibimos y enviamos con el cuerpo, los gestos, que pueden acompañar, o no, a la comunicación verbal. Esta comunicación - aunque no se diga nada - implica una modificación en la conducta de los otros, si bien muchas veces no se percibe como tal..

**Cada comunicación implica un aspecto de contenido y un aspecto de relación, condicionando el último al primero.**

El aspecto **emocional** es el más importante de los dos y condiciona al de **contenido**. Siempre que el emisor inicia un mensaje, define su relación con el grupo de participantes. Es más importante **cómo lo dice que lo que dice**.

Si un instructor cree que ante él tiene enfrente a un grupo de "tontos" y que con su enseñanza desperdiciando su tiempo, el grupo lo percibirá, aunque ponga el máximo esfuerzo y cuidado para que el grupo no perciba su postura negativa. Es importante analizar el **cómo** de la comunicación en un grupo, ya que **la forma**

**excede muchas veces al contenido del mensaje y prima ante él.**

Los dos niveles de cada comunicación, el **nivel de contenido** y el **nivel de relación**, corresponden a un lenguaje muy especial: el primero, digital, es un lenguaje **matemáticamente correcto** y el segundo, analógico, un lenguaje **icónico y cargado de emoción**, gestos, posturas corporales, etc.

**Los procesos de comunicación interpersonales son simétricos o complementarios, según que la relación entre los interlocutores se base en la igualdad o la diferencia.**

Aquí se trata **el poder y la influencia** que poseen los interlocutores. En el caso de dos personas con igual status generan una relación de comunicación simétrica. Si el status es desigual se habla de **comunicación complementaria**. En la relación capacitador-capacitado o instructor-alumno, al principio la comunicación es **complementaria**. Los participantes llegan para aprender algo y el instructor es el que más sabe, el que vuelca su sabiduría. Sin embargo, el instructor deberá esforzarse para convertir poco a poco esa relación en simétrica.

Idéntica situación se produce en una situación de comunicación entre jefe y subordinado. Al principio es complementaria y tiende a convertirse en simétrica.-

### **La comunicación verbal y no verbal**

De todas las formas de comunicación empleadas por el hombre, el lenguaje

hablado es el más complejo y eficaz. La forma de comunicación basada en el uso del aparato vocal goza de muchas ventajas ya que existe una casi ilimitada variedad de formas de movimientos que pueden producirse mediante el habla y que nos permiten una gran flexibilidad en el proceso de comunicación.

Las vocalizaciones ofrecen la ventaja de poder oírse a distancia, a través de la esquina, con poca luz o por una persona que está de espaldas. Además, cuando entre las personas involucradas existe la posibilidad de verse, se agrega la posibilidad del apoyo de los movimientos de las manos, de los gestos del rostro y con los mensajes emitidos con todo el cuerpo.

El uso de la palabra, ya sea oral o escrita, es sólo un aspecto de las amplias formas de la comunicación. Los niños, desde pequeños, comunican sus necesidades y deseos y su estado emocional general, mucho antes de aprender a hablar. Las formas artísticas, a parte de las formas verbales, se basan en figuras de comunicación no verbales. Los movimientos expresivos del cuerpo como la danza y las acciones relativas a la pantomima transmiten no sólo la información específica, sino también algunos significados humanos que no requieren de una interpretación verbal.

La íntima integración de la actividad verbal y la no verbal se ilustra cuando reconocemos que un mensaje determinado está siendo acompañado en un todo por los mensajes emitidos por los gestos, manos, cuerpo en general de quien lo emite, pero muchas veces ambos mensajes no concuerdan, incluso, pueden ser antagónicos.

Es importante poder comenzar a reconocer y "leer o escuchar" todos esos mensajes

que recibimos y emitimos. El hecho de que en momentos de angustia un niño pequeño se chupe el pulgar, un hombre se muerda las uñas o los nudillos y una mujer ponga la mano abierta sobre el pecho, son todos gestos curiosos, pero con el conocimiento del lenguaje corporal nos hacen comprender que el niño se chupa el dedo en busca de seguridad. De la misma manera, el hombre ha sustituido este gesto por comerse las uñas o morderse los nudillos que son formas socialmente aceptables ya que chuparse el dedo no lo es. La mujer pone la mano frente a su pecho, cubriéndose y protegiéndose. Saber que la gente levanta la cejas o baja los párpados para expresar una emoción, es poder comenzar a recibir el mensaje en su totalidad, de la misma manera que emitirlo. De la misma manera, reconocer los brazos cruzados como un gesto de encierro o la mirada baja, el índice señalando, un puño cerrado o las palmas abiertas, una postura erguida o doblada, vencida, son una pequeña porción de todos esos gestos que acompañan el proceso de comunicación. Existe una gran cantidad de gestos y movimientos que, aún sin ser percibidos por el ojo humano, son recibidos a nivel subliminal, es decir por el "ojo inconsciente" y que tienen un importante lugar en el mensaje que recibimos o emitimos.

Estas formas de mensajes no verbales pueden ser clasificados en:

- **Movimientos corporales** (saludos, inclinación de cabeza, apoyarse en el mostrador)
- **Expresiones faciales** (sonrisa, morderse los labios, boca abierta, cejas levantadas)

- **Comunicación visual** (ojos abiertos, ojos empujados, mirada fija, mirada extraviada)
- **Comunicación táctil** (estrechar las manos, acariciar, tocar un objeto)
- **Paralenguaje** (hablar rápido o despacio, volumen alto o bajo)
- **Utilización del espacio** (acercamiento o alejamiento)

### La Comunicación y los grupos

Como nos lo vienen advirtiendo varios pensadores, nuestro futuro y el de nuestros grupos, organizaciones, empresas, depende de la capacidad de hacer circular nuestras ideas. Cada empresa deberá transformarse en una usina de ideas que **circulen con fluidez** por sus canales de comunicación y que a la vez lleguen en forma clara y precisa a quienes la necesitan. De ahí que sea tan importante aprender a escucharnos, que podamos llegar en forma efectiva al otro y que él pueda hacer lo mismo con nosotros. En cualquier situación de trabajo "la escucha" es fundamental para lograr una mayor productividad. En el caso que se trate de un subordinado que está recibiendo consignas de su jefe, si no sabe escuchar, no podrá asumir las tareas delegadas con eficacia. A su vez, el jefe tiene que saber escuchar a su colaborador, ya que de él depende, en definitiva, el mayor éxito de la función, proyecto o empresa. Si se trata de un trabajo en equipo, cada uno debe saber escuchar a los demás si quieren alcanzar con éxito los objetivos planteados en conjunto.

Los responsables del servicio al cliente (tanto cliente externo como clientes internos), que son en realidad todos los

miembros de una organización, deben entrenarse y esforzarse por saber escuchar al cliente y poder así ofrecerle una satisfacción verdadera. El servicio al cliente comienza con saber escuchar.

### **Principios de la Comunicación Efectiva**

1. Usar palabras que el receptor pueda comprender.
  2. Hablar a un ritmo tal que el receptor pueda seguir sin dificultad la explicación.
  3. Preguntar y repreguntar: qué no quedó suficientemente claro.
  4. Usar palabras de cortesía cuantas veces sea posible. Motivar.
  5. No responder con monosílabos
  6. Escuchar y observar a la otra persona.
  7. Mantener contacto visual
-

## UNIDAD II: TRABAJO EN EQUIPO

### Grupos y equipos

#### **Definición y diferencias**

Grupo: conjunto de personas

Equipo: conjunto de personas con un objetivo común, se conocen entre sí y conforman un articulado, tienen roles y responsabilidades asignadas.

Como vemos el grupo es el género y el equipo es la especie. Un equipo siempre es un grupo, pero no a la inversa. El grupo no siempre es un equipo.

*Para que un grupo de personas sea considerado como equipo debe cumplir ciertas características.*

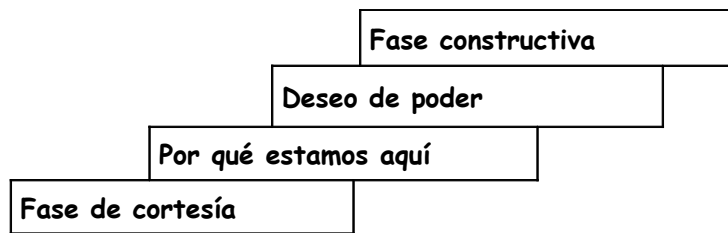
1. Propósito del Grupo
  - Objetivos claros y específicos.
  - Objetivos compartidos.
  - Compatibilidad de objetivos, intereses, creencias y valores personales.
  - Compromiso o motivación de los miembros del grupo.
2. Clima de relaciones dentro del grupo
  - Comunicación, cantidad y calidad de la misma.
  - Cooperación, grado de ayuda mutua que se brindan sus integrantes.
  - Grado y manejo del conflicto, el mal manejo del mismo atenta contra la continuidad de los grupos.
  - Confianza, "ponerse en las manos del otro".
  - Respeto, reconocer los valores del otro, sus habilidades, aceptar su estilo.
3. Contribución de los miembros del grupo

- Participación, aportes que cada miembro del grupo hace para la resolución de problemas comunes y toma de decisiones.
- Liderazgo compartido, en donde todos o la mayoría de los miembros del grupo actúan como verdaderos líderes.
- Aprovechamiento de las capacidades individuales de sus miembros.
- Aprendizaje individual y grupal, puede darse un fenómeno de potenciación al mismo tiempo que el grupo ejecuta la tarea.
- 

### Etapas en la maduración de un equipo

<b>Espíritu de cuerpo</b>
---------------------------





1. Fase de Cortesía : se encuentran, comparten valores, establecen bases para una primera estructura. Aparecen algunas camarillas.
2. Por que estamos aquí: los miembros del grupo se preguntan cual es el objetivo y meta a cumplir. Las camarillas pueden influir. Algunos miembros pueden proponer como objetivos del grupo algunos que solo responden a sus propias necesidades.
3. Deseo de poder: cada miembro trata de ganar posición y de imponer su propio criterio. Hay un grado de conflicto considerable. Las camarillas pugnan por prevalecer. No se dispone de identidad.
4. Fase constructiva: importante escalón de avance, la creatividad aflora, algunos se disponen a escuchar al resto, existe un importante cambio de actitud.
5. Espíritu de cuerpo: el grupo siente una alta moral, lealtad, respeta el punto de vista del otro. Alto aprovechamiento de la creatividad. Aquí ya no hay camarillas.

### Equipo eficaz:

#### **Recursos del grupo**

- Recursos Humanos
- Recursos de información

- Recursos operativos

#### **Estructura organizativa**

- Asignación eficaz de responsabilidades y tareas.
- Comprensión correcta de esta por parte de los miembros del grupo.
- Coordinación de las tareas internas del grupo.

#### **Administración de los recursos humanos**

- Flujo físico ( reclutamiento, disposición interna, desvinculación)
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación y recompensa.

#### **Procesos**

- Liderazgo Gerencial
- Metodología correcta en el proceso de Toma de decisiones
- Planificación y control de proyectos
- Delegación
- Reuniones
- Autoevaluación del grupo

#### **Desempeño**

- Resultados económico- financieros
- Mediciones objetivas ( calidad, productividad, innovación)
- Mediciones subjetivas (grado de satisfacción de clientes)

#### **Estilos Personales y Roles**

La diversidad de personas generalmente implica diversidad de características personales. En un grupo o equipo de trabajo es muy valioso que exista esta diversidad ya que de no ser así estaríamos ante la presencia de un grupo pobre.

La diversidad presupone dos posibilidades, que aparezca el **conflicto** o estemos ante la presencia de acuerdos y por lo tanto se produzca la tan ansiada **sinergia**.

### Clasificación de Roles en un grupo

- **Roles de Tarea**

Relacionados directamente con trabajo del grupo, son fundamentales para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Iniciar la acción, brindar y buscar información, pedir y dar opinión, coordinar, evaluar.

- **Roles de Mantenimiento**

Relacionados con la red que constituye el grupo en su aspecto de relaciones inter-personales. Conciliar, obstruir y dominar, estimular, agredir, buscar y brindar ayuda, invitar a participar, alentar.

- **Roles Individuales**

Relacionadas con conductas con las que el individuo trata de satisfacer necesidades personales. Cuando aparecen negativamente sobre el resto de los miembros.

- El agresor
- El contra
- El bromista
- El dominador
- El presumido
- El egoísta

### Algunas reglas prácticas de cómo manejar los distintos roles en un grupo:

- El pendenciero, use el método de la discusión. Que no monopolice el grupo
  - El contra, reconozca su conocimiento y experiencia. Úselos.
  - El positivo, de gran ayuda en la discusión, permítale contribuir al máximo y frecuentemente.
  - El desinteresado, trate de obtener de su parte ejemplos del trabajo en que tiene interés.
  - El sabelotodo, deje que el grupo se las entienda con él. No lo critique.
  - El charlatán, limite su tiempo en el uso de la palabra.
  - El preguntón, trata de atrapar al que dirige, pase sus preguntas de vuelta al grupo.
  - El tímido, hágale preguntas fáciles. Aumente su confianza.
-

### UNIDAD III. Conceptos sobre Liderazgo y Motivación

Partiendo de la definición de liderazgo como "*la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo*", surgen inmediatamente dos campos de análisis del mismo: por un lado el proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización o grupo, o de la situación de aprendizaje, y por el otro, el factor humano, la capacidad de influenciar a los otros.

Por otro lado, el elemento importante que surge de esta definición es el de "**voluntariamente**", que se refiere a la buena gana, predisposición y disposición de quienes deben empeñarse en alcanzar los objetivos del grupo. De esta manera, estamos excluyendo de este concepto el "liderazgo por cohesión".

Visto de esta manera, podría señalarse que es imprescindible la **cohesión** de los miembros del grupo para alcanzar los objetivos del mismo.

Si focalizamos estos dos ejes de **empeño voluntario y motivación** hacia la convergencia de objetivos, podemos visualizar **liderazgo y motivación** como dos caras de la misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a los otros miembros del grupo. Por esto, podemos decir que liderar es motivar al grupo y que, dentro del marco del concepto de interdependencia de los miembros del grupo, liderar es motivar, y viceversa.

Cuando nos referimos al **concepto de interdependencia**, estamos revisando el viejo concepto de "dependencia" dentro de la organización. Presuponer

**interdependencia** es ver cómo lo que le pasa o afecta a cada uno de los miembros del grupo alcanza **necesariamente** a todos los demás. Cualquier modificación en la conducta de uno de los miembros del mismo impacta en todos y cada uno de los demás miembros. Se trata de ver al grupo como las células del cuerpo humano, donde no hay unas más importantes que otras, donde las células del corazón no son más importantes que la de los pulmones, ni las de la sangre. **Cada una cumple un rol**, independiente en sus funciones pero totalmente interdependiente de lo que realicen y les afecte a las otras.

Llevado nuevamente al grupo humano, las acciones - voluntarias o no - de cada uno de los miembros del grupo tienen influencia directa e impactan sobre los demás.

Cuando hablamos de liderazgo, no nos referimos a algo privativo de los "jefes" formales de las organizaciones. Si bien es esperable que un buen jefe funcione como un buen líder, el concepto de liderazgo incluye también, y fuertemente, la posibilidad de *influir sobre los pares y sobre el propio jefe*.

En primer lugar, cuando hablamos de liderazgo en organizaciones formales, debemos tener en cuenta que nos referimos al liderazgo que **no es** ejercido por una persona elegida por su grupo de trabajo sino que su función está legitimada desde el punto de vista formal dentro de la estructura. Suele ocurrir que no siempre esta función reúne las dos características, es decir la persona que ejerce el liderazgo formal muchas veces no cuenta con el apoyo de sus subordinados.

La responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo corresponde a todos los niveles de la organización, cualesquiera sean las limitaciones impuestas desde arriba. Siempre hay posibilidades para hacer algo.

### Características de personalidad de un Líder

¿Cuáles son algunos de los rasgos permanentes que convierten a una persona en líder?

- *Conocimiento*
- *Capacidad intelectual, creatividad, juicio crítico.*
- *Carácter, voluntad, autodominio, templanza y paciencia.*
- *Coraje, valor.*
- *Atracción personal.*
- *Comunicación, persuasión.*
- *Respeto e interés por la gente.*
- *Credibilidad, inspirar confianza.*

Requisitos para llevar a cabo el papel de Liderazgo.

- **Misión Motivadora:** Indicar a donde se va, llamar a la acción, acoplar a la misión al equipo de trabajo.
- **Resultados en tiempo real:** Capacidad individual para ver, planificar y ejecutar. Poner en práctica acciones innovadoras.
- **Autogestión y Autocontrol:** Se apoya en sus habilidades y conocimientos, mide y revisa resultados, corrige el rumbo.
- **Creación y trabajo en equipo:** Sustituir el "yo" por el nosotros, saber delegar tareas en su equipo y asumir responsabilidades.

- **Manejo constante del cambio:** Permanente revisión del contexto, estudiar siempre. Considerar alternativas futuras.

### Clasificación de los tipos de liderazgo tradicionales y básicos:

#### 1. Líder Autocrático:

Da órdenes e impone su cumplimiento, da directivas a su grupo sin consultarlo, no proporciona información acerca de la acción a emprender, por su propia iniciativa da "Premios y Castigos" a los miembros del grupo, permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.

No delega su autoridad, es el hombre orquesta, todo se hace por que YO lo digo. No acepta sugerencias de su grupo.

Su conducta suele crear a su alrededor, individuos débiles de poca iniciativa y sumisos. Cuando esta característica se asocia con la incompetencia se entra en un terreno muy peligroso, el líder miente, carece de escrúpulos con tal de salvarse.

#### 2. Líder Laissez- Faire

No dirige en absoluto, deja en manos de sus subordinados toda la responsabilidad. El grupo se mueve en el desconcierto, generalmente se destruye el grupo no tiene iniciativa y termina por no reconocer ninguna autoridad.

#### 3. Líder democrático

Da órdenes después de consultar al grupo, se encarga que las futuras actividades del grupo se definan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos. Brinda información y muestra los planes de acción para obtener consenso de los miembros del grupo. Comparte los Premios y Castigos convencido que es mérito de todos. Actúa como un miembro más del equipo. Cada

miembro del grupo sabe lo que tiene que hacer, esté presente o no su jefe.

A partir de esta clasificación clásica de los estilos de liderazgo, es interesante analizar otras clasificaciones o concepciones más actuales sobre el concepto y rol del líder.

**Warren Bennis** es uno de los autores que analizan un liderazgo basado en el **carisma del líder**. Dentro de su análisis de las características de personalidad del líder, identifica las siguientes:

- ✓ Persiguen un sueño o propósito claro
- ✓ Lo comunican en forma clara, logrando que los demás se identifiquen y comprometan.
- ✓ Son consistentes, persistentes y coherentes con esa idea o propósito.
- ✓ Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

El sociólogo **Peter Senge** profundiza la cuestión, en su trabajo sobre el concepto de "las **organizaciones que aprenden**" cuando analiza a aquellas organizaciones o grupos que son capaces de extraer la experiencia pasada y volcarla al futuro, para enfrentarse eficientemente a un contexto altamente cambiante, turbulento y volátil. Para ello Senge identifica la necesidad de líderes con una **visión sistémica**, con modelos mentales abiertos, dispuestos al diálogo permanentemente para alcanzar visiones compartidas que permitan la tan ansiada motivación del grupo hacia los objetivos. En su visión actual del liderazgo, Senge determina tres roles básicos en el líder eficaz: su rol de

maestro, su rol de diseñador y su rol de mayordomo.

Para finalizar es interesante revisar el concepto más moderno que es que presenta Daniel Goleman, creador de la teoría de las inteligencias múltiples, tan directamente aplicables a la enseñanza del ski.

El autor establece dos grandes esquemas de análisis: **los liderazgos resonantes** y **los liderazgos disonantes** para los grupos u organizaciones en que se desarrollan.

Entre los estilos resonantes, que generan crecimiento en la organización, y que deben presentarse en función de la situación a resolver son el **liderazgo visionario**, el **liderazgo coach**, el **liderazgo afiliatorio** y el **liderazgo democrático**. Estos corresponden a la capacidad de generar visiones compartidas, aportar y apoyar a las personas del equipo en sus funciones y propio crecimiento, trabajar sobre las relaciones afectivas de las personas y, el último, correspondiente a la clasificación tradicional ya estudiada.

En cuanto a los estilos disonantes, se refiere a aquellos que no sólo impiden el crecimiento en el grupo sino que, utilizados en forma inadecuada, generan situaciones altamente negativas para el mismo. El autor refiere al liderazgo llamado timonel, liderazgo autoritario y liderazgo despota.

Como conclusión de este análisis de los estilos de liderazgo, es viable reconocer algunos puntos imprescindibles para el eficiente funcionamiento de los grupos, cualquiera sea su conformación u objetivos, entendiendo la función del líder como un elemento dentro del proceso de crecimiento del mismo.

- El liderazgo en un grupo puede ser **formal o espontáneo**. Ambas funciones pueden coexistir en la misma persona, o no.
- Existen características personales bien determinadas, vinculadas a la **capacidad de liderazgo**.
- Los liderazgos de distintas personas y estilos pueden y deben ir variando en función de las **situaciones** por las que atraviesa el grupo.
- No hay un "mejor" estilo de liderazgo sino que el **adecuado** es el que se **adapta a las situaciones vivenciadas** y al estado en que se encuentra el grupo.
- El líder debe funcionar como **motivador** de los miembros del grupo.
- Es importante tener claros los **objetivos** establecidos por el grupo, así como también un buen **diagnóstico** de la situación existente.-
- Debe tenderse a generar una **visión compartida** de los objetivos. La tarea del líder es diseñar la forma en que se lleva adelante.
- Es imprescindible que cada uno de los miembros tenga conciencia de sus capacidades y posibles aportes al grupo y esté dispuesto a **compartir y confiar** en el grupo.

### La Motivación

Se entiende por motivación el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Si ampliamos el análisis de la motivación dentro de un grupo, completaremos esta idea diciendo que la persona, o grupo de ellas y los equipos de trabajo se motivan

más cuando encuentran convergencia entre las necesidades propias y las del grupo.

Podemos mencionar tres elementos importantes que hacen a la motivación dentro de un grupo, estos son:

1. **Logro de resultados:** Los objetivos de los grupos están relacionados generalmente al logro de resultados. Los actores dentro de ellos desarrollan actividades en función de cumplir objetivos y lograr estos resultados. Quienes deben conducir equipos o grupos deben identificarse con el cumplimiento de estos objetivos, por lo tanto una adecuada motivación de este conductor con respecto a su equipo, es fundamental.
2. **Clima y resolución de conflictos:** Un clima de satisfacción personal general aceptable dentro de un grupo, resulta conveniente en función de tener un grado de motivación fértil para la resolución de los conflictos que nunca faltarán.
3. **Responsabilidades de la conducción:** Podemos mencionar en este aspecto la importancia que tiene en el grado de motivación una adecuada "calidad de vida en el grupo", por lo tanto la responsabilidad del líder o conductor en al creación de un buen clima de trabajo, seguridad, distensión, placer.

La motivación dentro de un grupo o equipo está relacionada estrechamente con la productividad y con la calidad de vida dentro del mismo. Los factores que se identifican en este sentido son los siguientes:

1. **Atracción por la tarea:** Las condiciones de trabajo o aprendizaje - ya sean positivas o negativas - afectan el resultado de cualquier tarea de que se trate. El ambiente en donde la tarea se desarrolla es muy importante para que la gente pueda alcanzar más fácilmente los objetivos.
  
  2. **Condiciones de la organización:**
    - Estilo de liderazgo, qué relación hay entre "el líder" y su equipo.
    - "Atmósfera" o clima, desde el punto de vista humano.
    - Formas de comunicación, respeto, etc.
  
  3. **Calidad de vida:** Referida a cómo se resuelven los problemas personales, cómo se mantiene la cohesión en el grupo, cómo se garantiza el bienestar, el "eustress" (o stress positivo).
-

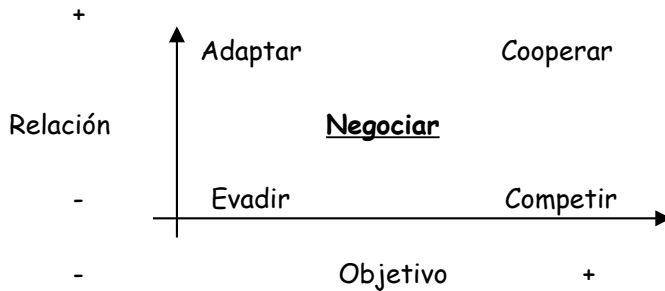
## UNIDAD IV: Resolución de Conflictos y Principios de Negociación

La interrelación entre las personas, las organizaciones, los gobiernos etc. son una fuente permanente de **CONFLICTOS**, generalmente estos son solucionados directamente entre los participantes por medio de procesos de negociación. Pero en muchas oportunidades los protagonistas no pueden llegar a resolver sus diferencias en forma directa, y si quieren solucionar el problema, deben recurrir a terceros.

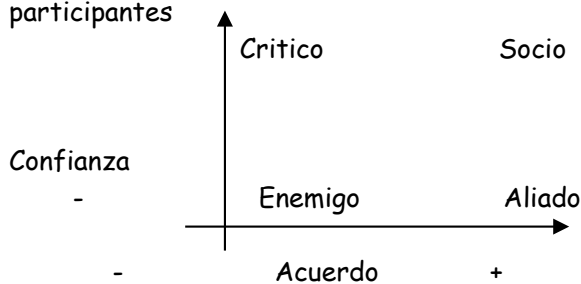
Existen algunas actitudes básicas frente a un conflicto:

- Huir
- Ignorar o suprimir
- Intercambiar o pactar
- Dialogar
- Atacar / defenderse

Existen también algunas relaciones importantes de destacar en cuanto a la **Relación** de los protagonistas y el **Objetivo** a cumplir.



También es importante relacionar el grado de confianza y acuerdo que existe entre los participantes



Evidentemente el estado ideal para resolver cualquier grado de conflicto es el **DIALOGO**, cuando este no se puede lograr entonces las personas acuden a una mediación externa, hasta hace muy poco tanto personas como entidades recurrían directamente a la justicia. El mundo

moderno ha desarrollado en últimos años una práctica más económica y directa que ahorra deterioro en la relación de las partes, estas son la **MEDIACION, CONCILIACIÓN, y ARBITRAJE**. Estas posibilidades presentan grandes ventajas frente a cualquier proceso litigioso.



## Elementos Básicos de Negociación

### Requisitos para exista Negociación

Para que los participantes lleguen a concretar un proceso de negociación deben darse ciertas condiciones:

- Predisposición o actitud de los participantes para llegar a un acuerdo.
- Disponer de algún margen de maniobra, poder sacrificar algo o hacer concesiones.
- Los deseos, objetivos, necesidades de ambos participantes queden satisfechos.
- Lograr integración, forzada o voluntaria.

### Bases fundamentales de la Negociación

Seis pilares sustentan a la Negociación

**1- Poder:** Es la capacidad de hacer que los otros participantes cumplan con nuestros fines o deseos. Influir sobre los demás para ganar su voluntad.

**2- Información:** Es la clave en toda negociación, refuerza el poder, da mas opciones, precisión y argumentación. Da mejores posibilidades de tomar decisiones acertadas. Minimiza los sacrificios.

**3- Tiempo:** El tiempo afecta en forma directa toda negociación, la inversión en el realizada, plazos o vencimientos, velocidad de reacción y permitir la adaptación del otro, afecta fundamentalmente el proceso negociador.

**4- Unidad:** Unidad de criterio, coordinación del accionar mostrando un solo frente de representación. Si esto no se cumple seguro el equipo negociador fallará por su lado más débil.

**5- Filosofía:** Criterio que se aplicará a la negociación para obtener el máximo provecho. Las dos corrientes principales son:

- **Estilo colaborativo:** es el ideal para encarar cualquier proceso negociador, también conocido como *GANA-GANA*, ambas partes crean valor y trabajan es función de ello para que ambas se vean beneficiadas o hagan el menos sacrificio. Comparte la información, tiene buen trato con la otra parte.
- **Estilo competitivo:** este estilo responde al juego *GANA-PIERDE*, basado en el regateo y posiciones encontradas, no se crea valor puede llegar a interrumpir el proceso y destruirlo. Oculta, engaña y confunde con la información que tiene. Utiliza la presión, impone su criterio. Busca sólo el beneficio propio.

**6- Organización:** Es muy importante tener un plan para llevar a cabo un proceso de negociación, la forma que se empleará y como combinarlos, políticas a emplear y objetivos claros a cumplir.

Para que toda negociación resulte provechosa es importante tratar de lograr un clima positivo y constructivo. Es muy importante definir la filosofía a emplear colaborativa o competitiva y el comportamiento de los involucrados.

## Modelo de gestión de la comunicación y el conflicto

Es común en nuestra cultura creer que los conflictos normalmente destruyen las relaciones y que son contraproducentes para el desarrollo de una tarea. Esto no siempre es así, si aprendemos a gestionar el conflicto de forma eficaz. Aprender a gestionar los conflictos de forma eficaz no es una tarea que pueda desarrollarse rápidamente pero que resulta altamente positiva cuando comienza a ponerse en práctica en situaciones cotidianas.

En realidad gestionar los conflictos eficazmente depende de: el entendimiento de la naturaleza del conflicto, la habilidad de evaluar el conflicto, el conocimiento de los distintos estilos y pasos para gestionarlo, sumado a la habilidad para usar competentemente las técnicas de comunicación interpersonal, o sea:

Estilos/No verbales: reconocer los distintos estilos y comprender su impacto en la información recibida.

Hablar: Ser capaz de realizar afirmaciones claras y concisas o una petición directa.

Escuchar: Comprender y reflejar con precisión las afirmaciones de la otra parte.

Responder: Dar información constructiva a la otra parte respecto del comportamiento, expectativa y rendimiento en el trabajo.

A continuación resumiremos algunas técnicas importantes a tener en cuenta en el momento de la negociación:

### **AL HABLAR**

#### Practique:

1. Determine una meta.
2. Decida que decir para lograr la meta (considere el tiempo, los roles, etc.)

3. Organice la afirmación PRES (Punto, Razón, Ejemplo, Sumario)
4. Afirme utilizando pronombres personales (yo, mi, a mí...)

#### Deberá evitar:

1. Afirmaciones vagas y generalizaciones de una tercera parte. (Esta bien pero... , Tenemos ....., Todos piensan ...)
2. Hablar en segunda persona. (Ud. deberá..., Ud. me hace..., Ud. tendría que..)
3. Hacer preguntas cuando una afirmación es más apropiada. (Por qué..? No quisiera Ud.?)

### **AL ESCUCHAR**

Tenga como propósito:

Repetir o resumir la idea esencial del mensaje del remitente (ni más ni menos) para verificar.

#### Practique:

1. Repita las ideas o sentimientos de los demás con sus propias palabras.
2. Repita de manera provisional para verificar la comprensión (Ud. piensa que.. Le parece... Entonces... Está diciendo ...)
3. Sea breve.

#### Evite

1. Identificar, enfatizar, simpatizar mientras escucha.
2. Juzgar prematuramente. Desaprobar, aconsejar, culpar o aprobar mientras escucha.
3. No abuse de las frases de apertura.

Una paráfrasis no debería ser...

1. Poco sincera.
  2. Una petición de nueva información.
  3. Un reflejo de sus propios sentimientos y juicios.
-

4. Un modo de influir levemente el discurso del hablante provocando un cambio de sentido.
5. Mucha más o mucha menos intensidad emocional de la que tiene el mensaje original.

## RETROALIMENTACION

Expresar como reacciona Ud. ante el comportamiento, las expectativas o el rendimiento en el trabajo de otra persona. El propósito fundamental es dar información constructiva que dé lugar a una mayor toma de conciencia o comprensión por parte de la persona que recibe dicha respuesta.

Los Propósitos secundarios que pueden identificarse son: a) Reforzar un comportamiento. B) Pedir un cambio de comportamiento. C) Sacar a la luz un asunto para esclarecerlo y sentirme mejor conmigo mismo.

## RESPUESTAS EFECTIVAS

Una respuesta efectiva deberá ser, por lo menos:

- ✓ Util - no degrade, avergüence o haga admitir errores al otro.
- ✓ Cambiante - el otro tiene la habilidad o la autoridad de cambiar.
- ✓ Concisa - va al grano mientras reconoce circunstancias relevantes.
- ✓ Afirma intenciones positivas - Me gustaría hablar con Ud. para analizar una manera mejor de servir a nuestros clientes..."
- ✓ Permite a los demás alejarse con dignidad.

Cómo llevar a cabo la negociación:

1. Prepárese para negociar.
2. Identifique y explore intereses comunes.
3. Seleccione alternativas a la solución negociada.
4. Genere varias opciones que satisfagan los Intereses.
5. Utilice estándares y procedimientos objetivos.
6. Separe a las personas del problema.

### 1. PREPÁRESE PARA NEGOCIAR: Cómo puede Ud. aumentar su confianza?

- Evalúe su actitud y sus propias expectativas.
- Identifique que será necesario para un resultado mutuamente satisfactorio.
- Comprométase a utilizar el proceso de negociación de principios.
- Utilice un enfoque sistémico al preparar las sesiones de negociación.

### 2. IDENTIFIQUE Y EXPLORE LOS INTERESES: Qué es lo que Ud. y la otra parte quieren realmente?

- Busque intereses detrás de las posturas.
- Las necesidades humanas básicas son los intereses más poderosos.

### SELECCIONE ALTERNATIVAS A LA SOLUCION NEGOCIADA: Qué hacer si no nos ponemos de acuerdo?

- Sepa cuál es su "mejor alternativa para un acuerdo negociado" o MAUAN.
- El resultado de la negociación tiene que ser mejor que su MAUAN.
- Establezca una conjetura con cierta base acerca de la posible MAUAN de la otra parte
- Algunos ejemplos de alternativas a un acuerdo negociado incluye:

- ❑ Recorra a una fuente diferente según lo que quiera, como por ejemplo a un vendedor distinto.
- ❑ Cambie su relación: encuentre un nuevo proveedor, divórciese, encuentre un trabajo nuevo.
- ❑ Identifique a alguien a nivel superior en la escala de mando para negociar con el/ella.
- ❑ Espere: cambie de horario.
- ❑ Tome una decisión unilateral.

**3. GENERE VARIAS OPCIONES QUE SATISFAGAN LOS INTERESES: Cuáles son las posibles maneras para maximizar las ganancias comunes?**

- ❑ Genere numerosas soluciones que puedan satisfacer los intereses prioritarios de todos.
- ❑ Desarrolle soluciones integrantes, si es posible.
- ❑ El último paso es evaluar y seleccionar una solución que maximice las ganancias comunes.

**❑ UTILICE ESTANDARES Y PROCEDIMIENTOS OBJETIVOS: Qué criterios podemos utilizar para asegurar justicia?**

- ❑ Identifique y acepte estándares objetivos con los que medir posibles soluciones de manera que todas las partes sientan que han sido tratadas justamente.
- ❑ Concierte procedimientos justos: el método utilizado para ofrecer oportunidades iguales para cada parte.
- ❑ El utilizar estándares y procedimientos justos ayuda, a ambas partes, a la hora de explicar sus decisiones a los constituyentes u otras partes afectadas.

**6- HAGA UNA SEPARACION ENTRE LAS PERSONAS Y EL PROBLEMA : Cómo mantenemos una buena relación de trabajo - aprendizaje?**

- ❑ Distinga entre los asuntos fundamentales y aquellos que conciernen relaciones.
- ❑ Trate ambos asuntos pero por separado.
- ❑ Recuerde, no es necesario gustar de o confiar en alguien (aunque ayuda) para obtener éxito en una negociación.

## **UNIDAD V: La organización de la clase.** **Estilos de enseñanza**

Al margen de la elección que se haga sobre los diferentes planteamientos metodológicos anteriores, e incluso de la estrategia en la práctica que se utilice, el prisma de la organización de la clase puede ofrecer a su vez una serie de opciones que como recursos específicos concretos facilitarán más o menos la consecución de determinados fines.

El autor que más se ha destacado en este tema ha sido Muska Mosston (1993), quien propone para estos recursos metodológicos la denominación de estilos de enseñanza. A continuación presentaremos 8 estilos de enseñanza, 6 de ellos propuestos por Mosston y dos por Sánchez Bañuelos (grupos de nivel y microenseñanza).

Mosston considera que las variables fundamentales de un estilo de enseñanza son tres:

- Decisiones previas a la clase. Preparación. Preimpacto.
- Decisiones durante la ejecución. Impacto.
- Decisiones sobre la evaluación (valoración). Postimpacto.

De manera que la "Anatomía de los estilos de enseñanza" se ajusta al siguiente esquema:

### **Variable Nro 1**

#### **Decisiones previas a la clase**

- Objetivos operativos
- Selección de la materia a impartir
- Cantidad de una actividad
- Calidad de rendimiento
- Grado de participación del profesor
- Grado de participación de los alumnos

- Otros componentes, materiales
- Métodos

### **Variable Nro. 2**

#### **Decisiones sobre la ejecución**

- Estrategia en la práctica
- Organización del espacio
- Organización del grupo
- Organización del tiempo:
- Comienzo de la actividad
- 
- Duración
- Ritmo de ejecución
- Momento de cesar la actividad
- Otros componentes

### **Variable Nro. 3**

#### **Decisiones sobre evaluación \***

- El profesor evalúa al alumno
- Durante la ejecución
- Con una prueba
- Con normas ajustadas al grupo
- En relación a su propio progreso
- El profesor evalúa a la clase en relación consigo misma, con otras, con normas estatales, etc. El alumno evalúa al alumno

\*Entiéndase evaluación también como conocimiento de los resultados.

Mosston analiza además los diferentes niveles de desarrollo que cada estilo propicia en relación a cuatro canales:+

Canal de desarrollo físico => ámbito psicomotor

Canales de desarrollo social y social => ámbito afectivo

Canal de desarrollo intelectual => ámbito cognitivo

Los mismos se corresponden con los tres ámbitos descritos por Bloom en su taxonomía de los objetivos de la educación.

**Descripción de los estilos de enseñanza.**  
**Características fundamentales.**

**Mando directo**

- El profesor toma todas las decisiones y emite las órdenes oportunas.
- El alumno se limita a ejecutar todas las órdenes impuestas por el profesor (comienzo, ritmo de ejecución y final del ejercicio, etc.)
- No considera las diferencias individuales de los alumnos.
- La organización de la clase es muy estereotipada. Uso de formaciones y disposición de los alumnos con un alto grado de organización.
- La evaluación (el conocimiento de los resultados) es normalmente masivo.
- Uso del esquema: Demostración-explicación-ejecución-evaluación.
- Valoración del estilo:

	<i>min.</i>	*	<i>máx.</i>
F	-----	*	-----
S	-*		-----
E	-*		-----
I	-*		-----

**Asignación de tareas o estilo de la práctica (enseñanza basada en la tarea)**

- Consiste en la proposición de tareas por parte del profesor en forma masiva y la ejecución más libre de las mismas por parte del alumno.
- El profesor planifica y propone.
- El alumno ejecuta decidiendo el comienzo, el final y el ritmo de ejecución, con lo cual su participación en el proyecto aumenta en relación con el estilo anterior.

- Mayor individualización de la enseñanza. Cada alumno trabaja a su nivel y a su ritmo.
- La organización de los alumnos puede ser libre u organizada para facilitar la atención, pero no con un objetivo de disciplina.
- Las tareas pueden ser una, o una secuencia de tareas con distintos grados de dificultades que se adaptan tanto al "novicio" como al "avanzado", para que cada uno pueda seleccionar en función de su nivel.
- La evaluación puede ir dirigida a uno o varios alumnos, iniciándose la autoevaluación por parte del alumno al tener que buscar su propia ubicación en la serie de tareas.
- Valoración de estilo:

	<i>min.</i>	*	<i>máx.</i>
F	-----	*	-----
S	-----	*	-----
E	-----	*	-----
I	-----	*	-----

**Enseñanza recíproca**

- Consiste en plantear la enseñanza por parejas de manera que uno ejecuta y el otro observa y corrige los errores. Después se cambian los papeles.
- Es necesario orientar al observador sobre qué debe observar y cómo debe corregir al compañero.
- El estilo se instaura en ciclos sucesivos, comenzando por una sola tarea simple que se comunica verbalmente o visualmente tanto al ejecutante como al observador para posteriormente pasar a series de tareas y programas que pueden comunicarse por medios escritos (tarjeta de tareas: observación y corrección).

- El nivel de desarrollo social y emocional es más considerable en este estilo así como la participación del alumno en un proceso es mucho mayor.
- Valoración del estilo:

	<i>min.</i>	<i>máx.</i>
F	-----*	-----
S	-----*	-----
E	-----*	-----
I	-----*	-----

#### Autoevaluación

- En este estilo, el alumno desarrolla la tarea que se le encomienda pero la evaluación del resultado la realiza él mismo.
- El profesor debe planificar bien la tarea a realizar y sobre todo los criterios a facilitar al alumno para que pueda realizar con eficacia el proceso de autoevaluación de su propia ejecución.
- Las tareas seleccionadas deben permitir contemplar claramente si el resultado deseado se ha obtenido o no.
- En este estilo son de gran ayuda los medios audiovisuales como el video en donde el alumno puede tener una imagen clara de su ejecución.
- Todas las decisiones de la ejecución o impacto y del postimpacto o evaluación corren por cuenta del alumno.
- Este estilo permite desarrollar la percepción kinestésica ya que el alumno debe recoger el máximo número de datos sobre su ejecución.
- Valoración del estilo:

	<i>min.</i>	<i>máx.</i>
F	-----*	-----
S	-----*	-----
E	-----*	-----
I	-----*	-----

#### Grupos reducidos

- Consiste en formar grupos de 3 ó 4 alumnos de los cuales uno es el ejecutante, uno o dos son los observadores y el otro el anotador. Estos papeles se van alternando sucesivamente.
- El profesor debe planificar detalladamente las tareas a realizar y los cometidos de cada miembro del grupo (ejecutante: ejecutar la tarea, observadores: analizar la tarea y comentar sus observaciones; anotador: tomar nota de los resultados y de las observaciones) matizando claramente las características especiales de la ejecución y el carácter del conocimiento de los resultados.
- La asignación de roles de observador a más de un miembro permite la comunicación y confrontación de opiniones entre los miembros, así como la mejor realización de las labores de ayuda, conocimiento de los resultados y refuerzo. Además de facilitar la integración social y fomentar la responsabilidad individual.
- Valoración del estilo: es similar a la enseñanza recíproca pero un mayor desarrollo social.

	<i>min.</i>	<i>máx.</i>
F	-----*	-----
S	-----*	-----
E	-----*	-----
I	-----*	-----

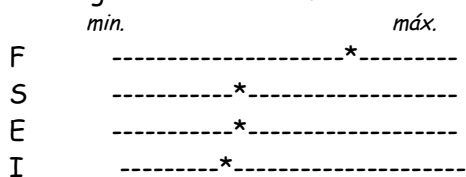
#### Microenseñanza

- Este estilo se utiliza cuando el grupo es muy numeroso y el profesor se ve imposibilitado para atender adecuadamente a todos.
- Consiste en establecer subgrupos de 10 ó 15 alumnos aproximadamente y elegir un monitor por grupo.

- El profesor da la clase a todos los monitores con todos los detalles referente a organización, distribución, actividades, ejecución, aspectos a tener en cuenta, errores más frecuentes, características del conocimiento de los resultados y del refuerzo, etc.
- El profesor debe realizar una planificación detallada y elegir cuidadosamente a los monitores en relación a su capacidad y status en el grupo.
- Valoración del estilo: depende de la estructura interna que se adopte en cada grupo.

#### Grupos de nivel

- En ocasiones puede ser útil dividir el grupo de clase en dos o tres subgrupos de niveles homogéneos (mediante una prueba global inicial) para asignar a cada grupo una tarea o secuencia de tareas más adecuada a su nivel general.
- La diferencia con la asignación de tareas está en la división previa del grupo por niveles ya que dentro de cada subgrupo se puede proceder como se ha indicado en la asignación de tareas pero con diferente información en función del grupo.
- Evaluación del estilo: similar a la asignación de tareas.

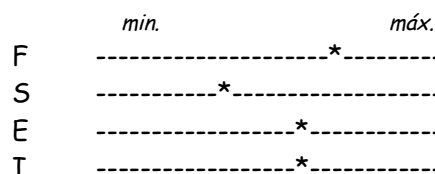


#### Inclusión

- Este estilo supone un paso más sobre el estilo de grupos de nivel. Consiste en presentar las tareas de modo que ofrezcan al alumno diferentes grados de dificultad para que el alumno pueda

elegir e incluirse en el nivel que sea más asequible a sus posibilidades.

- El objetivo del estilo es que ningún alumno se considere excluido por el nivel de dificultad de la tarea.
- El profesor toma todas las decisiones en el preimpacto o preparación de la clase y el alumno en la ejecución y evaluación, ya que si ve que el nivel intentado es superior a sus posibilidades probará en un nivel inferior.
- El profesor deberá preparar minuciosamente la presentación de la tarea de forma que lleve implícita una progresión pedagógica suficientemente amplia para que todos los alumnos se vean incluidos en la posibilidad de su ejecución.
- Evaluación del estilo:





**EI FODA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO**

FODA es una herramienta de diagnóstico para la toma de decisiones.- Se utiliza para la identificación, desarrollo de proyectos, productos, personas, etc.

		<b>F</b>	<b>ORTALEZAS</b>
		<b>O</b>	<b>PORTUNIDADES</b>
		<b>D</b>	<b>EBILIDADES</b>
		<b>A</b>	<b>MENAZAS</b>
<b>PUEDEN CONTROLARSE</b>		<b>NO PUEDEN SER CONTROLADAS</b>	
<p style="text-align: center;"><i>FORTALEZAS</i></p> <p><i>Características positivas</i></p> <p>Son aquellas características que te diferencian de los demás. Son intrínsecas de tu persona, institución o proyecto.</p> <p style="text-align: center;"><i>Úsalas!</i></p>		<p style="text-align: center;"><i>OPORTUNIDADES</i></p> <p><i>Posibilidades positivas</i></p> <p>Son aquellas posibilidades que están en todos lados. Deben identificarse, tener iniciativa y aprovecharlas.</p> <p style="text-align: center;"><i>Saca ventajas!</i></p>	
<p style="text-align: center;"><i>DEBILIDADES</i></p> <p><i>Características negativas</i></p> <p>Son características intrínsecas. Deben buscarse actividades específicas que permitan identificarlas, trabajarlas y minimizarlas.</p> <p style="text-align: center;"><i>Elimínalas!</i></p>		<p style="text-align: center;"><i>AMENAZAS</i></p> <p><i>Posibilidades negativas</i></p> <p>Son aquellos hechos que pueden incidir negativamente en nuestro trabajo, proyecto o institución. Debemos tenerlas claramente identificadas.</p> <p style="text-align: center;"><i>Esquívalas!</i></p>	

## Bibliografía consultada

- ☑ El Management de la Comunicación, Cap. 1, El proceso básico de la Comunicación, Francois Eldin
- ☑ El Proceso de la Comunicación, Cap. 3. La fidelidad en la comunicación, David Berlo
- ☑ Teorías del Signo y la Comunicación Humana.
- ☑ Taller de Facilitación y dirección de grupos, Patricia Ramirez-Fischer
- ☑ Aprender a Dirigir, Capítulo 3, La Comunicación en el Seminario, Michael Birkenbihl
- ☑ Teoría de la Comunicación Humana, Cap. 2, Algunos Axiomas exploratorios de la comunicación, Watzlawick y Jackson.
- ☑ Blanchard, Kenneth. *El líder ejecutivo al Minuto*, 1986
- ☑ Hersey, Paul. *El ejecutivo eficaz*, 1985
- ☑ Bennis, Warren. *Como llegar a ser Líder*, 1990
- ☑ Senge, Peter. *La quinta disciplina y La quinta disciplina en la práctica*, 1994/95
- ☑ Scott, Peck, M. *Un mundo por nacer*, 1993
- ☑ Gustavo Lopez Espinosa. *Liderazgo, Conceptos y herramientas de Management*. 1997
- ☑ Perel, Vicente. *Las organizaciones neuróticas. De la neurosis a la calidad total*, 1993
- ☑ *La Enseñanza y el aprendizaje*