ACTUVA

ESCUELA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

HABILIDADES SOCIALES

Ayuntamiento de **Valladolid**

VA! VALLADOLID ciudad amiga

ÁREA: HABILIDADES SOCIALES

1. Habilidades para la participación

1.1. Trabajo en equipo

1.1.1. Características para establecer y consolidar un equipo de trabajo
1.1.2. Roles en los equipos de trabajo
1.1.3. Ventajas y problemas del trabajo en equipo
1.1.4. ¿Cómo distinguir a un equipo eficaz?

1.2. Reuniones eficaces

1.2.1. Fase de preparación previa
1.2.2. Fase de adecuación de las instalaciones
1.2.3. Fase de desarrollo
1.2.4. Fase de seguimiento
1.2.5. Personajes en una reunión

1.3. Gestionar el conflicto

1.4. La negociación

1.5. La comunicación

1.6. La capacidad de escucha

1.7. Asertividad y empatía

1.7.1. Empatía
1.7.2. Asertividad

1.8. Hacer y recibir críticas

1. Habilidades para la participación

Las habilidades sociales son el conjunto de las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los demás de una forma efectiva, y del modo más adecuado posible a la situación en que nos encontramos, y de manera mutuamente beneficiosa.

Las habilidades sociales no son rasgos de personalidad, sino un conjunto de comportamientos complejos adquiridos y aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas. Es muy importante que continuamente "entrenemos" estas aptitudes, para mejorar nuestras relaciones interpersonales y conductas.

En este apartado se presentan una serie de habilidades sociales relacionadas con la participación y técnicas para mejorarlas.

1.1 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que persiguen un objetivo, que trabajan coordinadas y contribuyen al trabajo con su talento, aptitudes y energía.

Al unir las fuerzas y capacidades de todas las personas, se alcanza un mayor nivel de eficacia. Esto se va consiguiendo cada vez con un menor esfuerzo, un aspecto que estimula al equipo, ya que se vuelve más eficaz y eficiente.

Trabajar en equipo es la forma más adecuada en que una asociación puede llevar a cabo sus tareas. En una asociación se trabaja en equipo en la Junta Directiva, en las diferentes áreas, en comisiones de trabajo, en un proyecto concreto o en la organización de una determinada actividad.

Esta concepción de la cohesión que genera el trabajo en grupo en las asociaciones es especialmente importante. Si descuidamos este aspecto de la cohesión del grupo podemos lograr el efecto contrario: la desaparición de los objetivos comunes, la pérdida de interés y, quizás, la posible desaparición del grupo

Para conformar un equipo de trabajo, el grupo inicial tiene que evolucionar desde su constitución hasta llegar a las siguientes características:

- **Objetivos acordados, comunes.**
- **Tareas negociadas y definidas**
- **Procedimientos explícitos**: claros y detallados
- **Buenas relaciones interpersonales**: entre dos o más personas. Estas relaciones pueden basarse en emociones y sentimientos
- **Alto grado de interdependencia**: es decir, ser dependiente de una persona y de compartir un punto común de principios con otros y del mismo significado.

1.1.1 Características para establecer y consolidar un equipo de trabajo

Para crear un buen equipo de trabajo en nuestra asociación y consolidarlo en el tiempo, es importante "trabajar" una serie de factores, que nos proporcionarán mayor probabilidad de éxito.

- **Tener objetivos de equipo**, tienen que existir metas e intereses en común
- **Definir el equipo** desde el punto de vista de las oportunidades de actuación
- **Establecer un liderazgo moderno e integrador**, que esté alineado con los intereses de la asociación. Hay que elegir a los líderes basándose en las actitudes y creencias, no en la antigüedad o en el cargo.
- **Definición de roles**. Establecer con claridad las responsabilidades individuales y colectivas. Cada uno debe conocer y entender sus responsabilidades y deberes sobre los objetivos y tareas.
- **La interdependencia**. Cada miembro del equipo que compone la asociación necesite de la experiencia, la habilidad y la entrega de los demás para alcanzar objetivos mutuos.
- **Crear una atmósfera informal**, cómoda y libre de tensiones. Esto favorece la implicación y el ánimo de los integrantes en formar parte del equipo.
- **Comunicación eficaz.** Hay que favorecer la comunicación, la escucha activa y actitudes empáticas y asertivas. Las críticas han de ser constructivas, las personas del equipo expresarán libremente sus opiniones, sentimientos e ideas acerca de todos los aspectos del equipo.
- **Transmitir al equipo el plan de actuación** de la asociación y de los proyectos / actividades que desarrolla.
- **Procurar que las personas entiendan la causa y proyección** por la que está conformado el equipo, lo que implica estudiar, reflexionar, pensar, comentar sobre su labor y el objetivo del mismo.
- **Procurar la máxima implicación posible por parte de los directivos antes de comenzar un proyecto para evitar deserciones.**
- **Eficiencia en el desempeño**, todos los miembros de la asociación deben de estar convencidos de la idea de que juntos conseguirán mejores resultados.
- **Tomar la mayoría de las decisiones por unanimidad o consenso**, de esta forma se pone en claro que, en general, existe acuerdo y disposición a seguir adelante.
- **Reconocer positivamente a cada persona del equipo**, de esta forma se

sentirá importante dentro de él, se sentirá reconocida, aumentando su autoestima con el consecuente beneficio en el trabajo que realiza.

- **Evaluar periódicamente el funcionamiento del equipo** analizando lo que hacemos bien y que obstáculos están dificultando su funcionamiento.
- **Liderazgo.** Un buen liderazgo posibilita que el conjunto alcance sus objetivos. Un líder tienen que tener visión de hacia dónde va la asociación, debe ser capaz de comunicar al resto, las metas para que todos los esfuerzos estén enfocados en la dirección correcta. Reconocer los esfuerzos llevados a cabo, alabar cuando se está haciendo bien y redirigir cuando no es así.
- **Pensamiento positivo**, que permite que surjan ideas nuevas e innovadoras.
- **Reglas fundamentales bien definidas.** Las reglas dentro de una asociación deben formalizarse, con el fin de que no se interpreten subjetivamente.

1.1.2 Roles en los equipos de trabajo

Pese a que no se haga de manera explícita, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen una serie de normas de comportamiento. Así, dentro de un grupo se pueden encontrar distintos roles (modelo de Benne y Sheats).

1. **Roles de tarea**: estos están relacionados con la forma de enfrentarse al grupo o a su tarea o conflicto. Sus actividades están encaminadas a facilitar al grupo el desempeño de la tarea.
    - Sugerir ideas y procedimientos
    - Proponen nuevos objetivos
    - Centrar la discusión
    - Concretar decisiones, acciones y soluciones
    - Evaluar
    - Controlar el tiempo
2. **Roles de creación de grupo y de mantenimiento**: tienen el fin de mantener la unión de la asociación y la interacción social positiva.
    - Reconciliar los desacuerdos
    - Facilitar la implicación de todos y la participación
    - Ofrecer apoyo a los demás
    - Resolver problemas interpersonales

- Crear confianza
- Escuchar activamente

3. **Roles individuales o egocéntricos**: aquí se engloba la manera en la que algunas personas de la asociación adoptan actitudes para obtener sus propios intereses personales y no los del grupo. Hay que prestar atención a estos roles, controlarloso reconvertirlos para evitar generar conflictos dentro de la asociación.
    - Intentar manipular
    - Buscar reconocimiento
    - Erigirse en protagonista
    - Mostrar desacuerdo constante sin razones aparentes
    - Bromear continuamente
    - Encubrir intereses individuales bajo necesidades grupales

Dentro de estos roles individuales es fácil encontrar algunos muy característicos, tanto positivos como negativos:

- La persona **positiva**: Se debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.
- La persona **crítica**: Si sobrepasa cierto límite tendremos que dar un toque de atención La persona **que siempre discute**: Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.
- La persona **bocazas**: En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta llamarla al orden.
- La persona **listilla**: Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.
- La persona **pícara:** Es preferible cortar por lo sano: dar un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.
- La persona **reservada:** Hay que animarla desde un principio a que participe en los debates.

1.1.3 Ventajas y problemas del trabajo en equipo

Es importante señalar una serie de ventajas y peligros para tenerlos en cuenta a la hora de trabajar en equipo. Hay que prestar atención a las ventajas para intentar que perduren en el tiempo, aprovechándolas al máximo, y a los peligros para limitarlos todo lo que sea posible y convertirlos en ventajas.

VENTAJAS:

Las ventajas más importantes hacen referencia a valores como la motivación, el compromiso, la coordinación y la adecuadacomunicación.

- **Aumenta la motivación**: las personas que componen la asociación desarrollan un sentimiento de autoeficacia y pertenencia a un grupo.

- **Permite unir lo mejor de cada persona:** aumenta la capacidad de afrontar con éxito las distintas tareas

- **Mayor compromiso:** formar parte del análisis y la toma de decisiones compromete con las metas y los objetivos establecidos. Fomentando la participación en la toma de decisiones, todos los miembros se implican.

- **Mayor grado de eficiencia en la Asociación:** con menos esfuerzos se consiguen mayores y mejores resultados.

- **Posibilita la independencia del equipo:** en relación a las personas que lo componen, no se depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan las tareas a cabo.

- **División y coordinación del trabajo**: con una adecuada coordinación y división del trabajo, el equipo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance que una persona aislada.

- **Mayor número de ideas**: ya que se maneja mucha más información, conocimiento y habilidades.

- **Potencia y desarrolla las características propias y competencias de cada persona.**

- **Mejora la comunicación:** Poner en común ideas y puntos de vista impulsa a una comunicación más abierta y positiva, que contribuye también a mejorar el funcionamiento de la asociación.

- **Mejores resultados:** cuando las personas trabajan en equipo se genera más seguridad y confianza en las decisiones tomadas, puesto que tiene el mismo fin.

- **Desarrolla la identidad grupal:** potencia la implicación y el compromiso de los miembros de la asociación.

PROBLEMAS:

Los inconvenientes más destacados don los problemas personales en la interacción personal, la falta de estructura del grupo y la falta de formación. A grandes rasgos, se pueden establecer tres tipos de problemas:

1. **Problemas con la gente:** estos son los generados por una mala relación entre los miembros de la asociación, un liderazgo deficiente o por la falta de cooperación.
2. **Problemas de estructura**: problemas resultantes de la falta de dirección, objetivos definidos, roles o habilidades.
3. **Problemas de apoyo**: engloban los derivados de la falta de interés, formación y de herramientas básicas.

Algunos de los problemas que pueden encontrarse son los siguientes:

- **No lograr objetivos**: no conseguir que el equipo cumpla tanto las tareas específicas para las cuales fue creado, como que satisfaga las necesidades psicológicas de sus miembros.
- **Falta de espíritu y cooperación**: no crear un espíritu de equipo y de cooperación dentro del grupo.
- **Falta de comunicación**: si no existe un buen nivel de comunicación y coordinación entre quienes forman el equipo, el trabajo puede resultar más lento y complicado. Además, si la comunicación no es adecuada o no existe una conciencia por parte de todas las personas del equipo de cultivar la comunicación, pueden originarse muchos problemas por malentendidos, falta de información, roces propios del trabajo, etc.
- **Falta de organización**: si no se establece un buen sistema de reparto de tareas consensuado, pueden diluirse responsabilidades o sobrecargar de trabajo a algunas personas.
- **Falta de coordinación**: si la coordinación no es adecuada, nos faltará operatividad y seremos poco eficaces.
- **Descenso de la motivación**: si no se evalúa el funcionamiento del equipo y se reconocen los logros y avances, o en su caso se pone demasiado la mirada en lo negativo, olvidando los aspectos positivos, puede producirse un significativo descenso de la motivación.
- **Desconfianza**: en el caso de que las personas que forman el equipo no se animen mutuamente o no dediquen tiempo para las relaciones informales, aumentará cada vez más la desconfianza mutua, siendo crítico para el equipo.

1.1.4 ¿Cómo distinguir a un equipo eficaz?

Para finalizar este apartado se presentan cinco características que podremos encontrar en un equipo eficaz consolidado:

- **Motivación individual**: mayor motivación para terminar las tareas del grupo y un sentimiento de compromiso frente a los demás miembro.

- **Mayor división del trabajo**: en cuanto al contenido como a la frecuencia de las interacciones entre los miembros, y un mayor esfuerzo de coordinación.

- **Comunicación eficaz entre los miembros**: expresan más ideas y todos muestran mayor disposición a aceptar las ideas de los demás.

- **Cordialidad en las discusiones y mayor satisfacción con los resultados obtenidos.**

- **Mayor productividad del equipo:** mejorando la eficiencia del trabajo tanto individual como colectivo.

Un equipo es bueno si es eficaz, consigue los objetivos marcados y la productividad en sus resultados, lo que llevará a la satisfacción de sus miembros, algo fundamental para continuar trabajando en equipo. Para ello es necesario que las reuniones sean eficaces, planificando y preparando previamente su contenido, estableciendo un desarrollo adecuado y realizando un seguimiento permanente.

1.2 Reuniones eficaces

Dentro del funcionamiento de una Asociación, uno de los aspectos más relevantes es la gestión de las reuniones.

Resulta fundamental el saber planificar, preparar y organizar las reuniones de los diferentes órganos y/o grupos de trabajo, de manera que sean eficaces y que fomenten la motivación y la participación.

Hay muchos tipos de reuniones, pero las más comunes son:

- **Reuniones informativas**: Se convocan y realizan con la finalidad de difundir una determinada información entre un grupo concreto de personas, garantizando así que todas ellas conozcan la forma en que les afecta.

- **Reuniones consultivas**: Se convocan y realizan para aquellas personas que están directa o indirectamente implicadas, con el fin de recoger sus opiniones sobre determinados aspectos, garantizando así que todos sus puntos de vista son tenidos en cuenta antes de tomar una decisión.

- **Reuniones decisorias**: Se convocan y realizan con la finalidad de valorar la información existente sobre un problema o cuestión determinada y tomar una decisión entre aquellas personas responsables de la misma.

Todas las reuniones tienen un aspecto previo de preparación y otro posterior tras la realización de las mismas, por lo tanto, para que una reunión sea eficaz debemos trabajar adecuadamente tres fases:

1. **Preparación**
2. **Espacio**
3. **Desarrollo**
4. **Seguimiento**
5. **Tipología de los participantes.**

REUNIONES VIRTUALES

La compleja situación sanitaria que atravesamos ha puesto de manifiesto la necesidad e importancia de las reuniones de carácter virtual. La pandemia apunta a que este tipo de reuniones se convertirán en las habituales en un futuro no muy lejano. Por eso, aquí se añaden el nombre de algunas de las aplicaciones más utilizadas para llevar a caboeste tipo de actividad:

- **Zoom:** https://zoom.us/
- **Skype:** https://www.skype.com/es/
- **Meet:** https://meet.google.com/
- **Hangouts:** https://hangouts.google.com/

1.1.2 Fase de preparación previa

Una reunión no comienza el día y hora en que está convocada, sino antes. La información y motivación de quienes van a participar en ella es decisiva: sólo si entienden el sentido de la reunión y quieren participar, la reunión tendrá pleno sentido y aprovechamiento.

Para preparar una reunión tenemos que tener claros los siguientes aspectos:

- El objeto de la reunión.
- Los objetivos fundamentales de la misma.
- Los puntos a tratar u orden del día.

- La fecha prevista.
- Su duración y horario.
- El número de participantes que se prevén.
- El lugar de celebración
- La persona o personas que realizarán la coordinación o moderación.

Una vez que tengamos claros estos aspectos elaboraremos un **orden del día** que recoja todos los temas de los que queremos hablar especificando tiempos para cada tema (que no debe superarse por encima de márgenes de error asumibles) y duración total de la reunión. El tiempo límite de duración que no debe sobrepasarse es aproximadamente 2 horas.

Posteriormente realizaremos la **convocatoria de la reunión** con suficiente antelación (al menos diez o quince días) en la que se especifique el día, la hora de inicio, el lugar, las personas convocadas y los temas del orden del día.

Por último, en los días previos a la reunión prepararemos la **documentación necesaria**: Fotocopias, informes, presentaciones, etc.

En el caso de las **reuniones virtuales**, los objetivos serán los mismos, pero habrá que poner mayor incisión en los siguientes aspectos:

- **Tener un calendario de grupo:** enviar una invitación al calendario de los participantes con suficiente antelación, para así asegurarnos la asistencia.
- **Contar con un sistema de notificaciones**
- **Encontrar la herramienta más adecuada** a nuestras necesidades, para evitar problemas de comunicación provocados por mala conexión o fallos en el funcionamiento del equipo (WebEx, Skype, Zoom, Hangouts…)

1.2.2 Fase de adecuación de las instalaciones

En el caso de que la reunión se desarrolle en una sede o lugar físico, tendremos que preparar las instalaciones para el desarrollo de la reunión generando un espacio que se acerque, lo más posible, a las siguientes características “ideales”, estas serían:

- **Horizontalidad**: Que las personas participantes estén en el mismo plano que la que coordina o modera, viéndose las caras. Lo ideal es una disposición de las sillas y mesas (estas últimas no siempre necesarias) en círculo o, en todo caso, en forma de V con la abertura del ángulo mirando al papelógrafo, pantalla o pizarra.
- **Amplitud**: El espacio dispuesto para la reunión debe ser lo suficientementeamplio para facilitar la comodidad de todas las personas participantes y la realización de las diversas actividades.
- **Mobiliario**: Los equipos y elementos mobiliarios -mesas, sillas, etc.- deben ser móviles para permitir distintas disposiciones del espacio según las necesidades de cada momento de la reunión. También cómodo para evitar el cansancio o la

dispersión de la atención de los participantes en la reunión. El número de sillas adecuado al número de participantes en la reunión

- **Luminosidad**: El espacio de la reunión debe tener la luz suficiente para el desarrollo de la reunión. Es preferible la luz natural sobre la artificial y, dentro de esta, la luz "caliente" (evitando fluorescentes) e indirecta. El espacio debe poder oscurecerse para proyecciones, visionado vídeos o imágenes, etc.
- **Climatización**: Intentar evitar condiciones extremas de calor o frío que incomoden a las personas participantes. La temperatura debe ser agradable y constante.
- **Aislamiento**: El espacio de reunión debe estar aislado de cualquier ruido extraño y con una acústica adecuada.
- **Medios Técnicos:** Debemos disponer de los medios adecuados para un buen desarrollo de la reunión (proyector, ordenadores, pantalla, pizarra, papelógrafo, etc.).

Pero, si tenemos que utilizar el local de nuestra asociación u otro no adecuado, debemos atender a algunos criterios básicos:

- Disponer las sillas y mesas de forma que todas las personas participantes puedan verse las caras y hablar con comodidad y sin tener que elevar la voz en exceso.
- Evitar apreturas y personas de pie o locales excesivamente amplios en los que el grupo pueda sentirse "perdido".
- Garantizar un mínimo de comodidad en los asientos y evitar condiciones de excesivo frío, calor, humedad, etc., (sobre todo si la reunión es larga).
- Evitar interferencias, interrupciones, paso de gente, sonidos de teléfonos móviles, ruidos externos, etc., que dispersen la atención.

En segundo lugar tenemos que **preparar los materiales para la reunión**, los más habituales son:

- Folios de papel blanco.
- Bolígrafos para las personas asistentes
- Pizarra o papelógrafo.
- Tizas y/o rotuladores gruesos de varios colores.
- Chinchetas y/o cinta adhesiva.
- Copias de los distintos documentos de trabajo necesarios para la reunión.

Fase de adecuación de las reuniones virtuales:

- **Vídeo obligatorio**: la comunicación siempre es más eficaz cuando incluye señales no verbales.
- **Prohibir simultanear tareas**
- **Saludar uno a uno a todos los participantes en la reunión**: esta actividad se realizará al comienzo de la reunión
- **Compartir el micrófono**: en una reunión virtual siempre hay una persona que coordina, pero todos los participantes en la reunión tienen derecho y tiempo a participar. Compartir el micrófono viene siendo el "levanto la mano" de las reuniones tradicionales. Por tanto, la labor de la persona que coordina la reunión es incentivar la participación, pidiendo la opinión de los presentes, añadiendo preguntas, ofreciendo ayuda, etc.
- **No tolerar faltas de respeto**: nadie debe salir de la reunión virtual enfadado o disgustado. Precisamente, este tipo de actividades tienen la finalizad de unir y motivar a los miembros.
- **Reuniones cortas:** 15 a 45 minutos

1.2.3 Fase de desarrollo

En primer lugar tenemos que establecer la persona moderadora de la reunión cuya función es facilitar la comunicación, organizar el diálogo y garantizar el adecuado desarrollo de la reunión para que cumpla los objetivos. Entre las tareas que realiza la persona moderadora se encuentran tres especialmente importantes:

- **Introducir los temas a tratar**: Plantear, breve y directamente, las preguntas adecuadas, introduciendo el tema o cuestión a tratar, dinamizando la participación de todas las personas asistentes.
- **Recoger:** Estimular y favorecer la reflexión y la expresión individual y colectiva, facilitar la producción ordenada de ideas.
- **Sintetizar:** Contribuir a sintetizar las ideas expuestas, presentando las diferentes alternativas planteadas a lo largo del debate, facilitando la toma de decisiones

Posteriormente a la hora prevista, o unos pocos minutos de cortesía **iniciamos la reunión** respetando el orden del día y los tiempos dedicados a cada punto, estudiando la conveniencia o no de tomar decisiones. Para que el desarrollo de la reunión sea adecuado algunas ideas básicas a tener en cuenta son:

- Invitar a que se apaguen o silencien los teléfonos móviles, atendiéndose fuera de la sala de reuniones si no hubiera otro remedio.
- Presentar el orden del día previamente difundido y los objetivos de la reunión.
- Introducir los temas a tratar antes de abrir el diálogo. Hacerlo con brevedad y claridad.
- Utilizar la documentación, presentaciones o proyecciones necesarias para una

mejor comprensión de los temas.

- Cuidar que el dialogo sea ordenado, que las intervenciones sean breves y claras, que todas las personas expongan su opinión, que no se desvíe la atención del tema tratado, etc.
- Antes de cerrar un tema y pasar al siguiente recordar las conclusiones o acuerdos alcanzados.
- Si la reunión es muy larga, hacer una pausa o descanso cada dos horas.
- Recoger por escrito todos los acuerdos y puntos debatidos o comentados.
- Antes de concluir la reunión, sintetizar las conclusiones alcanzadas, recordar los compromisos y acuerdos adoptados, así como el despliegue de las acciones (personas responsables, plazos acordados, recursos necesarios, etc.).
- Al final recoger opiniones y/o sugerencias para mejorar las reuniones futuras.
- Terminar agradeciendo la participación y aportaciones de todas las personas participantes.

Las reuniones virtuales siguen la misma estructura que las tradicionales, únicamente cambia el formato en el que se realizan.

1.2.4 Fase de seguimiento

Tras la finalización tenemos que **redactar un acta de la reunión** donde queden reflejados las personas asistentes a la reunión, la fecha, lugar y duración, los asuntos tratados, las decisiones aprobadas, los compromisos o tareas pendientes y quién se responsabiliza, la próxima convocatoria (si procede).

El acta se debe **difundir** o hacer llegar el acta a todas las personas convocadas (asistentes o no) con los acuerdos y compromisos adquiridos. Podemos hacerlo por correo electrónico o postal, o entregándosela en mano.

La elaboración del acta es una forma eficaz de garantizar que todas las personas tienen constancia de los resultados obtenidos y así podrá aplicarlos y servirá de punto de partida para la próxima reunión.

Posteriormente es importante **evaluar la reunión**, comprobando si se han alcanzado los objetivos previstos, valorando las sugerencias para mejorar en el futuro la eficacia y satisfacción de las reuniones.

En esta fase también tenemos que incluir el **seguimiento de la puesta en marcha** de las acciones, según los acuerdos adoptados.

1.2.5 Personajes en una reunión

En toda reunión existen distintas actitudes personales, que se combinan en las diferentes personas y que influyen en el desarrollo de la reunión, obligando a quien la modera o coordina a prestarles atención para alcanzar el éxito. Estos son:

- **La persona que habla mucho**: Siempre tiene opinión sobre cualquier tema que se trate e interviene abundantemente en todos ellos. Puede monopolizar la reunión y busca que prevalezcan sus opiniones. Es preciso mantenerla bajo control.
- **La persona que no habla**: Siempre permanece en silencio, no somos capaces de saber si tiene una opinión determinada sobre algún tema. Debemos fomentar su participación mediante preguntas u opiniones en rondas.
- **La persona que nunca está de acuerdo**: Cuando interviene a menudo cuestiona lo dicho, contradice lo expuesto, critica otras intervenciones, etc. En ocasiones puede ser útil por mostrar otro punto de vista, pero a veces, retrasa la obtención de conclusiones y la toma de decisiones. Tenemos que respetar su posición pero hacer ver que en ocasiones puede dificultar el desarrollo de la reunión.
- **La persona que no escucha:** Sus opiniones tienen poco o nada que ver con las expresadas anteriormente. Mientras el resto de personas intervienen, está pensando en lo que va a decir, sin atender a lo que se discute. Tenemos que ayudarla a que se centre en los temas tratados y guardar sus intervenciones para el momento adecuado.
- **La persona que conversa aparte**: Realiza comentarios privados con las personas que tiene a su lado sobre las cuestiones que se tratan, sin atender al diálogo, dispersando la atención del resto. Debemos pedirla que diga en voz alta lo que está comentando con las personas cercanas, o que solicite la palabra para decirlo dentro del turno de intervenciones.
- **La persona que insiste:** Insiste una y otra vez con las mismas opiniones y propuestas. Tenemos que hacerle ver que sus opiniones ya fueron expresadas y consideradas. Invitar a que realice nuevas aportaciones y/o cuestiones.
- **La persona simpática:** Su objetivo es ser bien vista y valorada por el grupo. Es amable, simpática y cortés. En ocasiones no dice lo que piensa para no entrar en conflicto o no caer mal. Debemos fomentar su participación en la medida que contribuya a crear un clima distendido y favorable a la comunicación, pero sin huir de los conflictos.
- **La persona protagonista**: Su interés máximo, por encima del tema que se esté tratando, es destacar en el grupo. Puede "competir" con quien modera la reunión, discutiendo sus criterios o imponiendo el propio. Debemos intentar que centre esos esfuerzos en el éxito de la reunión y en facilitar la participación del resto de personas.

- **La persona práctica**: Su máximo interés es la concreción, evita que los temas se vayan del asunto central. Su labor puede ser enormemente provechosa para centrar los asuntos, alcanzar conclusiones, tomar decisiones, etc. Tenemos que fomentar que no sea muy "rígida" pues puede tensionar en exceso el clima de la reunión.
- **La persona que pasa**: Está completamente a su aire, medio dormida ó consultando continuamente el móvil. Tenemos que decirla que es necesaria para la reunión e invitarla a incorporarse activamente.
- **La persona que se altera**: Se expresa con violencia defendiendo sus opiniones o recriminando a los demás. Tenemos que reprimir toda alusión o argumentación personal poco respetuosa o insultante. No debemos tolerar que se levante la voz, se grite, se violenten los ánimos.

En todo caso, todas las personas tenemos virtudes y defectos en nuestra participación en las reuniones, en nuestra asociación podemos fomentar las siguientes actitudes para participar en las reuniones:

- Concentración y atención a los temas y cuestiones tratados
- Respeto por las opiniones de todas las personas.
- Escucha activa apoyando con la comunicación no verbal.
- Claridad y concisión en la aportación de nuestras opiniones.
- Voluntad de diálogo y aceptación de las distintas opiniones y posturas.
- Fomentar la producción de producir acuerdos y conclusiones.
- Actitud simpática y empática, contribuir activamente a un buen clima en las relaciones.

1.3 Gestión del conflicto y técnicas para resolverlo:

Un conflicto es una discrepancia o enfrentamiento entre dos o más opiniones, ideas, necesidades, intereses, etc. En las asociaciones es relativamente frecuente que se generen conflictos, lejos de evitarlotenemos que afrontarlo adecuadamente para resolverlo de forma positiva y así cumplir los fines.

Para resolver de forma positiva un conflicto pueden seguirse una serie de pasos:

- **Identificar el conflicto**: Se trata de hacer consciente el conflicto para todas las personas afectadas. Así podrán aportar de forma ordenada informaciones que ayuden a concretar las ideas, intereses, necesidades, etc., que se oponen.
- **Valorar la importancia del conflicto**: Analizar con la participación de todas las personas, cual es el origen y causas y de qué forma influye en nuestra relación y trabajo en común. Una vez valorada la importancia relativa del conflicto nos

permitirá manejar con mayor holgura y flexibilidad la búsqueda de una solución. En otras ocasiones será obligado intentar resolverlo con la mayor agilidad y formalidad posible.

- **Conocer la actitud de las partes**: Debemos conocer cuál es la actitud de las partes, si están o no dispuestas a llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto. Es el aspecto fundamental si no existe todo esfuerzo de acuerdo será inútil.
- **Identificar y analizar todas las soluciones posibles**: Con la colaboración de todas las personas plantearemos las distintas alternativas existentes de solución del conflicto. Debemos fomentar la producción del mayor número de alternativas posibles y reducir la lista hasta quedarnos con la de mayor consenso, valorando las consecuencias de cada una.
- **Tomar una decisión**: Tenemos que tomar una decisión conjunta aproximando las posturas, negociando las diferencias para llegar a acuerdos, buscando fórmulas de consenso que, aunque no satisfagan en su totalidad a ninguna de las partes, aunque obliguen a ceder un poco a todas ellas, etc. Es importante que las personasde nuestra asociación tomen consciencia que deben estar dispuestas a ceder un poco para alcanzar mejor los objetivos comunes.
- **Evaluar la decisión**: Debemos evaluar la aplicación de la decisión para mejorar o cambiar, en ese caso recurriremos a las alternativas planteadas o generaremos nuevas.

Técnicas para resolver un conflicto

Algunas técnicas que pueden ser útiles para enfrentar y resolver adecuadamente un conflicto son:

• **Cambiar los papeles:** Cada cual debe actuar como cree que actuaría la otra persona ante esta situación de conflicto. Transcurrido un tiempo cada cual vuelve a su propio papel y expresa sus sentimientos y lo que la experiencia le ha enseñado. Esto nos sirve para "vivir" el punto de vista ajeno y poder llegar a comprenderlo.

• Saber negociar; comunicarnos; tener capacidad de escucha; mostrar asertividad y empatía; y hacer y recibir críticas constructivas

• **Mensajes Yo**: Las expresiones "Tú" (tú dices, tú haces..."), tienden a echar la responsabilidad, a la otra parte, y lo que debemos es identificar la situación conflictiva para dar una solución. Debemos hablar de lo que "yo pienso", "yo digo", "yo hago", aportando las posibles soluciones que pensamos que pueden mejorar la situación.

- **Tú dices-yo digo**: Cada persona, al empezar a hablar, empieza por resumir lo que la otra persona ha dicho con anterioridad, y sólo entonces podrá aportar su punto de vista. Si la otra persona no está satisfecha debe preguntar hasta que el resumen

sea plenamente aceptable. De esta forma consideramos las otras opiniones y no solo la nuestra.

- **Las tres "R"**: En ocasiones las personas enfrentadas no son conscientes de por qué discuten, o discuten sobre algo que ninguna de las dos partes puede cambiar. El truco supone realizar tres pasos:

    - **Resentimiento**: las partes explican todo lo que les hace sentir molestas.
    - **Requerimiento:** cada parte señala algo que necesitaría que realizara la otra parte y que le ayudará a sentirse mejor y a solucionar el problema.
    - **Reconocimiento**: cada persona indica qué requerimiento de la otra está dispuesta a cumplir, las dos expresan las realidades positivas que ven en la otra persona y que la hacen agradable y admirable.

1.4 La Negociación

Como hemos comentado la negociación es la forma más habitual y adecuada para la resolución de conflictos.

Una negociación es un proceso mediante el cual se van aproximando dos posturas diferentes, cediendo ambas algo, para encontrarse en un punto de acuerdo común.

Hay algunos pasos básicos que es preciso tener en cuenta para llevar a cabo una buena negociación:

- Afrontar la negociación con tranquilidad.
- Definir el objetivo que se quiere alcanzar.
- Establecer las concesiones, es decir, que se está dispuesto a ceder para llegar a un acuerdo.
- Adoptar una actitud positiva de colaboración, evitar crispaciones.
- No hablar demasiado, ni discutir.
- Explorar las necesidades, expectativas, motivaciones de la otra parte.
- Escuchar activamente, con interés.
- Intentar ponerse en la situación de la otra persona.
- Buscar convergencia de intereses.
- Tratar los aspectos a negociar uno a uno, evitando confusiones.
- Pedir aclaraciones si no se entiende algo.
- Expresar con claridad los puntos de desacuerdo.
- Resolver las diferencias.
- Llegar a un consenso. Este es el objetivo principal de cualquier negociación: llegar a un acuerdo, y si éste no se alcanza, será un fracaso.

1.5 La Comunicación

La comunicación es un elemento que va inevitablemente asociado a las relaciones humanas, es un instrumento sumamente útil para la resolución de problemas, para expresar sentimientos, afectos, emociones, para dar ó recibir información, para reducir la incertidumbre y en definitiva, para el intercambio entre individuos y el medio, que ayuda a vivir diariamente.

En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso:

- **Emisor**: La persona (o personas) que emite un mensaje.
- **Receptor:** La persona (o personas) que recibe el mensaje.
- **Mensaje**: Es la información o conjunto de informaciones que se envían.
- **Canal**: Medio por el que se envía el mensaje. Los canales principales son: el acústico (palabras, sonidos, ruidos) y el visual (escritura, gráficos, expresión corporal). Pueden utilizarse varios canales simultáneamente
- **Código**: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- **Contexto:** Es la situación concreta en la que tiene lugar la comunicación entre emisor y receptor, y que influye de algún modo en su realización.

  La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

  Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

  La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).

  La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

  Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65% y un 80% del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarnos eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal.

Respecto a la comunicación es importante comprender estas consideraciones:

1. Una cosa es la existencia del proceso de comunicación, otra es la **eficacia**; por lo tanto, **siempre hay comunicación**, otra cosa es si ésta es de calidad o no.
2. Es **imposible no comunicar**. Siempre decimos, contamos, transmitimos algo, con la voz o con el silencio, con la acción o con la pasividad, con la presencia o con la ausencia, con el empuje o con la inercia.

3. Hay **diferentes medios de comunicación**. La comunicación no es sólo cara a cara.
4. La comunicación posee un **aspecto verbal** y un **aspecto no verbal**. Habiendo incongruencias entre ellos, **prima el último**.
5. Lo verdadero en la comunicación no es lo que dice A si no lo que entiende B.
6. La responsabilidad de la comunicación es siempre del emisor.

La buena comunicación tiene algunas características que todos podemos comprender como: Escuchar activamente, no acaparar la palabra, evitar interrumpir, utilizar un lenguaje propio y moderado, mostrar interés por la persona, saber preguntar, aprender a ceder, ser sinceros, ser asertivos ó demostrar empatía.

Fomentar y trabajar las habilidades de comunicación nos ayudarán a mejorar las relaciones interpersonales y las habilidades sociales respecto a la participación.

1.6 Capacidad de escucha

Saber escuchar **con comprensión y cuidado** es una de las habilidades más difíciles de desarrollar y repercute de manera importante en la comunicación. Mediante la acción de escuchar nos percatamos de lo que otra persona nos quiere transmitir y damos información al interlocutor de que recibimos lo que nos dice.

Esta capacidad de escucha se refiere, básicamente, al grado en que nuestros interlocutores perciben que somos capaces de ponernos en su lugar, que comprendemos lo que nos están exponiendo y que sabemos cómo se sienten.

Es muy importante mantener siempre una actitud de escucha "activa", para demostrar a nuestro interlocutor que le hemos entendido perfectamente, que hemos entendido perfectamente su mensaje.

- Para escuchar activamente es necesario utilizar técnicas de comunicación verbal y

de comunicación no verbal, estas se detallan a continuación:

Técnicas de escucha activa del lenguaje verbal

- **Refuerzo positivo**: Alentamos a nuestro interlocutor para que continúe hablando con frases o palabras como sí, de acuerdo, muy bien, estupendo, desde luego, vale, entiendo, ya, escucho…

- **Paráfrasis:** Repetimos las mismas palabras que hemos escuchado, con franqueza, sin ironía o mala intención. Evitando en todo caso interrumpir. Esta técnica la aplicamos cuando nuestro interlocutor haga una pausa. Distintas opciones son: Lo que dices es…; he comprendido que…; resumiendo….; entiendo que…
- **Implicación:** Expresar cuestiones que se deducen de lo escuchado, sin manipular el mensaje. Buscamos la explicación de las cosas, respetando las ideas del otro, sin proponer las propias. Todo esto no quiere decir que coincidamos con el mensaje íntegro de nuestro interlocutor. Podemos utilizar frases como: De eso deduzco que…; lo que dices significa…; entonces, deberíamos hacer…; eso ayudará para…
- **Solicitar ampliación:** Pretendemos que nuestro interlocutor se extienda sobre lo dicho como prueba de interés y clarificación. Se pueden usar frases como: Preséntame un ejemplo…; amplíame esa idea…; háblame acerca de esa idea…
- **Hacer preguntas:** Es una forma práctica de asegurarse haber captado las ideas. Al preguntar sobre temas de interés del mensaje, demostramos que prestamos atención. Preguntando nos beneficiaremos con las respuestas, sea para reiterarse o aclarar mejor los conceptos. Es aconsejable preguntas abiertas como qué, para qué, por qué, cuándo, cómo, dónde, quién…
- **Silencio:** Detenerse antes de responder. Muchas veces, al esperar antes de responder, nuestro interlocutor continuará hablando y nos brindará más información que puede resultar útil o interesante.

Técnicas de escucha activa del lenguaje NO verbal

- **Refuerzo positivo corporal:** Nuestro cuerpo debe ser un reflejo del de nuestro interlocutor. Evitar girar la cabeza. Cuando escuchamos, lo hacemos desde una posición adelantada, avanzando todo el cuerpo desde la cintura. Al hablar, recuperamos la posición.
- **Mirada:** Debemos mirar fijamente a los ojos de quien nos habla sin bajar de la línea de la base de la nariz. Mirar a los labios o más bajo puede molestar. Si

observamos que la mirada fija molesta al otro, podemos darle pausas de vez en cuando, bajando la vista. Debemos evitar mirar hacia arriba o a los lados.

- **Asentir:** Mover la cabeza dando aprobación, diciendo sí con el gesto. Nuestro interlocutor interpretará que le escuchamos, le comprendemos, le prestamos atención.
- **Gestos de la cara:** Debemos expresar con los gestos de la cara la emoción adecuada al mensaje de nuestro interlocutor. Si es gracioso, reír. Si es triste, una expresión compungida,… etc.

1.7 Asertividad y Empatía

La asertividad y empatía son dos habilidades sociales que con frecuencia suelen confundirse ya que se tratan de conceptos muy próximos. En este apartado presentamos su definición y unas recomendaciones para mejorar estas habilidades.

1.7.1 Empatía

La empatía es la habilidad para estar conscientes de, **reconocer**, **comprender** y **apreciar** los sentimientos y puntos de vista de los demás sin por ello tener que estar de acuerdo. Es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona para desde ahí comprenderle.

No es necesario pasar por las mismas vivencias y experiencias para entender mejor a los que nos rodean, sino ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales que la otra persona nos quiere transmitir, y hacer que se sienta comprendida de manera única y especial.

La empatía es de vital importancia para la comunicación. Muchas personas confunden empatía con simpatía, pero la empatía es mucho más que eso.

Los aspectos fundamentales para transmitir una conducta empática son:

- **Prestar atención y mostrar interés por lo que nos están contando**, ya que no es suficiente con saber lo que el otro siente, sino que tenemos que demostrarlo. Utilizar actitudes de escucha activa que permitan a nuestro interlocutor sentirse más cómodo, y sobre todo sentirse respetado, aceptado y valorado.
- **Escuchar con la mente abierta y sin prejuicios** (actitud positiva).
- **Tener una buena predisposición** para aceptar las diferencias que hay con los demás, ser tolerantes y pacientes con los que nos rodean y con nosotros mismos.
- **No interrumpir mientras nos están hablando** y evitar convertirnos en expertos que se dedican a dar consejos, en lugar de intentar sentir lo que el otro siente.

- **Expresar nuestras opiniones de forma constructiva**, ser sinceros y procurar no herir con nuestros comentarios.
- **Evitar juzgar e interpretar**, no debemos mostrar nuestras ideas como si fueran el único modo razonable de ver las cosas. Evitar las descalificaciones y juicios de moral.
- **Aprender a descubrir**, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás.

1.7.2 Asertividad

La asertividad permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo, defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido uofendido y evitando situaciones que causen ansiedad.

Las técnicas asertivas son recursos que sirven para hacer valer nuestros derechos ante los demás, en cualquier ámbito. Podemos utilizar técnicas como:

- **Disco Rayado**: Es muy utilizada para hacer o rechazar peticiones. Se trata de repetir una y otra vez nuestra petición (o rechazo) hasta que es aceptada por el interlocutor. Ejemplo: “No es posible cambiar la planificación del acto”...,”No es posible cambiar la planificación del acto”..., “No es posible cambiar la planificación del acto”…
- **Banco de Niebla**: Se busca en la crítica o postura del otro algún criterio que nos parezca razonable y se lo reconoce, pero no se adopta ni se cambia la postura o el motivo personal. Podemos utilizar expresiones como: “es posible que...”, "quizás tengas razón en que"... “puede ser que”, “debo reconocer que existe la posibilidad de que tengas razón, “déjame pensarlo y lo discutiremos después”.
- **Aserción negativa**: Consiste en asumir los propios errores o defectos reconociendo las críticas y nuestra voluntad de corregirlos sin, por ello, adoptar actitudes defensivas o ansiosas.
- **Aserción positiva**: Consiste en asumir nuestra propias cualidades o en resaltar o elogiar las cualidades de los demás.
- **Enunciados en primera persona.** Se trata de una técnica que consta de cuatros pasos, muy útil en la resolución o evitación de conflictos. Estos son:

    1. Describir objetivamente dicha conducta.
    2. Expresar el sentimiento negativo que nos provoca la conducta de la otra persona.
    3. Explicar la conducta deseada.
    4. Comentar las consecuencias beneficiosas que tendría el cambio

deseado y las consecuencias negativas de que éste no se produjera.

1.8 Hacer y recibir críticas

Quizás una de las habilidades sociales que más conviene trabajar es el manejo de la crítica, a la hora de hacerla y de recibirla, ya que es una estrategia básica para solucionar problemas y conflictos interpersonales dentro de nuestra asociación.

Hacer críticas constructivas y estar dispuestos a recibirlas equivale a asumir que sobrevendrán situaciones tensas y que tendremos que gestionar.

No debemos eludir estas situaciones ya que son oportunidades para fortalecer la relación interpersonal, mejorar el conocimiento de las personas y la Asociación.

Realizar críticas

En el momento de realizar una crítica debemos ser conscientes que pueden ser acogidas por nuestro interlocutor con desagrado, por ello es importante planificar y realizar acciones que faciliten la aceptación de la crítica.Son buenas prácticas:

- **Pensar en el objetivo a conseguir**, qué se va a decir u hacer y cómo. Debemos evitar actuaciones precipitadas.
- **Describir la crítica, sugerencia, reclamación de modo claro y sencillo**. Expresarnos en primera persona reflejando que son nuestras opiniones simplemente, sin añadir matices descalificativos.
- **Asegurarnos que nuestras críticas se basan en hechos objetivos y contrastados**, porque un error de matiz perjudicar la argumentación y la recepción de la crítica.
- **Plantear alternativas.**
- **Confesar las emociones sentidas**, si hay confianza suficiente, dejando claro que se comprende el punto de vista del otro en la recepción o interpretación de la crítica.
- **Agradecer la atención y la buena aceptación** de la crítica.

Cómo afrontar las críticas

Debemos prepararnos para rehusar demandas inadecuadas como para aceptar críticas justificadas. La negación, el rechazo o la respuesta agresiva son formas de reaccionar frecuentes cuando se confunden las críticas con ataques personales.

Una buena gestión de las críticas posibilita la reflexión sobre los propios errores, siendo especialmente importante la capacidad de discriminar entre críticas fundadas e infundadas

Son buenas prácticas:

- Intentar comprender el sentido de cualquier crítica centrándonos en la conducta o situación criticada, procurando separar los aspectos razonables de la misma de las manipulaciones, conflictos personales o distorsiones.
- Escuchar atentamente a nuestro interlocutor, dejando hablar sin interrumpir, evitando responder impulsivamente.
- Reconocer la crítica (cuando sea justificada) aportando las razones de nuestra actuación pero sin intentar justificarse. Agradecer la aportación que siempre supone una buena crítica.
- Si la crítica sólo nos parece adecuada de forma parcial, indicar en qué aspectos estamos de acuerdo y en cuáles no.
- Si creemos que las críticas son improcedentes o inadecuadas, negarlas con técnicas asertivas (sin herir al otro ni crearle incomodidad). Admitir el derecho ajeno a expresar lo que se piensa.
- Si la crítica nos "molesta" personalmente indicar qué aspectos de la crítica nos han molestado y solicitar que se cambien en el futuro, pero sin entrar en acusaciones.
- Comprometernos a rectificar lo que entendamos y reconozcamos mejorable, o, si lo necesitamos, solicitar alternativas a nuestro interlocutor.
- Expresar nuestros sentimientos tras la recepción de la crítica (algunas críticas sientan mal, porque nos parecen exageradas o incorrectamente enunciadas), distinguiendo siempre el fondo de la crítica de la forma en que nos ha sido presentada.
- Actuar de forma consecuente con lo expresa.
- Averiguar y comprender cómo la otra persona ha recibido nuestras explicaciones.