



ugr

Universidad
de Granada

Tema 9: Coordinación de equipos de trabajo

Indice

9.1. Métodos y técnicas de trabajo en equipo.

- 9.1.1. Puesta en marcha de un equipo de trabajo
- 9.1.2. El Brainstorming
- 9.1.3. El Grupo Nominal
- 9.1.4. Método Delphi
- 9.1.5. Phillips 6/6
- 9.1.6. Discusión dirigida
- 9.1.7. Estudio de Casos
- 9.1.8. Roles dentro del Equipo

9.2. Las situaciones de conflicto en los equipos de trabajo; habilidades sociales (HHSS): la escucha activa, asertividad, hacer críticas, recibir críticas, manejo de la hostilidad y gestión del estrés.

- 9.2.1. Habilidades sociales
- 9.2.2. Gestión del estrés



9.1. Métodos y técnicas de trabajo en equipo

En primer lugar, definiremos qué se entiende por equipo de trabajo.

Se define como un grupo de personas trabajando de manera coordinada con el objetivo común de realizar una tarea determinada. El grupo o el equipo que lo forma son responsable del resultado final y no cada miembro de manera independiente. Cada miembro del equipo es responsable de una parte del trabajo total, y solo si todos los miembros del equipo cumplen sus funciones se conseguirá el objetivo.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de las aportaciones individuales de cada miembro, es mucho más.

El trabajo en equipo se basa en el principio de las cinco “c”:

Complementariedad: cada miembro del equipo deber ser complementario en cuanto a sus habilidades y conocimientos.

Coordinación: El grupo de trabajo deberá tener un líder y deberá actuar de manera organizada.

Comunicación: Es esencial una comunicación abierta entre todos los participantes, fundamental para poder organizarse y coordinarse. El quipo deberá funcionar como una máquina, en donde todas las piezas estarán funcionando a la perfección, si una pieza falla, todo el equipo falla.

Confianza: cada persona deberá confiar en el buen hacer del resto de los compañeros. Cada miembro deberá aportar lo mejor de sí mismo.

Compromiso: Cada miembro deberá aportar lo mejor de sus habilidades, para que el trabajo pueda ejecutarse lo mejor posible.

En cuanto a los métodos y técnicas de trabajo, existen muchas definiciones para estos dos conceptos, nosotros entendemos el término *método* como el procedimiento seguido por cualquier ciencia o disciplina, con el objetivo de resolver un problema. Definimos el término *técnicas* las herramientas de las que se vale el método para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, las técnicas, operan en el marco del método.

Existen unos puntos clave que diferencian al grupo de trabajo del equipo de trabajo.



Son dos conceptos parecidos, pero, no son iguales y pueden llevar a la confusión:

El **grupo de trabajo**: se trata de un conjunto de personas que realizan dentro de un trabajo una labor similar. No dependen del trabajo de sus compañeros, cada sujeto realiza su trabajo y es responsable de manera individual del mismo.

Cada persona puede tener una manera diferente de realizar las tareas. El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos.

El **equipo de trabajo**: todos son responsables en su conjunto del trabajo que realizan; es necesario que exista una coordinación de actividades a realizar. Es fundamental la cohesión y existe una estrecha colaboración entre sus miembros.

En las organizaciones se utilizan diferentes métodos y técnicas para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo, a continuación se realizará una exposición general de los métodos y técnicas más utilizados:

9.1.1 Puesta en marcha de un equipo de trabajo

El reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa construir un equipo de trabajo. El equipo exige coordinación, comunicación, lealtad hacia el equipo, etc.

Para que un equipo de trabajo funcione será necesario:

1. *Definición de objetivos*: Habrá que definir en primer lugar los objetivos que se desean alcanzar. Sólo se deberán formar equipos cuando haya razones para ellos, si no, será una pérdida de tiempo.
2. *Selección de los componentes*: En función de la tarea asignada habrá que buscar a personas con capacidades, habilidades y con la experiencia suficiente. Aunque, en un principio pueda parecer que la diversidad complicará la gestión del equipo, su diversidad lo enriquecerá, ya que, cada persona aportará unas cualidades diferentes.
3. *Elección de un Jefe o responsable de equipo*: Entre los miembros que componen el equipo de trabajo se seleccionará un Jefe del equipo en función de mayor experiencia, que se encargará de la gestión y de la coordinación del equipo. Construido el equipo, la primera fase será la primera toma de contacto con todos los miembros. Es necesario fomentar el sentimiento de unidad y cohesión.



Los equipos de trabajo irán pasando por diferentes fases:

- Inicio: Los miembros están ilusionados con el proyecto, se conocen poco pero, las relaciones son cordiales.
- Primeras dificultades: El trabajo se complica y pueden surgir las primeras dificultades, tensión y roces entre los miembros.
- Acoplamiento: Todos son conscientes que deben sacar un proyecto adelante, y para ello es fundamental entenderse. Recuperan el optimismo al ver que el proyecto avanza aunque con dificultades.
- Madurez: El equipo está acoplado, controlan el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos, conocer los puntos fuertes y débiles de sus compañeros, y evitan herir sensibilidades. El equipo se encuentra en una fase muy productiva.
- Agotamiento: La mayor parte del proyecto ya está realizado y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión. El rendimiento puede volver a caer surgiendo rivalidades.

Se recomienda no presionar al equipo en principio en exceso y dejar tiempo. Un equipo que desde el principio entre en una espiral negativa, es difícil que salga de ella.

El *método de desarrollo de equipo* forma parte de los programas de intervención que se suelen utilizar en el Desarrollo Organizacional. Se deriva de los grupos de sensibilización o T-Groups (*Sensitivity-Training Groups*) y se aplican durante dos o tres días a un equipo de trabajo, con la ayuda de un consultor o guía externo, con el fin de aprender nuevas habilidades y mejorar el funcionamiento como equipo, a medida que el equipo vaya aprendiendo estas habilidades, el consultor externo se irá retirando. El método de desarrollo de equipos pasará por una serie de etapas según Gil Rodríguez y García Sáiz (1993):

- A) Etapa de preparación.
- B) Etapa de introducción de las actividades de desarrollo de equipo.
- C) Etapa de diagnóstico.
- D) Etapa de solución de problemas y toma de decisiones.
- E) Etapa de planificación de las acciones.



- F) Etapa de puesta en práctica o ejecución de las acciones.
- G) Etapa de seguimiento.

A) *Etapa de preparación:*

Esta primera etapa es fundamental para crear un clima adecuado y poder aplicarse el método con eficacia.

- *Condiciones previas para su eficaz aplicación*

Este método es utilizado con el objetivo de solucionar problemas relacionados con el trabajo.

Es imprescindible que cuente con el consentimiento de la Dirección a quién se le explica en qué consiste el método y deberá comprometerse a facilitar y apoyar su aplicación, ofreciendo los recursos tanto humanos como económicos necesarios para llevar a cabo el procedimiento.

La Dirección también deberá delegar en el equipo una parte importante de su poder, con el fin de que los miembros del equipo puedan tomar las decisiones. Por lo que la Dirección deberá comprometerse con estas decisiones y asumir las consecuencias de éstas.

- *Creación del clima adecuado*

Es imprescindible crear un clima adecuado que facilite la eficacia del método, para ello, será necesario:

1. Relación de la dirección con el jefe de equipo.

El jefe del equipo es la unión entre la Dirección y el equipo. Es el elemento fundamental del equipo, a través de él se producirán los cambios del equipo. Debe ser informado por la Dirección de la decisión adoptada de aplicar dicho método en su equipo de trabajo, de los objetivos que quieren alcanzar y de su compromiso a aceptar dichas decisiones.

El consultor externo, informará al jefe del equipo de las características del método y de su rol de jefe, evaluando su motivación y su disposición a participar en las actividades.

El jefe, le facilitará al consultor externo información sobre el grupo, para que éste pueda seguir evaluando al grupo.



2. Relación entre consultor y equipo de trabajo.

Es muy importante establecer buena relación entre el consultor y el equipo de trabajo para el buen desarrollo de las etapas posteriores.

A través de ello, se pretende:

- Informar de la naturaleza y actividad del método y de sus técnicas.
- Informar de los objetivos que pretende alcanzar la dirección con la aplicación del método y de las condiciones pactadas para la toma de decisiones del equipo. Los objetivos de la dirección deben ser compatibles con los intereses individuales y grupales, para que los miembros del grupo estén motivados y se impliquen en el método.
- Habrá que concretar las actividades de cada miembro del grupo, así como el tiempo de duración.

3. Relación entre consultor y miembros del equipo.

La comunicación que se establece entre el consultor y los miembros del grupo de manera individual deberá servir al consultor para ayudar a los integrantes del grupo a conocerse mejor analizando sus motivaciones, disposiciones e implicación

De cada una de las partes el consultor recogerá información sobre el estado actual del equipo para su posterior utilización en el diagnóstico grupo.

B) Etapa de preparación:

El jefe del equipo convocará las reuniones y se encargará de recordar a todos los objetivos y las condiciones pactadas.

El consultor les recordará las características del método y pedirá al equipo que exprese sus opiniones y expectativas sobre las actividades que se van a iniciar. Intentará que el equipo lleve a cabo alguna actividad en grupo, con el fin de aprender a respetar las opiniones de la gente, compartir información, expresar sus propias opiniones, etc. todo ello, a través de algún ejercicio estructurado o realizando alguna simulación de solución de problemas.



C) *Etapa de diagnóstico:*

En esta etapa se diagnosticará el estado en el que se encuentra el equipo, para detectar aquellas disfunciones que pudieran existir y entorpecer el buen funcionamiento. Para ello será necesario:

- a) *Recogida de información:* El constructor recogerá los datos a través de diferentes técnicas como la observación directa las entrevistas, los cuestionarios, etc. esta información será información objetiva como absentismo, rotaciones de los trabajadores, etc. como datos subjetivos, como las percepciones del trabajo, de la organización, de los sujetos, etc.
- b) *Determinación de problemas:* Los datos recogidos son expuestos al grupo, para que éste los examine, y les sirva de guía para ver cuáles son los problemas existentes en el grupo, para ello, se utilizará la técnica de *brainstorming* que se desarrollará más tarde.
- c) *Redefinición de los problemas:* Se someterá la lista de problemas anteriormente facilitada, a una elaboración grupal. Donde se redefine cada problema por la persona que lo ha emitido, para que todos los entiendan y se modifiquen aquellos que puedan solaparse.
- d) *Análisis sistemáticos de los problemas:* Esta actividad es fundamental para el diagnóstico el equipo realiza un análisis junto con el consultor para determinar cuáles son los problemas básicos del grupo. Ello, servirá para la elección de las medidas a tomar para resolver los problemas.
- e) *Valoración y selección de problemas:* Después de la fase anterior, el grupo tendrá una lista de problemas a los que deberán buscarle solución, pero, primero deberán darle un orden de prioridades, y, en función de su urgencia comenzar a trabajar en ellos.

D) *Etapa de diagnóstico:*

Una vez delimitado el orden de prioridades de los problemas, se determinarán cuáles son las medidas más apropiadas para su solución. El procedimiento que se seguirá será el siguiente:



1. *Propuesta de soluciones para la solución de problema:* Otra vez, a través de la técnica de brainstorming, los sujetos propondrán las opciones que consideren más apropiadas para solucionar el problema. Y se irán anotando todas, evitando cualquier comentario crítico negativo que pueda inhibir otras propuestas.
2. *Valoración de acciones propuestas:*
Una vez que tenemos las acciones propuestas para la solución del problema, se redefinen por los participantes del grupo y se agrupan las semejantes. Después se establecerán los criterios para su valoración, en donde se utilizará el tiempo previsto (este tiempo no deberá ser superior al establecido previamente) y los recursos tanto humanos como económicos necesarios.
La valoración de las acciones permitirá realizar un listado siguiendo un orden de prioridades.
3. *Selección de opciones:* Primero se establecerán unos criterios de eficacia global que contemplen los recursos humanos y materiales del equipo, si corresponde a éste poner en práctica la acción.

E) Etapa de planificación de las acciones

Se organizan y coordinan las acciones para su puesta en práctica. Se deberá tener en cuenta, el momento de inicio, tiempo de duración y los recursos necesarios.

F) Etapa de planificación de las acciones

Se llevarán a cabo las acciones como se han planificado anteriormente. La ejecución de las acciones puede generar conflictos en el equipo y suponer una sobrecarga, por lo tanto, la Dirección deberá estar presente para resolverlos, recompensando el tiempo dedicado a esas actividades o liberándolos de tareas que anteriormente realizaban, esta solución deberá ser percibida por el equipo como justa.

G) Etapa de seguimiento

En esta etapa se pretende aplicar las acciones planificadas anteriormente, así como mantener el aprendizaje grupal.

El seguimiento implica establecer sistemas de control, que permitan elaborar indicadores para informar al equipo de si sus tareas se están realizando correctamente



y por otro lado, la elección de las personas encargados de recoger la información según los indicadores establecidos.

El seguimiento necesita de un proceso que cuente con dos formas de acción, por un lado con reuniones grupales de seguimiento y por otro lado con entrevistas con los jefes correspondientes.

9.1.2. El Brainstorming

El Brainstorming (Osborn, 1976), es una técnica que consiste en que los miembros del grupo deberán expresar todas las ideas que se les vayan ocurriendo en relación con un tema concreto o con la resolución de un problema.

Esta técnica se basa en la idea que trabajando así en el grupo se producirán más ideas nuevas y creativas que si se trabaja de manera individual, cuanto más ideas surjan mejores resultados se obtendrán, no se aceptarán críticas ni valoración de ninguna idea hasta que no hayan surgido todas, la ausencia de expresión crítica permitirá generar un buen clima, donde las personas expresen con total libertad todo lo que puedan imaginar.

Para ello, los sujetos deberán estar motivados y deberá existir un clima de confianza. Se limitará la presencia de personas extrañas al grupo una vez que éste se ha iniciado, ya que puede coartar la manifestación de nuevas ideas.

Se recomienda que las personas se localicen alrededor de una mesa o en semicírculo, en donde todos/as puedan verse y facilite la comunicación. Será importante elegir una persona que vaya anotando todas aquellas ideas (secretario) que van surgiendo en una pizarra donde todo el grupo pueda verlo.

El director tendrá como misión conducir el grupo, por lo que tendrá que tener conocimiento, o ser técnico en pensamiento creativo. El director actuará de motivador así como de moderador, procurando que en cada intervención se emita una sola idea, y que no se realice ningún comentario crítico de las ideas hasta el final.

Finalizada la sesión el secretario enumerará todas las ideas surgidas, quien entregará este listado al director para que lo clasifique por categorías.

Los participantes son los que producen las ideas.



9.1.3. El Grupo Nominal

Esta técnica se denomina así porque de grupo tiene sólo el nombre. Aquí las personas están presentes físicamente como en un grupo, pero, trabajan de manera individual.

Se pretende eliminar la presión que el grupo pudiera ejercer sobre los individuos. Contribuye a equilibrar la participación de los sujetos y a tomar las decisiones en común. Es necesario que exista un moderador.

La técnica se desarrollará a través de las siguientes fases según Muñoz Adane (1994):

1. *Preparación*: El moderador describe el problema sobre el que hay que dar soluciones, y explica las reglas del juego, como respetar el tiempo, los turnos, anotar sus propias ideas de manera individual y no expresarlas hasta que no lo indique el moderador.
2. *Formulación de ideas por escrito*: En un tiempo limitado de 6 u 8 minutos, los sujetos pondrán por escrito todas las ideas y posibles soluciones al problema.
3. *Presentación de ideas*: Transcurrido el tiempo de silencio para escribir las ideas, se procede a la presentación de las ideas, se realizará mediante turnos rotatorios, en las que por cada ronda los sujetos exponen una sola idea.
4. *Discusión de ideas*: Se somete a discusión grupal todas las ideas presentadas individualmente, para aclarar las dudas que pudieran existir. Esta es la única fase propiamente grupal.
5. *Clasificación de ideas*: Durante un tiempo de silencio, sin poder comunicarse con los demás, cada sujeto realiza su propia jerarquía.
6. *Ordenación de ideas*: Una vez que cada sujeto establece su propia jerarquía, se realiza una puesta en común con el fin de ordenar todas las ideas y establecer una sola jerarquía.
7. *Decisión final*: tomaremos como solución al problema la idea que ocupa el primer lugar de la jerarquía establecida.

9.1.4. Método Delphi

Esta técnica es aplicada a un grupo de expertos con el objetivo de analizar y resolver problemas que pueden afectar a la organización.

Es una técnica que no requiere que los miembros estén físicamente presentes, los sujetos nunca actúan cara a cara, no trabajan juntos.



Se basa en la misma idea del grupo nominal, en que las personas producen más ideas si trabajan de manera individual, por no estar sometido a presiones grupales.

La diferencia fundamental con el grupo nominal, es que en el método Delphi los miembros no trabajan juntos, ni se conocen.

Para aplicar esta técnica es necesario disponer de un grupo de expertos que conozcan perfectamente el problema, así como un coordinador encargado de centralizar la labor de dichos expertos.

El proceso que se sigue para la resolución del problema son los siguientes:

1. *Identificación del problema:* El coordinador identificará el problema a resolver.
2. *Elección del grupo de expertos:* Se elegirá un grupo de expertos que conozcan bien el tema.
3. *Formulación del problema:* El coordinador expresará el problema de manera clara y concisa.
4. *Elaboración y envío de un cuestionario a los participantes:* Formulado el problema, el coordinador elaborará un formulario, que se remitirá a todos los expertos, en donde se señala que aporten soluciones al problema.
5. *Respuestas y devolución del cuestionario:* Cada participante dará una posible solución al problema y se la enviará al coordinador una vez cumplimentada.
6. *Recopilación y categorización de las respuestas:* cuando el coordinador tenga todos los cuestionarios, los agrupará por categorías.
7. *Elaboración y envío del segundo cuestionario:* Con mayor conocimiento del problema, el coordinador elaborará un segundo cuestionario que de nuevo remitirá a los expertos, junto con la clasificación de las respuestas obtenidas, estas respuestas guardarán el anonimato, no aparecerá el nombre de quien ha realizado esa respuesta.
8. *Respuesta y devolución del nuevo cuestionario:* Los miembros volverán a cumplimentar el cuestionario y lo devolverán al coordinador.
9. *Recopilación y categorización de las nuevas respuestas:* Estas respuestas serán de nuevo agrupadas por categorías. La fase, 7, 8 y 9 se repetirán tantas veces como sea necesaria.

10. *Toma de decisiones:* Con todos los datos aportados por los expertos, el coordinador tomará una decisión de adoptar una solución al problema, finalizando así la aplicación del método.

9.1.5. Phillips 6/6

Esta técnica fue creada por el norteamericano Donald J. Phillips, en 1948, con el objetivo de crear un clima agradable en grandes grupos que permitirá la comunicación y participación de todos los miembros, así como la identificación de todos ellos con el problema.

El grupo se divide en subgrupos de 6 componentes que discutirán el problema durante 6 minutos, (un minuto por cada participante), para resolver algún problema planteado por el moderador. Siguiendo una serie de pasos:

1. *Planteamiento del problema.* El moderador expondrá el problema.
2. *División en subgrupos.* Planteado el problema, el moderador indicará al grupo que se dividan en subgrupos de 6 personas, aquellas personas que se conozcan deberán no coincidir en el grupo.
3. *Elección del secretario- informante.* Cada subgrupo elegirá un secretario que será el que tome las notas y el portavoz del grupo.
4. *Discusión del problema.* Esta fase es la que le da nombre a la técnica. Cada subgrupo formado por 6 sujetos discuten el problema durante 6 minutos, dedicando un minuto para realizar un resumen de la opinión del subgrupo.
5. *Exposición de resultados.* Finalizadas las discusiones cada secretario informante expondrá los resultados de su grupo ante el grupo en general.
6. *Síntesis de resultados.* Los resultados de los distintos subgrupos son comparados y sintetizados por el moderador, obteniendo así una lista reducida de soluciones. Si al finalizar este proceso aún quedase algunos temas a tratar, se repetiría el proceso tantas veces como fuese necesario.

Objetivo principal de esta técnica es lograr la participación democrática en los grupos muy numerosos. Tal como lo ha expresado su creador: "en vez de una discusión controlada por una minoría que ofrece contribuciones voluntarias mientras el tiempo lo permite, la discusión 6/6 proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la



discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos".

Los objetivos específicos son:

- *Permitir y promover la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande que éste sea.*
- *Obtener las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve.*
- *Llegar a la toma de decisiones, obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión.*
- *Detectar intereses, opiniones, deseos, problemas o sugerencia de un grupo grande de personas en poco tiempo.*
- *Ampliar la base de comunicación y de participación al interior de un grupo numeroso.*
- *Implicar a la gente en las responsabilidades grupales.*
- *Disponer de un sondeo rápido de las opiniones o captar la disposición general prevaleciente en un grupo.*
- *Reforzar las prácticas democráticas al interior de un grupo.*

9.1.6. Discusión dirigida

Esta técnica está liderada por la figura del moderador, y se utiliza para fomentar la participación.

La discusión, también denominado análisis crítico de las ideas y opiniones de los participantes lleva a un conocimiento más exhaustivo de los temas a tratar, estimula la participación y la tolerancia en el equipo.

En esta técnica establecen diferentes fases:

1. *Fase de preparación.* El moderador con unos días de antelación convocará a los miembros del grupo, facilitándoles toda la información que tenga sobre el tema a tratar. Y les formulará algunas preguntas que les servirá para abrir la sesión.



2. *Fase de discusión de opiniones.* Es la fase de la técnica propiamente dicha. El moderador pide a cada miembro del grupo que exprese su opinión sobre el tema y dirige la discusión en función de los turnos de palabra.
3. *Fase de conclusión final.* Expuestas todas las opiniones y se han realizado las aclaraciones pertinentes, el moderador hace un resumen de las ideas que se han expresado, dando una visión conjunta, sin ejercer valores ni decantarse por ninguna.

9.1.7. Estudio de Casos

Esta técnica surge en los años 20 en la Business School de Harvard como método pedagógico para acercar a los estudiantes las realidades de la vida económica.

Más tarde, esta técnica no solo se utilizaría en el ámbito académico, sino que, se comenzó a usar en el ámbito organizacional.

El estudio de casos se suele utilizar en los grupos de trabajo con el objetivo de fomentar la participación de los miembros buscar soluciones a los problemas. Estimula la discusión y el trabajo en grupo.

Consiste en discutir en grupos problemas y aportar posibles soluciones a éstos. Esta discusión estará liderada por un moderador.

En esta técnica existen diferentes fases:

1. *Presentación del problema.* El moderador expone el problema.
2. *Análisis y síntesis de los hechos.* Los miembros del grupo deberán realizar un análisis de la situación que se plantea y tratan de sintetizar todos los hechos a fin de facilitar la elaboración de propuestas.
3. *Conceptualización.* La técnica finaliza dando cada miembro su opinión respecto de cómo resolver el problema, buscando entre ellas la mejor solución.

El estudio de casos puede ser combinado con la técnica Phillips 6/6.

9.1.8. Roles dentro del equipo

En todos los equipos de trabajo se presentan unos roles muy característicos, unos roles positivos y otros negativos, en todos los equipos no tienen por qué presentarse todos.



Los principales roles en la dinámica de trabajo en equipo son:

- El positivo: Busca el éxito del equipo y se involucra con éste. Contagia su entusiasmo al resto de compañeros. El jefe deberá reconocer públicamente su labor.
- El crítico: Todo le parece mal, pero no aporta soluciones, suele ser una persona destructiva. Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un toque de atención.
- El discuidor: No está de acuerdo con nada, nada le parece bien, pero sin ánimo destructivo. Es un inconformista nada le parece bien, pero busca el bien del equipo. El jefe tendrá que animarlo a que piense en positivo, que busque soluciones prácticas.
- El inoportuno: Es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado, molestando a los compañeros. No tiene ánimo destructivo. Pero, si sobrepasa cierto límite, el jefe tendrá que llamarle la atención.
- El bocazas: Nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, interrumpe permanentemente e impide que la gente se centre en las tareas.
- El listillo: suele tener un nivel de preparación por encima de la media, pero un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces, sus aportaciones resultan oportunas, pero, muchas veces no. El jefe lo tendrá que animar a que profundice en sus aportaciones.
- El cuadrado: No dispone de flexibilidad para aceptar o considerar otros planes, tiene unos esquemas mentales muy consolidados.
- El reservado: domina la materia, pero, no participa o le cuesta mucho participar. Necesita del apoyo del jefe y del equipo, pudiendo ser de gran ayuda para el equipo. Habrá que animarlo a que participe.
- El gracioso: Sus aportaciones profesionales suelen ser escasas, pero, cumple una gran función, relaja el ambiente. Hay que dejarle libertad pero señalándole los límites.
- El organizador: Es clave dentro del equipo. Se preocupa siempre porque el equipo funcione, que se vaya avanzando y que no se pierda el tiempo. Será fundamental contar con él y consultarle.



- El incompetente: No reconoce sus limitaciones, e irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender. Hay que apoyarle con otros compañeros y tener claro cuál es su límite para no sobrepasarlo.
- El jefe (líder o responsable): Es fundamental en el equipo. Existe una diferencia fundamental entre ser líder o jefe.

El **jefe**: Es el miembro del equipo que ha sido designado como encargado del mismo, de acuerdo con su posición jerárquica, como por ejemplo en el caso del profesor que asigna el rol de jefe al alumnos más aventajado en cuanto a calificaciones.

El **líder**: Es el miembro del equipo que realmente lleva las riendas, dispone del carisma necesario para motivar al resto de los trabajadores, y les hace ser el guía que tira del carro. El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar mucho cuando al frente se encuentra un auténtico líder.

Si dentro de un equipo de trabajo existe la figura del líder y del jefe, el jefe deberá entender su posición y adecuarse a las indicaciones que el líder realice para motivar al equipo y mantener la unidad.

Algunas de las cualidades que deberán tener un líder o jefe son las siguientes:

Deberá ser justo, que sepa exigir pero también recompensar y que trate a todos por igual
Deberá ser trabajadora, exigir a los demás pero él deberá dar ejemplo
Exigente pero humana, que busque y persiga los objetivos, que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Es importante que sea tolerante y que sepa comprender el fallo del colaborador.
Respetuoso con el resto de los compañeros, pero que sea firme.
Defensor de su equipo que no tolere ataques externos. No permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores.
Una persona que se preocupa por su equipo, si hay algún fallo, él lo asumirá de cara al exterior. Se preocupa porque todos se sientan bien en su equipo.
Un organizador nato, consigue que el equipo funcione y que se vayan alcanzando objetivos.



Una persona decidida que sabe tomar decisiones por difíciles que sean.

9.2. Las situaciones de conflicto en los equipos de trabajo; habilidades sociales (HHSS): la escucha activa, asertividad, hacer críticas, recibir críticas, manejo de la hostilidad y gestión del estrés.

En un equipo de trabajo se deberá afrontar diversas situaciones que dificulten el avance del equipo o también denominados obstáculos. Es muy importante conocer estas situaciones antes de que se produzcan, ya que nos permitirá actuar lo antes posible.

Es muy importante también saber motivar el equipo, sobre todo en aquellos momentos de dificultades.

Saber motivar, buscar aquellos estímulos encaminados a ilusionar a los miembros del equipo es adelantarse a las dificultades.

Se debe conseguir que el equipo esté *motivado*, y, para ello, no basta con que estén motivados algunos miembros, es necesario que estén motivados todos los miembros del equipo.

Los principales factores que influyen en la motivación de los miembros del equipo son:

- *Tener proyectos a la altura de las expectativas creadas:* Es importante tener proyectos exigentes, que supongan un desafío pero sin pasar los límites de las capacidades reales.
- *Autonomía:* Se debe dar al equipo la oportunidad de organizarse, de tomar sus decisiones y poder planificar su tarea. Se deben exigir unos resultados, pero, también se deberá conocer el margen de actuación.
- *Fijar gratificaciones:* En función del resultado obtenido, si se exige a la gente, habrá que recompensarla. Es muy motivador para el equipo ir alcanzando metas parciales, aunque sean pequeñas. Es fundamental no fijar únicamente una gran meta, sino de establecer objetivos intermedios que el equipo pueda alcanzar con cierta rapidez.

Aunque el equipo de trabajo le exige a los miembros a renunciar a su parte individual, anteponiendo el interés del equipo, es necesario motivar también de manera individual, ya que, no se puede motivar a un equipo si individualmente no están motivados. Cada



miembro del grupo es diferente, y, lo que puede motivar a uno, puede que no motive al otro, pero, de manera general existen unos objetivos que cualquier miembro de un equipo persigue, como son:

- Obtener buenos resultados, es el objetivo fundamental.
- Formarse, adquirir o potenciar habilidades.
- Obtener un reconocimiento del responsable. El jefe del equipo deberá ser generoso ante los éxitos del equipo.

En el trabajo en equipo, pueden surgir *dificultades* que ponen a prueba el equipo. Las dificultades también tienen un lado positivo, a veces, consiguen aunar más al equipo. Al comienzo suele haber una etapa más acentuada de ilusión, pero, a medida que el tiempo avanza surgen dificultades, y, será entonces cuando habrá que ver el lado positivo y las motivaciones que nos ayudarán a seguir adelante.

Para poder superar las dificultades habrá que contar con:

1. *Ser consciente de la situación:* El líder no podrá esconder cualquier problema que surja, deberá tener informados al equipo, y entre todos se deberá afrontar el problema.
2. *Ser claros con el desarrollo de la actividad:* Cada miembro deberá ser claro con el líder, informando de cualquier dificultad que pueda surgir.
3. *Afrontar los problemas con decisión:* Se deberán tomar las medidas necesarias por drásticas que sean. Habrá que aumentar el número de horas previstas de trabajo si es necesario, recortar el proyecto, etc.

Se recomienda que en los primeros pasos del trabajo en equipo se comience por los apartados menos problemáticos del proyecto, para que el equipo tenga cierto tiempo para ir conociéndose y realizando el trabajo. El obtener resultados satisfactorios en las primeras etapas ayudará a la cohesión y espíritu de equipo. Así, cuando tengan problemas mayores, contarán con esta experiencia positiva.

En el equipo de trabajo es normal que en algún momento puedan surgir *conflictos* personales. Los conflictos pueden ser positivos para exponer los diferentes puntos de

vistas, el problema se presenta cuando éste genera enfrentamiento entre dos o más miembros del equipo, dando lugar a:

- Disminución del rendimiento del equipo.
- Dificultades de comunicación y en la coordinación.
- Creación de subgrupos, en los que las ideas contrarias suelen predominar.

Si surgen estas dificultades, el líder del grupo como mediador de conflictos deberá preocuparse por:

- Fomentar la comunicación, mejorando las relaciones entre los miembros.
- Conocer las motivaciones de las personas que integran el grupo.
- Aportar seguridad y confianza y ser un apoyo para el grupo.
- Evitar situaciones injustas, vigilando el trabajo del grupo.
- Tratar con igualdad a todos, todos colaboran en el grupo y todos son responsables.

Si se produce un conflicto, el líder deberá resolverlo lo antes posible, realizando las siguientes acciones:

- Al principio, dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias.
- Si el problema sigue sin resolverse el jefe intervendrá hablando con las personas implicadas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro su proyecto.

9.2.1. Habilidades sociales

Se ha dado una serie de evoluciones de diferentes términos hasta llegar al de “habilidades sociales”. En 1949, Salter empleó la expresión “personalidad excitatoria” que más tarde Wolpe (1958) sustituiría por la de “conducta asertiva”. Posteriormente algunos autores propusieron cambiar este concepto por otro nuevo, como “libertad emocional” (Lazarus, 1971) o el término de “efectividad personal” (Lieberman, 1975). Ninguno de estos términos prosperó. A mediados de los años 70 el término de “habilidades sociales” empezó a tomar fuerza como sustituto del de “conducta asertiva”. Durante bastante tiempo se utilizaron de



forma intercambiable ambos términos e incluso hoy en día, con cierta frecuencia se sigue haciendo.

Las habilidades sociales (en adelante HH SS) son un conjunto de capacidades que permiten el desarrollo de un repertorio de acciones y conductas que hacen que las personas se desenvuelvan eficazmente en lo social, son las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los demás de forma efectiva y mutuamente satisfactoria. Por lo tanto, son un conjunto de hábitos (conductas, pensamientos y emociones) que aumentan nuestras posibilidades de:

- Mantener relaciones satisfactorias.
- Sentirnos bien.
- Obtener lo que queremos.

Tipos de habilidades sociales

Existe un gran número de habilidades sociales. Su pormenorización y detalle depende del criterio que se elija para agruparlas.

La clasificación según su agrupación temática es:

GRUPO I: 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.

GRUPO II: Habilidades sociales avanzadas.

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



GRUPO III: 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 del otro.
19. Expresar afecto.
20. Resolver el miedo.
21. Auto-recompensarse

GRUPO IV: 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.

GRUPO V: Habilidades: para hacer frente al estrés.

31. Formular una queja.
32. Responder a una queja.
33. Demostrar deportividad después del juego.
34. Resolver la vergüenza.
35. Arreglárselas cuando le dejan de lado.
36. Defender a un amigo.
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 de grupo.



ugr

Universidad
de Granada

GRUPO VI: Habilidades de planificación.

- 43. Tomar iniciativas.
- 44. Discernir sobre la causa de un problema.
- 45. Establecer un objetivo.
- 47. Recoger información.
- 48. Resolver los problemas según su importancia.
- 49. Tomar una decisión.
- 50. Concentrarse en una tarea.

Asertividad

La asertividad es un componente primordial de las HH SS. Podemos definirla como una actitud de autoafirmación y defensa de nuestros derechos personales, que incluye la expresión de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades y opiniones, en forma adecuada, respetando, al mismo tiempo, los de los demás.

El objetivo de la asertividad no es lograr lo que uno quiere a cualquier coste, ni controlar o manipular a los demás. Lo que pretende es ayudarnos a ser nosotros mismos, a desarrollar nuestra autoestima y a mejorar la comunicación interpersonal, haciéndola más directa y honesta.

La asertividad incluye tres áreas principales:

- La autoafirmación, que consiste en defender nuestros legítimos derechos, hacer peticiones y expresar opiniones personales.
- La expresión de sentimientos positivos, como hacer o recibir elogios y expresar agrado o afecto.
- La expresión de sentimientos negativos, que incluye manifestar disconformidad o desagrado, en forma adecuada, cuando está justificado hacerlo.



Características de las personas asertivas:

La persona asertiva presenta una serie de pensamientos, emociones y conductas típicas que podemos resumir así:

- Se conoce a sí misma y suele ser consciente de lo que siente y de lo que desea.
- Se acepta incondicionalmente, sin que ello dependa de sus logros ni de la aceptación de los demás.
- Sabe comprender y manejar adecuadamente sus sentimientos y los de los demás.
- Acepta sus limitaciones, pero al mismo tiempo, lucha con todas sus fuerzas para realizar sus posibilidades.
- Se mantiene fiel a sí mismo/a en cualquier circunstancia y se siente responsable de su vida y de sus emociones.
- Tiende a conocerse y aceptarse a sí mismo, así como a expresar lo que piensa, con lo que suele dar una imagen de persona congruente y auténtica.
- Se respeta y valora a sí mismo y a los demás.
- Puede comunicarse con personas de todos los niveles: amigos, familiares y extraños, y esta comunicación tiende a ser abierta, directa, franca y adecuada.
- Elige, en lo posible, a las personas que le rodean y determina (en forma amable pero firme), quiénes son sus amigos y quiénes no.
- Suele expresar adecuadamente sus opiniones, deseos y sentimientos en vez de esperar a que los demás los adivinen.

Consecuencias positivas de la asertividad:

- Facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de que los demás malinterpreten nuestros mensajes.
- Ayuda a mantener relaciones más satisfactorias.
- Aumenta las posibilidades de conseguir lo que deseamos.
- Incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia.
- Mejora la autoestima.
- Favorece las emociones positivas, en uno mismo y en los demás.



Los que se relacionan con la persona asertiva obtienen una comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ellos.

Las conductas no-asertivas son: la inhibición y la agresividad.

Inhibición.

Se caracteriza por la sumisión, la pasividad, el retraimiento y la tendencia a adaptarse excesivamente a las reglas externas o a los deseos de los demás.

Algunas características de las personas inhibidas son:

1. No expresan adecuadamente lo que sienten y quieren, esperan que los demás lo adivinen y se sienten mal cuando necesitan algo y los otros no les responden.
2. Se dejan dominar por los demás porque creen que tienen razón o por temor a que se ofendan.
3. Permiten que los otros la involucre en situaciones que no son de su agrado.
4. Suelen callar o hablar con voz baja e insegura, mostrarse nerviosas y evitar el contacto ocular, mostrando así incomodidad al relacionarse con otras personas.
5. No se atreven a rechazar peticiones o se sienten culpables al hacerlo.
6. Piensan que necesitan ser apreciados por todos y creen que si dejan de mostrarse sumisas no obtendrán la aprobación de los demás.
7. No se atreven a defender sus derechos, tienden a creer que los derechos de los demás son más importantes que los suyos.
8. Se sienten obligados a dar demasiadas explicaciones de lo que hacen o no, y no suelen enfrentarse a los conflictos.
9. Adaptan excesivamente su comportamiento a las reglas y caprichos de otras personas.

Algunas consecuencias negativas que sufren estas personas son:

- No reconocen sus cualidades o potencialidades.
- Suelen tener relaciones personales insatisfactorias.
- Son víctimas de su falta de asertividad, pero no se dan cuenta de ello.
- No son capaces de expresar sus sentimientos, opiniones, deseos...
- Se inclinan humildemente ante los deseos de los otros y los suyos no los tienen en cuenta. Dicho comportamiento atrae a personas dominantes.



- Experimentan habitualmente emociones desagradables (frustración, bloqueo, inseguridad, insatisfacción...), se sienten ofendidos por lo que los demás dicen o hacen, pero no defienden sus intereses.

Agresividad

Tiene un carácter opuesto a la inhibición. Consiste en no respetar los derechos, sentimientos e intereses de los demás y, en su forma más extrema, incluye conductas como ofenderlos, provocarlos o atacarlos.

Entre las características de las personas agresivas podemos citar las siguientes:

- Expresan sus emociones y opiniones de forma hostil, exigente y amenazadora.
- Toman cualquier conflicto o desacuerdo como un combate donde tienen que ganar utilizando el método de la imposición o la violencia.
- No respetan lo suficiente los derechos y sentimientos de los demás, así como no se sienten responsables de las consecuencias negativas que le pueda causar su comportamiento agresivo para las demás personas y para ellas mismas.
- Pueden sentirse bien en el momento en que se muestran hostiles, pero a medio o a largo plazo obtienen consecuencias negativas.
- Suelen justificar su agresividad argumentando que “son sinceros”.

Algunos problemas derivados de la agresividad son:

- Alteraciones emocionales: Sentimientos de frustración, desagrado, tensión, enfado, odio, deterioro de la autoestima...
- Deterioro o pérdida de relaciones interpersonales.
- Problemas de salud física: Cardíacos, circulatorios...
- Violencia: En su forma más extrema, dan lugar a diferentes tipos de violencia, por ejemplo, al maltrato familiar.

¿Cómo aprendemos las conductas no-assertivas?

- Adaptación excesiva a lo que los demás esperan de nosotros.
- Los premios y los castigos. Podemos aprender a ser no-assertivos si la inhibición o la agresividad han sido elogiadas o premiadas en determinadas situaciones.



- La observación del comportamiento en otras personas (tener modelos).
- Las normas culturales y las creencias irracionales. Un ejemplo de norma cultural que favorece la inhibición es la que mantienen algunos grupos sociales al considerar que las mujeres no deben trabajar fuera de casa.

Los derechos asertivos:

Son aquellos que asumimos que tiene cualquier ser humano por el hecho de serlo, como:

1. El derecho a elegir si nos hacemos o no responsables de los problemas de los demás.
2. El derecho a elegir si queremos o no dar explicaciones.
3. El derecho a cambiar de opinión.
4. El derecho a cometer errores, etc.

Hacer críticas

¿Por qué?

- Así nos sentimos más seguros de nosotros mismos en las interacciones con los demás.
- Evitamos el sufrimiento del otro al no ser capaces de expresar nuestros sentimientos.
- Aprendemos a no dejarnos llevar por sentimientos negativos dominando nuestras emociones, de modo que no agredimos con ironías, no “machacamos” al otro.
- Damos información útil a la otra persona, que no es lo mismo que echar en cara, humillar.
- Tenemos que corregir comportamientos inadecuados.
- La crítica puede ser un método poderoso de comunicación que propicie la mejora.
- No se empeoran necesariamente nuestras relaciones sociales en situaciones de conflicto

¿Cómo?

Antes:

- Elegir el momento y lugar adecuados.
- Hacerlas en fila india, no amontonar.



- Llevar preparada la crítica de antemano.

Durante:

- Definimos los objetivos que necesariamente tienen que incluir el cambiar la situación y el no deteriorar las relaciones.
- Describimos objetivamente la situación evitando etiquetas y generalizaciones, no acusamos.
- Expresamos nuestros sentimientos con "mensajes yo": Cómo me molesta o afecta.
- Empatizamos y aceptamos responsabilidad en el cambio.
- Sugerimos o pedimos cambios con mensajes yo.
- Elogiamos y agradecemos la aceptación de la crítica, y damos alternativas, si son necesarias.

No olvides

- La crítica efectiva implica ser firmes y no tener miedo, saber marcar los límites y, a veces en la tarea educativa no perder la autoridad.
- Las críticas suelen provocar resistencias al cambio, se tiene que contar con ello.

¿Cuándo?

- Cuando nos sentimos incómodo o molesto por el comportamiento de otra persona.
- Cuando alguien no respete nuestros derechos.
- Cuando queremos ayudar a mejorar la conducta inadecuada de alguien a quien apreciamos.
- Cuando queremos contribuir a la mejora de nuestro centro, institución, grupo.

Recibir críticas

¿Por qué?

- Frecuentemente nos las encontramos: saber recibirlas nos hará sentirnos lo menos mal posible.
- Evitar que la relación se deteriore por esa crítica.
- Tendremos sentimientos positivos: sensación de control, evitando frustración, rabia, tensión.



- Reacciones frecuentes como: contraatacar o defenderse, callarse y justificarse suelen llevar a corto - medio plazo un alto coste emocional y un deterioro en la relación.
- Para no tomarlas como una catástrofe para nuestra autoestima personal y profesional.
- Porque nos interesa recoger la información útil que nos puedan aportar para mejorar.
- Porque así garantizamos que vuelva la próxima vez a decirnos su opinión.

¿Cómo?

1) Si la persona nos interesa y/o la crítica es positiva:

- Escuchar activamente, sin interrumpir.
- Centrar y concretar, haciendo para ello todas las preguntas que sean necesarias.
- Dar alternativas para solucionar el problema que tengamos con la persona.
- Manifestar el acuerdo con la crítica.
- Recompensar.
- No usar el sarcasmo ni la ironía, valorando y potenciando que el otro comunique sus emociones para así afianzar la relación.

Debemos evitar: Responder negando los errores o contraatacando. Es mejor de forma serena, pedir que se nos aclare; es decir, haremos más preguntas, ya que es posible que la crítica esconda otro problema y sea sólo válvula de escape.

2) Si la crítica es injusta:

- Escuchar la queja sin interrumpir y pedir las aclaraciones pertinentes.
- Demostrar que está entendiendo lo que le transmiten y respetar los sentimientos del interlocutor, aunque no esté de acuerdo.
- Hacerse cargo de lo que siente el otro. No menospreciar su punto de vista. No descalificar, ni insultar. Es mejor responder así: “Siento que pienses así, pero no estoy de acuerdo con lo que me dices...” o “Entiendo tu enfado, pero no comparto tus razones...”



- Aceptar que los demás no piensen como Vd. Si después de haber actuado asertivamente no se consigue poner al otro de su parte, debemos aceptarlo sin ansiedad.

3) Si se trata de una crítica para manipularnos, desprestigiarnos, culpabilizarnos. Estas críticas suelen estar plagadas de generalizaciones y distorsiones, (ej.: “ya estás con tu manía del orden”, “la administración no funciona”, “tienes una cara horrible” y suelen hacernos sentir muy mal y en muchas ocasiones no sabemos pasar de ellas.

Para que deje de criticar lo antes posible, está la técnica del BANCO DE NIEBLA, que es responder:

- Sin negar la crítica.
- Sin contradecir con otra crítica.
- Aceptando la posibilidad de que tenga razón.
- Aceptando la parte de verdad que la crítica contenga.
- Sin ironizar, ni justificarse: explicar en exceso es dar argumentos para que sigan criticando.

Es muy importante *tener en cuenta*:

- El aceptar otros puntos de vista y responder sin agresividad, no quiere decir que se esté de acuerdo con la crítica de la que se está siendo objeto.
- Las explosiones de ira o agresividad dan a los demás una imagen nuestra de persona descontrolada y eso va en perjuicio propio.
- Sugerir soluciones, negociar. Hacer una valoración justa de las cosas en vez de agredir. Que al final de la conversación, la impresión final sea que las cosas se pueden resolver en el futuro.
- No responder agresivamente sin escuchar. No hacer valentadas ni heroicidades. No hay que demostrar nada a nadie que no seas tú mismo. No hacer críticas personales en público ni te conviertas permanentemente en promotor de quejas.
- Un aspecto que debe estar siempre presente cuando recibamos una crítica es no entrar a discutir términos vagos y generalizados, como “tú siempre igual”, “eres muy



descuidado”, “los médicos ya se sabe”, etc. Estas discusiones, con frecuencia nos llevan al descontrol, y lo peor de todo es que no solucionan nada.

- Todas las críticas suelen llevar consigo: un gran número de errores o distorsiones en la apreciación de los hechos. Los errores más comunes son:
 - Generalizaciones de nuestra conducta: “siempre llegas tarde”.
 - Usar adjetivos que califican la situación-problema: “eres un egoísta”
 - Intentos de hacer que nos sintamos culpables o un cierto chantaje emocional:” ”Cómo eres capaz de hacerme esto a mí”.

Manejo de la ira-hostilidad

Existe una gran conexión entre la ira y la hostilidad, La ira es una variable que incrementa la probabilidad de que aparezca la hostilidad, y la hostilidad incrementa la probabilidad de que se desencadena la ira.

La *hostilidad* es considerada una variable compleja y de difícil conceptualización. Una de las definiciones más aceptadas en la que considera ésta como una actitud negativa hacia los demás y hacia la misma naturaleza humana, que consiste en su enemistad y rencor. Implica la devaluación de los motivos y valores de los demás, y la expectativa de que la gente es fuente de malas obras, implica el deseo de oponerse y causar daño a los demás.

Se trata de una actitud muy dependiente de los aprendizajes sociales, que presupone la existencia de un estilo atribucional basado en la cognición de amenaza.

La hostilidad es el resultado de las influencias que puede haber recibido un sujeto por parte del medio ambiente a lo largo de su vida, ya que el factor genético parece tener una implicación muy reducida. Los sujetos que muestran hostilidad se caracterizan por esperar lo peor de los demás, encontrándose siempre a la defensiva, generando ambientes en donde domina la competitividad y la tensión, permaneciendo constantemente en tensión. Esta tensión puede derivar en sentimientos de ira en numerosas ocasiones (Palmero, et al., 2007).

La expresión de *ira* es una respuesta transaccional a las amenazas del medio, que sirve para regular el displacer emocional experimentado. La ira es considerada como una emoción displacentera, que consiste en sentimientos que varían en intensidad desde la



irritación al enfado, furia o rabia. Estos sentimientos constituyen el componente subjetivo o experiencial de la emoción de ira, y van acompañados por aumento en la activación del sistema nervioso simpático y del sistema endocrino, tensión en la musculatura esquelética, expresiones faciales características, patrones de pensamiento y tendencia a comportarse de forma agresiva.

El signo expresivo más significativo de la ira son los gestos faciales, mientras que cognitivamente son muy frecuentes los pensamientos contradictorios y contrapuestos (Palmero, Espinosa y Brevia, 1995).

La ira variará en intensidad, frecuencia y duración.

Este complejo emocional es fácilmente elicitado por situaciones interpersonales y sociales.

¿Por qué?

- Porque las relaciones interpersonales, y más ante algunas situaciones y con colectivos determinados, están mediadas a menudo por reacciones de enfado, irritación u hostilidad.
- Porque no suele ser infrecuente encontrar una persona que nos llega “fuera de sí” o que se “dispara” cuando es objeto de algún contratiempo y que exige de “malos modos” cualquier cambio.
- Porque el modo de afrontarlas va a determinar la resolución adecuada del conflicto a la vez que puede abrir nuevas vías de comunicación, o bien puede suponer una fuente de estrés o una amenaza para el propio educador.

¿Cómo?

Se necesita: Conocer las fases de la curva de hostilidad y saber qué hacer y qué no hacer.

Fases de la curva de Hostilidad:

1º Fase Racional: La mayor parte de las personas suelen ser razonables durante bastante tiempo, mantienen un nivel emocional adecuado para poder discutir cualquier problema.

2º Fase de “disparo” o salida: La persona se dispara, da rienda suelta a sus emociones de manera pulsional, llegando incluso a ser grosera y hostil. Cualquier intento de hacerla entrar en razón suele fracasar. Lo más oportuno es escuchar.

3º Fase de Enlentecimiento: Este “estar fuera de sí” no dura siempre. Si no hay provocaciones posteriores, la reacción de hostilidad acaba por “venirse abajo”.



4º Fase de afrontamiento: Ahora es cuando el educador puede intervenir y decir algo.

Lo que diga puede introducir una gran diferencia. Decir algo empático y que reconozca el estado emocional puede contribuir a que éste se extinga y aparezca una fase de calma. ¡Ojo! Empatizar no quiere decir dar la razón, sino que la otra persona sepa que se comprenden sus sentimientos.

5º Fase de enfriamiento: Si se ha dicho algo realmente empático, habitualmente se observará cómo la persona en cuestión llega a estar más calmada.

6º Fase de solución de problemas: Cuando la persona retorna al nivel racional del que salió es el momento adecuado para afrontar el problema.

¿QUÉ HACER?	¿QUÉ NO HACER?
Reconocer su irritación y hacerle ver que la comprendes.	Rechazar la irritación o tratar de calmarles.
Antes de responder, aguardar a que la persona exprese su irritación, escuche atentamente.	Negarse a escuchar.
Mantener una actitud abierta acerca de qué es lo que está mal y debería hacerse.	Defender la institución o a sí mismo antes de haber investigado el problema.
Ayudar a la persona a afrontar la situación cuando percibe su mal comportamiento.	Avergonzar a la persona por su mal comportamiento.
Si se puede, invitarla a una zona privada.	Continuar la confrontación en un área pública.
Sentarse para hablar con calma.	Mantenerse de pie habiendo lugares de asiento.
Mantener la voz calmada y bajo el volumen.	Elevar el volumen de voz para “hacerse oír”.
Reservar los juicios acerca de lo que “debería” y “no debería” hacer la persona irritada.	Saltar a las conclusiones acerca de lo que “debería” o “no debería” hacer la persona irritada.
Empatizar con la persona irritada sin necesidad de estar de acuerdo con ella, una vez su hostilidad se ha reducido.	Argumentar o razonar acerca de las ventajas de conducirse de otra manera.



Expresar los sentimientos después del incidente y pedirle que en sucesivas ocasiones se conduzca de otro modo.	Ocultar nuestros sentimientos después del incidente.
Pedir ayuda a otra persona si se percibe que no se puedes afrontar la situación.	Continuar intentándolo a pesar de percibirse poco hábil para afrontar esa situación.

9.2.2. Gestión del estrés

La palabra estrés deriva del griego *stringere* que significa generar tensión.

En el siglo XVIII se produce un giro en este concepto, cambiando la terminología de malestar, angustia o tensión por acción, fuerza, presión (Lazarus, 1994).

En el siglo XX el médico William Osler designa el término estrés para hacer referencia al trabajo excesivo. En la década de 1930 Hans Selye utilizó la palabra estrés para definir a este síndrome producido por varios agentes desagradables y, así, la palabra entró en la literatura médica tal como la conocemos hoy (Selye, 1952).

El estrés es para Selye un conjunto de reacciones orgánicas y de procesos originados como respuesta a una demanda ambiental. Su modelo se basa en el estrés como respuesta. Dividiendo éste en tres fases:

- *Fase de alerta:* En esta fase el organismo está expuesto a una situación que percibe como amenazante para su supervivencia, que produce tensión preparándose para dar una respuesta de lucha o de huida que es fundamental para la preservación de la vida. Si el estrés continúa presente por un tiempo indeterminado, el sujeto pasará de la fase de alerta a la fase de resistencia, que es cuando el organismo intentará adaptarse para restablecer la homeostasis.
- *Fase de resistencia:* El sujeto presenta problemas de concentración, atención, memoria, irritabilidad y sensación de cansancio. Llega un momento en el que el organismo intenta adaptarse a los factores estresores, pero, no puede porque se encuentran debilitado (Lipp, 2000), en esta fase se produce en el organismo un aumento de la vulnerabilidad a las enfermedades, lo que hace que esté más preparado a desarrollar enfermedades.



- *Fase de extenuación*: Esta fase se produce cuando el estresor es continuo, y el organismo intenta adaptarse a los factores externos, pero no cuenta con estrategias para luchar contra el estrés y al no conseguirlo se produce un desgaste de éste, el organismo agota su reserva de energía adaptativa, produciéndose mayor vulnerabilidad a las enfermedades.

Pese a la gran aceptación y difusión de la teoría de Selye y al gran impacto en el ámbito de investigación, aparecen nuevas teorías que conceptualizan el estrés acercándose más al plano psicológico, suavizando la importancia de lo exclusivamente fisiológico, un ejemplo de ello se presenta en la teoría de Lazarus y Folkman (1986), quienes introdujeron el concepto de estrés como la interacción entre el sujeto y el medio, (no solo a las demandas planteadas por el entorno o a los cambios producidos en el organismo) introducen el término de interacción entre las exigencias del entorno y determinadas variables moduladoras que determinarán cómo las persona perciben las situaciones. Definen el estrés como *“el resultado de una relación particular entre el individuo y el entorno, que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar”*. Tienen en cuenta tanto los estresores como las respuestas a éstos. La percepción que tiene el sujeto del entorno es determinante para que éste dé una respuesta de estrés.

Existen muchos enfoques para referirse al estrés, ha sido entendido desde diferentes corrientes, como reacción o respuesta psicobiológica del organismo, estímulo y proceso de interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo, etc.

El estrés es uno de los factores de riesgo más importantes para la mayoría de las enfermedades, provoca una respuesta del organismo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona (Hernández, Estrada y Díaz Rojas, 2012).

El ser humano, de una u otra manera siempre ha padecido estrés, el hombre primitivo se estresaba por los peligros de la naturaleza, por el ataque de los animales que no podía vencer, por proteger su territorio del ataque de una tribu enemiga; y ahora, un 60% de las personas que presentan estrés se debe fundamentalmente a causas laborales o está vinculado al trabajo.



- **Los efectos del estrés**

¿Qué sucede cuando su cuerpo se estresa?

Algunos de los cambios inmediatos que suceden en el cuerpo son:

- Aumento de los niveles de adrenalina.
- Aumento de la frecuencia cardíaca.
- Aumento de la tensión arterial.
- Las manos se retira de las extremidades (manos y pies).
- La respiración se hace más rápida y superficial.
- Aumenta la tensión muscular.
- Se agudizan los sentidos.
- Disminuye el tono intestinal y estomacal.
- Disminuye la función del sistema inmunológico.
- Aumenta el metabolismo corporal.
- Aumenta la velocidad de coagulación de la sangre.
- Disminuye la circulación sanguínea en estómago y abdomen.
- Aumenta la circulación sanguínea en los músculos.

En una situación de amenaza para la vida que exige una reacción inmediata, también se producen cambios mentales. El cerebro se vuelve más eficiente, más capaz de servirle. Estos cambios incluyen:

- Aumenta la actividad mental.
- Mejora la capacidad de discernimiento a corto plazo.
- Se toman decisiones con mayor rapidez.
- Mejora la memoria.
- La atención es más concentrada

Si la situación de tensión o estrés continúa durante largo periodo de tiempo, dará lugar a efectos negativos en la salud del sujeto.



¿Cuáles son los efectos negativos del estrés?

El estrés da por resultado un empeoramiento de la salud. Cuando permanecemos en tensión o estrés por periodos de tiempo prolongados, se verá afectada nuestra salud en general y también nuestros niveles de energía. Nos cansamos con mayor facilidad.

El estrés disminuye el rendimiento. Aunque la mayoría de la gente parece rendir más y mejor ante una presión suave, el estrés prolongado o extremo puede hacer empeorar el rendimiento. Cuando existe mucho estrés se discierne mal, se cometen errores sin que el sujeto sea consciente, se pierde la capacidad de concentrarse, etc.

El estrés conduce a un efecto de círculo vicioso. Las situaciones estresantes tienden a ser auto-reforzantes. Una respuesta de estrés en una situación, generalmente hace que respondamos de la misma manera al acontecimiento siguiente. Un día atrapado en el círculo vicioso da por resultado problemas de sueño y fatiga, y por lo tanto estamos más irritables cuando nos levantamos a la mañana siguiente.

Enfrentarse a las cosas de manera disfuncional. Cuando estamos sometidos a estrés es muy probable que utilicemos respuestas únicamente emocionales en lugar de cambiar nuestra conducta para manejar las situaciones a las que nos enfrentamos. Por ejemplo, la gente que utiliza el alcohol para enfrentarse a los problemas de la vida, el alcohol le puede permitir no pensar en un problema, pero, no por ello, el problema desaparece.

Existe una gran variedad de acciones que podemos hacer para cambiar nuestros niveles de respuesta de estrés.

Hay tres grandes variables que determinan la cantidad de estrés que soportará en cada situación, estos factores están relacionados entre sí.

a) *Percepción, actitud y diálogos internos:* ¿qué es lo que está percibiendo?, ¿cuál es su actitud respecto a la situación?, Lo que nos decimos a nosotros mismos respecto a una situación determina la forma en que responderá a la misma. Por ejemplo, una casa se quema y una persona dice, “mi vida se ha arruinado”, mientras que otra dice “voy a decorar otra casa de nuevo”. Lo que nos decimos a nosotros mismos después de una situación de estrés, determina la potencia de nuestra respuesta.

Eso no quiere decir que debemos mantener actitudes no realistas para evitar el estrés. Lo que sugerimos es que lo que se dice a sí mismo, respecto a los acontecimientos de su vida, da forma en gran parte, a esa vida. Si considera que los creadores de estrés son



cargas, se convertirá en una persona que ha de soportar cargas, si los consideras oportunidades para el cambio, se convertirá en una persona capaz de enfrentarse a desafíos.

b) Susceptibilidad, tolerancia y capacidad: ¿cuán susceptible eres frente a una sobrecarga de estrés? ¿sus niveles de tolerancia son altos o bajos?

¿cuál es su capacidad de soportar el estrés? Su salud también determina la forma en que responde a un creador de estrés, y la forma en que dialogas consigo mismo respecto a los acontecimientos de tu vida. Hay ocasiones en que se siente tan mal, que el más mínimo de los problemas paceré grande y también existen ocasiones en las que aunque algo vaya mal, no le afecta tanto.

Parte de la creación de la tolerancia es aprender a reducir la excitación-respuesta de estrés de forma normal y sistemática.

c) El creador de estrés: La naturaleza del creador de estrés al que se enfrenta es obvio que influye en la forma en que respondes. Es importante recordar que los creadores de estrés social, a los que te enfrentas fundamentalmente, son modificados por lo que dices a ti mismo y lo sano que te encuentres.

¿Qué podemos hacer respecto a los factores que afectan a la respuesta de estrés?

1. Ser consciente de la forma que respondemos. Recuerde que la concienciación es el 90% de la batalla. Solo podemos cambiar si sabemos de qué forma respondemos ahora.
2. Vigile lo que se dice a sí mismo respecto a las situaciones. Compruebe su actitud: antes, durante y después de situaciones estresantes.
3. Cree y mantenga su salud a un nivel alto. Hay una gran variedad de técnicas que puedes utilizar para gestionar tu respuesta, antes, durante y después de situaciones estresantes. También hay algunas estrategias que pueden utilizarse a lo largo del día. En última instancia tu respuesta de estrés es influida por tu programa de creación de tolerancias, su plan de salud a largo plazo.
4. Gestione tus creadores de estrés, ya sea cambiándolos cuando sea posible, o aceptándolos cuando no hay nada que pueda hacerse al respecto. A veces cuando no puedas cambiar la situación o aceptarla, es apropiado retirarse o marcharse. Es evidente que si eliminas a los creadores de estrés no tendrá respuesta de estrés.



Los creadores de estrés (tanto si son reales como imaginarios), dan paso a las respuestas de estrés.

¿Cómo anticiparse positivamente a las situaciones estresantes?

Lo que piensa le afecta. Cuando estamos enfadados o asustados, nuestro cuerpo también lo está. A veces, la ira o el miedo no lo reconocemos hasta después de haber pasado por una situación tensa.

Pensar en un acontecimiento venidero asociado al miedo o a la ira, atraerá las mismas respuestas físicas de su cuerpo que si estuviera experimentando realmente, el acontecimiento. Los pensamientos disparan respuestas en tu cuerpo. Si estamos enfadados en nuestra mente, también lo está en su cuerpo. Si está relajado y confiado en su mente, está relajado y confiado en su cuerpo.

Cómo anticiparse a los acontecimientos estresantes. Sabiendo que su cuerpo responde a imágenes mentales, puede prestar una atención especial a la forma en que se anticipa a los acontecimientos venideros en su vida, especialmente a los estresantes.

Los investigadores han descubierto que, en muchas situaciones, la respuesta de estrés alcanza su cima antes de que la persona se enfrente, realmente, al acontecimiento. Por ejemplo, los pilotos de avión muestran el punto más alto de su respuesta de estrés mientras están recibiendo instrucciones para aterrizar. Durante el aterrizaje, sus niveles de respuesta de estrés descienden.



Bibliografía

- Barlow, J. (2001). Gestión del estrés. Cómo vencer los obstáculos y mejorar su actitud y calidad de vida. Ed. Gestión 2000: Barcelona.
- Centeno, C. (2011). Las habilidades sociales: elemento clave en nuestras relaciones con el mundo. Jaén: Formación Alcalá.
- Caballo, V. (2010). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Madrid: Siglo XXI.
- Gil Rodríguez, F. y García Sáiz, M. (1993). Habilidades de Dirección en las Organizaciones. Madrid: Editorial Eudema.
- Hernández Estrada, A. y Díaz Rojas, A. (2012). Indicadores de vulnerabilidad al estrés en directivos y su relación con factores de estrés organizacional. Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río, 16, 3
- León, J.M. y Gil, F. (2011). Habilidades sociales: teoría, investigación e intervención. Madrid: Síntesis.
- Lazarus, R. S. (1994). Emotion and adaptation. Oxford: Oxford University Press.
- Lipp, M. E. N. (2000). Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Muñoz Adanez, A. (1994). Métodos creativos para organizaciones. Madrid, Eudema.