

*Asignatura: Animación Social y de Grupo*  
*Profesora: Ana Cano Ramírez*  
*Año Académico: 2005/06*

### Tema 3:

## LOS GRUPOS

## **INDICE**

1. Introducción
2. Definición de grupo
3. Tipos de grupos
4. Por qué nace un grupo. Estrategias para comenzar un grupo
5. Etapas por las que atraviesa un grupo
6. Objetivos de los grupos
7. Ventajas e inconvenientes de los grupos
8. Elementos estructurales del grupo
9. Los roles

### Bibliografía.-

#### Anexos:

- I. Roles facilitadores y obstaculizadores
- II. Roles centrados en la tarea y en el mantenimiento del grupo
- III. Técnicas de comunicación asertiva (lectura complementaria)

## 1. INTRODUCCIÓN

Los grupos sociales existen. Necesitamos relacionarnos con los demás, sea en el marco de los grupos formales o informales. Interactuamos continuamente con otras personas y vamos entretejiendo nuevos vínculos; a lo largo de nuestra vida nos vemos insertos en distintas instituciones y grupos humanos: algunas veces, por elección libre (como un grupo de amigos o la pareja conyugal...); otras veces, por obligación o por necesidad (como las situaciones laborales, o de estudio, etc.).

El tema que nos ocupa está dirigido al pequeño grupo, agrupamientos humanos suficientemente pequeños como para posibilitar que las personas puedan actuar cara a cara, conocerse y reconocerse por sus nombres y sus identidades específicas, etc.

Un grupo puede ser tanto un lugar que dé profundo bienestar a sus miembros y sea causa de gratificación y promotor de salud mental, como un lugar donde se produzca sufrimiento y deterioro psíquico, esto es porque podemos afirmar que a la vez que existen grupos que estimulan el desarrollo y el bienestar de sus miembros, hay otros grupos donde la persona puede verse violentada, agredida, postergada y frenada en su proceso de crecimiento personal.

Pero no podemos interpretar la anterior afirmación como que existe una realidad dicotómica. Debemos entender que observando a los grupos, sea más probable que encontremos en los mismos algunas facetas positivas y otras negativas.

El Trabajo Social en grupos pretende implicar a los componentes del grupo para que sean ellos mismos los que participen activamente en sus propios cambios, tanto a nivel personal como grupal, con el objetivo último de que el espacio grupal sea lo más saludable posible a cada uno de sus miembros.

⇒ (Función educadora del Trabajo Social de grupo (P. Freire). Función concientizadora = enseñar a los grupos a organizarse, despertar en ellos el deseo de elaborar su propio camino para enfrentar sus problemas y no esperar que la solución llegue del Estado)

Tanto el T.S. como el grupo debe mantener una “retroalimentación” mutua permanente y “aprender el uno del otro”, sin ello, el proceso de participación grupal corre el riesgo de extinguirse.

El T.S. ha cumplido plenamente su función concientizadora cuando el grupo se aleja de éste al haber alcanzado el grado de concientización en el que ya no lo necesita más.

Así, la Dinámica de Grupos es una disciplina psicosocial que analiza y estudia:

- la formación
  - el desarrollo
  - los problemas
  - las leyes
  - las fuerzas
  - las relaciones de interdependencia
- } que ocurren  
dentro de un grupo

Por ello vamos a centrar nuestra atención en los grupos, por ser éste donde se desarrollan todos los fenómenos de interacción; y las técnicas como herramientas o instrumentos que se aplican para organizar y desarrollar a aquellos.

## 2. DEFINICIÓN DE GRUPO

*“ Es un conjunto de personas, que tienen unos objetivos en común, con un sentimiento de identidad, organizados y con valores compartidos, que mantienen unas relaciones personales mínimas y de comunicación”.*

## 3. TIPOS DE GRUPOS

Podemos distinguir atendiendo a varios criterios, los siguientes tipos de grupo:

- a partir de los objetivos: grupo formal (organizado, con objetivo explícito), y grupo informal (objetivos implícitos)
- a partir de la estructura: grupos espontáneos y grupos institucionalizados.
- a partir de las influencias: grupos de permanencia y grupos de referencia.
- atendiendo a su tamaño: grupos pequeños: se da una relación directa y constante entre todos los miembros; grupos medianos: se da una relación directa esporádica; grupos grandes: se da una relación no directa.

Otros elementos que nos ayudan a conocer con qué tipo de grupo estamos trabajando:

- *Grupo anárquico:* ausencia general de normativa y requisitos formales, ambiente informal, distendido, oscilaciones del número de miembros.
- *Grupo autocrítico:* organización férrea, normativa estricta, disciplina y jerarquización.

- *Grupo democrático*: elabora una normativa clara, aceptada por todos, fluidez de comunicación, posibilidad de cambio de la jerarquía.
- **Grupo de trabajo: centra sus esfuerzos en la solución de un problema.**
- *Grupo de formación*: centra sus esfuerzos en los procesos socioemotivos tratando perfeccionar la comunicación y autoconocimiento.
- *Grupo mixto*: solución de problemas provocados por la tarea a realizar, asegurando la comprensión socioemotiva de los distintos miembros.
- *Grupo teórico*: enfocado hacia la adquisición de conocimientos e intercambios de información.
- *Grupo práctico*: orientado hacia la solución de problemas prácticos.
- *Grupo ético*: centrado en la conducta individual o grupal y los modos de mejorarla.
- *Grupo estético*: dirigido a la diversión, el recreo, el esparcimiento.

#### 4. POR QUÉ NACE UN GRUPO //ESTRATEGIAS PARA COMENZAR UN GRUPO

Tres son las fuentes que pueden inducir a la creación y nacimiento de un grupo:

- por una necesidad detectada por el T.S.
- por interés expreso de la institución
- por la demanda de un grupo de usuarios

En los dos primeros casos, es decir cuando el grupo nace por el T.S. o por la institución, se requiere seguir una estrategia para conseguir la participación de los usuarios, debiéndose seguir los siguientes pasos:

- 1º Diseñar un modelo de selección de los futuros participantes
- 2º Hablar individualmente e informarles (objetivos, quienes,...)
- 3º Comenzar el grupo cuando se tengan todos los recursos

#### ELEMENTOS A PREVEER EN LA CREACIÓN DE UN GRUPO

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| - el nivel de heterogeneidad | - nº T.S. por grupo                       |
| - edad                       | - tiempo de duración del grupo            |
| - sexo                       | - nivel educativo, cultural, clase social |
| - tamaño del grupo           | - temática o contenido del trabajo grupal |

## 5. ETAPAS POR LAS QUE ATRAVIESA UN GRUPO

Conocer las etapas permite al Trabajador Social reflexionar y analizar en qué fase está el grupo, cómo se desarrolla y hacia dónde se dirige.

Podemos distinguir fundamentalmente cinco etapas:

1ª Inclusión y seguridad en la situación o formación

2ª Estructuración

3ª Desarrollo de la participación y afecto

4ª Autorregulación del funcionamiento del grupo

5ª Disolución del grupo

1ª Inclusión y seguridad en la situación o formación

Es la etapa en la que los miembros tratan de satisfacer su necesidad de inclusión. Se cuestionan: ¿Qué ocurrirá?, ¿quiénes son los demás?, ¿cómo son?, ¿cuál es mi puesto entre ellos?, ¿cómo me recibirán?, ...

En esta primera etapa, el dinamizador deberá tener en cuenta algunos aspectos que pueden ser determinantes para el desarrollo de las sucesivas sesiones.

- a) que los participantes se den a conocer a través de técnicas de presentación
- b) clarificar sus expectativas y objetivos, implicarlos a todos en la consecución de los fines comunes del grupo
- c) negociar y acordar las normas que se establecen en el grupo, determinando claramente si la asistencia es voluntaria o no
- d) discutir y diseñar los métodos que se utilizaran y si es necesario, decidir que se realizará en la próxima reunión
- e) dar a conocer cómo será el rol del dinamizador
- f) tratar de cohesionar el grupo y establecer un espíritu de ayuda mutua y compartir responsabilidades

2ª Estructuración

Es el momento durante el cual se percibe la necesidad de una estructura. Durante esta etapa se definen responsabilidades. Se toman decisiones. Se analiza el liderazgo y el poder. Se generan las reglas y normas del grupo.

Por todo lo anteriormente expuesto, esta fase puede ser conflictiva, de ahí que el Trabajador Social debe tomar todo tipo de precaución (que no se formen bloques, dar oportunidad a todos de expresarse,...).

### 3ª Desarrollo de la participación y afecto

Es la fase durante la cual se consolida la participación y los lazos afectivos. Se establece la cohesión y la unión entre los miembros. Se clarifican y se expresan los sentimientos.

### 4º Autorregulación del funcionamiento del grupo

El grupo actúa y reflexiona sobre la acción, sobre si cumple sus metas. Modifica si hace falta su situación.

La autorregulación depende del grado de madurez del grupo. Nos podemos encontrar por tanto con grupos maduros o con grupos en proceso de madurez.

#### GRUPO MADURO

Se caracteriza porque proporciona una atmósfera de libertad que facilita la expresión de sentimiento y puntos de vista; logra un alto grado de intercomunicación eficaz; tiene claros sus propósitos y objetivos; asegura la participación de sus miembros en las responsabilidades; alto grado de solidaridad; trabaja más sobre hechos que sobre fantasías; tiene en cuenta la integración satisfactoria de los valores, las necesidades y las metas individuales con las del grupo.

#### GRUPO INMADURO

Se caracteriza por tener una organización difusa y comunicación pobre; metas y roles poco claros que proporciona inseguridad a sus miembros; poca cohesión, que da lugar a una falta de participación.

### 5ª Disolución del grupo

Ello se debe a que, por lo general, los grupos tienen una vida limitada.

La disolución puede deberse:

a) por un fracaso

En este caso el dinamizador debe intentar clarificar:

- la/s causa/s que lo originaron
- los sentimientos que se están produciendo entre los miembros del grupo (frustración, tristeza, etc.)

- los sentimientos o emociones que le están produciendo a él
- b) por cumplimiento del programa previsto

El dinamizador debe:

- haber dejado claro al grupo, desde el comienzo, la vida limitada del grupo
- ayudar a que los miembros logren cierta independencia respecto al grupo
- ayudar a que cada participante se evalúe y al grupo
- facilitar la clarificación de “aspectos pendientes”

Cuando se aproxima el fin de un grupo aparecen manifestaciones, tales como:

- aparición de sentimientos contrapuestos (tristeza, alegría, etc.) que se manifiestan en conductas agresivas, eufóricas,...
- deseo de tener encuentros periódicos
- propuesta de organización de una fiesta final o una cena

## 6. OBJETIVOS DE LOS GRUPOS

Debemos distinguir entre:

- *Objetivos explícitos*: son todos aquellos que están definidos y son conocidos por los miembros del grupo.
- *Objetivos implícitos*: son los que no están explícitamente indicados ni conscientemente conocidos. Algunos de los objetivos implícitos son:
  - Satisfacer la necesidad de estar en compañía
  - Reducir la ansiedad
  - Contribuir a establecer el autoconcepto y a mantener la autoestima
  - Proporcionar apoyo para conseguir objetivos personales externos al grupo
  - Permitir poner a prueba ideas y capacidades, marco social de comparación
  - Reducir los sentimientos de inseguridad e indefensión, eliminando incertidumbre y proporcionando apoyo social
  - Facilitar el entretenimiento, reducir el aburrimiento y aumento de la satisfacción personal
  - Permiten desarrollar las necesidades de poder a través de diferentes medios disponibles en los grupos



## 7. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS GRUPOS

### VENTAJAS

- ⇒ Información y conocimientos más completos, aunando capacidades de varios sujetos.
- ⇒ Diversidad de enfoques, permite visión heterogénea y más amplia frente a la resolución de problemas
- ⇒ Son medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos
- ⇒ Permite afrontar con mayor éxito tareas complejas e interdependientes
- ⇒ Aceptación y apoyo a las soluciones por los miembros, como resultado de su participación en el proceso de toma de decisiones
- ⇒ Legitimidad de las decisiones tomadas, frente a la arbitrariedad de las decisiones individuales

### INCONVENIENTES

- ⇒ Lentitud, el trabajo de grupo requiere más tiempo
- ⇒ El conformismo y reducción de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo, evitando expresar ideas opuestas para no ser excluido
- ⇒ El control y la manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos
- ⇒ El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la organización
- ⇒ La reducción del esfuerzo individual
- ⇒ Procesos que inciden negativamente en la toma de decisiones grupal: inhibición, difusión de responsabilidades, ...

## 8. ELEMENTOS ESTRUCTURALES DEL GRUPO

Característica básica en la formación de un grupo es la propia decisión de sus miembros para constituirse en grupo. Los elementos estructurales son: los objetivos, la cohesión, las normas y la comunicación.

### LOS OBJETIVOS

Son los móviles o motores que permitirán que el grupo vaya caminando hacia el cambio deseado. Por lo general se tiene un objetivo general y varios específicos.

Podemos distinguir aquellos objetivos ligados a las tareas, que son más explícitos, y aquellos objetivos ligados al mantenimiento del grupo, que son más inconscientes.

La dialéctica que se establece entre el éxito/fracaso en la consecución de los objetivos, es la que hace que el grupo se vaya autorregulando.

Las tareas del Trabajador Social se centran en:

- 1º conseguir que el grupo defina con claridad los objetivos de acuerdo con las aspiraciones, deseos y posibilidades de todos sus miembros. El hecho de participar en la elección del objetivo aumenta la productividad del grupo y la satisfacción de sus miembros por sentirse protagonistas.
- 2º una vez los objetivos están concreta y claramente definidos, ha de procurar que el grupo elija los medios, plazos y formas de ejecución, la distribución de tareas y responsabilidades entre sus miembros.

### LA COHESIÓN

Se define como “la tendencia a mantenerse unidos y de acuerdo”.

Los factores que favorecen la cohesión son:

- a) La existencia de objetivos motivadores, claros, concretos y evaluables, elegidos por los participantes, con flexibilidad para reformularlos, la satisfacción que produce sus logros.
- b) La comunicación auténtica entre los miembros del grupo, dentro de un ambiente psicológico que favorezca la satisfacción de algunas necesidades básicas afectivas:
  - . expresar sentimientos y pensamientos
  - . ser considerados valiosos
  - . sentirse aceptados y comprendidos
- c) La colaboración entre los miembros, respeto entre sí, cumplimiento de roles, responsabilidades y tareas.
- d) El prestigio del grupo, conseguido con los éxitos, lleva al grupo a la adquisición de una identidad propia.

### LAS NORMAS

Son acuerdos explícitos entre los miembros del grupo sobre qué comportamientos deben o no poner en práctica, vienen a ser reglas de conducta. Ayuda

a cada una a percibir lo que está bien y mal. No son fijas, se replantean según las necesidades del propio grupo, y vienen motivadas por:

- el deseo de mantener la estabilidad del grupo
- rentabilidad de acciones
- aprovechar el tiempo del trabajo grupal
- regular comportamientos de los miembros del grupo

El Trabajador Social debe cuidar que los desvíos de las normas se encuentren dentro de un margen de tolerancia, y que no ponga en peligro la vida del grupo. Debe plantear al grupo el reiterado exceso de saltare las normas; un grupo maduro encontrará fácilmente el medio de superar el conflicto.

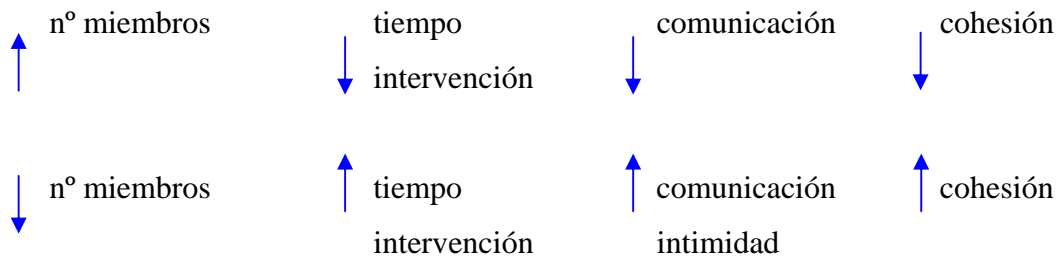
Ante la transgresión de normas puede suceder:

- que el grupo reaccione y supere el conflicto con flexibilidad
- que el grupo reaccione expulsando al transgresor
- que el grupo se desintegre

## LA COMUNICACIÓN

El Trabajador Social debe facilitar la comunicación entre los miembros del grupo, debiendo ser clara, funcional y permanente.

La calidad de la comunicación está en relación directa con el tamaño del grupo:



Para garantizar la comprensión de la comunicación verbal y no verbal, el Trabajador Social debe estimular el feed-back, la retroalimentación.

Los *Principios Básicos* que rigen toda comunicación son los siguientes y que ser conscientes de ello nos la facilitarían son: Salir de su torre de marfil, Tener algo que decir, Aceptar que el más importante sea el que recibe, Mensaje difícil es posible convertirlo en accesible, Cada comunicación es única, Implicarse, Tener objetividad, Provocar reciprocidad.

No obstante, es conveniente conocer aquellas *barreras* que dificultan la comunicación entre los miembros de un grupo: las diferencias entre las personas, los juicios de valor sobre las personas, el repliegue sobre uno mismo, ser refractario al

cambio, no estar disponible a los otros participantes, no sincronizar el ritmo de palabras a la rapidez de escucha, tener un lenguaje inadaptado a los participantes.

Ante todo lo expuesto, es importante que busquemos y adoptemos estrategias que permitan superar los obstáculos de la comunicación:

1. En un grupo, cada uno depende de los demás
2. En cada problema no es más que un punto de vista personal
3. Mi punto de vista no es necesariamente exacto
4. Esto exige que nos conozcamos bien a nosotros mismos
5. Crear una atmósfera de comprensión

Debemos tener presentes una serie de *aspectos y manifestaciones de la eficacia comunicativa* dentro de los grupos, es decir, elementos tales como: los rituales, el feedback, la comunicación por teléfono (visto en el tema 3), la escucha activa y la actuación interpersonal. Veamos a qué nos referimos cuando tratamos estos aspectos para adentrarnos en los niveles de comunicación que se producen en el interior de un grupo.

Los *rituales* son marcos de encuadre que sirven de facilitadores dando modelos y pautas de conducta, son los que se aprenden durante los procesos de socialización y se pueden definir como un conjunto de conductas prefijadas que tienen un amplio componente comunicativo y están destinadas a alcanzar objetivos que también existen de forma permanente, por ejemplo, el nacimiento y el duelo. Debemos distinguirlos de la rutina, en que el ritual tiene un significado, se conserva el conocimiento del objetivo que los guía, se sabe de dónde proviene y para qué sirve; en cambio, la rutina pierde este conocimiento y, por tanto el sentido y objetivo de por qué se hace.

Aunque los rituales y demás fórmulas sociales pudieran ser en algún momento barreras para la auténtica comunicación, también pueden ser de gran utilidad, si se hace un buen uso de ellos, a favor de la mejora de las relaciones personales lo que, a su vez, proporcionará un ambiente de trabajo más eficaz y, con seguridad, más gratificante.

Referirnos al *feed-back* en el interior de un grupo, es afirmar que la completa comunicación se produce cuando hay retroalimentación entre sus miembros, concepto que no profundizaremos ya que habrá sido tratado más extensamente en otras asignaturas de la titulación.

Sin embargo, sí haremos hincapié en la “técnica de la reformulación”, como particularidad del feed-back. El desarrollo de la retroalimentación del mensaje, tanto en su forma como en su contenido, se lleva a la práctica aplicando la técnica citada, que consiste simplemente en pedir más información al interlocutor sobre lo que ha dicho

pero no en forma de pregunta simple, sino volviéndole a decir (con otras palabras) lo que previamente había dicho. El objetivo más manifiesto es captar realmente lo que se dice, pero es igualmente importante que el interlocutor lo oiga y lo entienda y pueda reflexionar sobre sí mismo...especialmente cuando las circunstancias son duras o difíciles. Esta técnica se suele usar en otros muchos tipos de relación interpersonal, y tiene un triple objetivo desde la perspectiva del que reformula:

- a. Quiere hacer hincapié en lo que dijo el otro pero sin evaluarlo, ni calificarlo de ninguna manera, sólo subrayándolo, reconociéndolo.
- b. Quiere que el otro se dé cuenta de lo que ha dicho y, al verlo en otras palabras, es decir con otra forma, reflexione sobre ello y lo confirme, lo amplíe, lo detalle... o bien lo niegue, lo reforme, lo matice...
- c. Quiere conocer realmente todo lo que significa eso que el otro dijo y cual es su alcance dentro de la relación comunicativa que tiene establecida.

Repetir al interlocutor con preguntas lo que él mismo ha dicho puede parecer una técnica sencilla pero no lo es tanto a menos que se haga cuidadosamente y conociendo tres reglas:

- La primera alude a la manera de reformular. Se ha de empezar con una frase introductoria que indique que la propiedad de lo que vamos a decir no es nuestra sino del interlocutor, por ejemplo, *lo que usted quiere decir es ...*
- La segunda regla se refiere a que los contenidos verbales de la reformulación deben tener un tono neutro, descriptivo, lineal y no pueden llevar ningún mensaje latente de tipo interrogatorio policial, ni acusatorio, ni que implique evaluación o agresión al otro, porque en este caso le produciría una sensación de malestar excesiva y podría bloquearse la interacción, debiéndose cuidar el marco no verbal.
- Finalmente, una tercera regla apunta a la forma que se ha de dar a la parte importante del mensaje: lo que el otro dijo. La técnica se llama “reformular” precisamente porque es eso, usar otra “forma” para el mismo contenido, y no es “repetir”. Lo importante es que el mensaje sea el mismo pero expresado con otras palabras para conducir al interlocutor a un ejercicio de reconocimiento de lo que dijo y de comprensión de sí mismo y de su situación. Pero es que además el esfuerzo de reformular es, para quien lo hace, un magnífico ejercicio de comprensión y de apertura a sus interlocutores. Y, por eso, cuando se pone en práctica y se comprueba

que da tan buenos resultados el que la usa la suele convertir en una herramienta privilegiada en su actividad profesional.

La puesta en práctica de la *escucha activa* será otro de los elementos que no ayude a valorar la eficacia de la comunicación en el grupo, así como la *actuación interpersonal* que viene caracterizada por los siguientes rasgos: la intencionalidad, que es aquello que mueve al emisor y al receptor ponerse en contacto y la competencia o habilidad, que es la posibilidad de poder elaborar y hacer llegar los mensajes tal como está previsto en las interacciones y motivaciones, se refiere sobre todo a la capacidad de manejar los lenguajes, signos y símbolos con los que se pueden expresar los contenidos a intercambiar.

Esta es ocasión para exponer algunas técnicas asertivas útiles para la comunicación, que servirán al alumno de referentes para intentar ponerlas en práctica. Éstas son (como lectura complementaria puede verse su desarrollo en el anexo III).

Técnica de la autorrevelación

Técnica del disco rayado

Técnica de la oposición asertiva

Técnica del banco de niebla

Técnica del acuerdo viable

## 9. LOS ROLES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Los roles son los papeles que una persona desempeña cuando participa en la actividad de un grupo. El término rol puede aplicarse de distintos modos: rol esperado (el que los demás esperan de quien lo ejerce), rol percibido (es el conjunto de conductas que el ocupante de la posición cree que debe llevar a la práctica) y rol ejercido (puede ser diferente del rol esperado y/o del percibido).

Nos centraremos en los roles que primordialmente debemos considerar a la hora de proponernos dinamizar a un grupo:

- A) Se citará el rol de *líder*.- Que puede o no necesariamente coincidir con la-s persona-s que desempeñe-n algunos de siguientes roles.
- B) Haremos cita a aquellos roles que cualquier miembro del grupo puede asumir facilitando u obstaculizando la dinámica y ritmo del grupo: 1. roles facilitadores y 2. roles obstaculizadores

- C) Citaremos aquellos roles relacionados con las motivaciones de los miembros del grupo que se clasifican en: 1. roles centrado en la tarea y 2. roles centrados en el mantenimiento del grupo.
- D) Finalmente citaremos diferentes roles del animador.- Distinguiremos los siguientes roles: 1. dinamizador, 2. co-dinamizador, 3. observador, 4. negociador, 5. mediador.

### A) EL LÍDER

El funcionamiento de un grupo es resultado de los roles que desempeñan los miembros del mismo, y conocerlos permite comprender los éxitos y dificultades de ciertos grupos, como consecuencia de algunos comportamientos individuales distinguimos: el que ejerce el rol de líder, y a un grupo de roles facilitadores y de roles negativos.

**Líder** es aquel miembro del grupo que ejerce influencia sobre los miembros del mismo en una situación determinada. Es el guía del grupo hacia la realización de sus objetivos. Distinguimos:

- *Líder formal*, es aquél que tiene responsabilidades precisas e institucionales en el grupo.
- *Líder informal*, es el que surge por aceptación implícita de los miembros del grupo.

Los tipos de mando del líder pueden ser: autocrático, *laissez-faire* (dejar hacer) y democrático. Aunque existen grupos que rechazan todo líder, es difícil evitarlo, de ahí que el animador en lugar de eliminar el liderazgo que surja, y para que cada participante pueda serlo en un momento dado, debe facilitarlo, favorecerlo. El líder se preocupa seriamente de: la vida del grupo, las motivaciones de los miembros, los objetivos, la armonización. El peligro que supone el liderazgo es que todas las relaciones giren en torno a él, controlando todas las situaciones, empobreciéndose las de los demás miembros.

#### FUNCIONES DE LOS LÍDERES

- A) *Coordinador*, que implica hacer un esfuerzo de síntesis, un esfuerzo de armonización
- B) *Organizador*, facilitando responsabilidades, buscando estructuras y medios de acción
- C) *Pensador*, ayudando a precisar los objetivos, determinando la política a seguir

D) *Ser competente*, dando ejemplo de puntualidad, preparando sus intervenciones,...

## B) ROLES FACILITADORES Y NEGATIVOS

### **1. Roles facilitadores:**

Son aquellos que facilitan la tarea y el buen funcionamiento del grupo.

### **2. Roles negativos:**

Son aquellos que perturban el buen funcionamiento del grupo desde el punto de vista del significado emocional negativo, por intereses personales, por problemas de personalidad, ...,

En general los roles se desempeñan espontáneamente, pero el conocimiento y el adiestramiento permite:

- ser conscientes de nuestros roles
- ser capaces de mejorarlos
- corregir aquellos que son negativos

\*\* Ver anexo I

## C) ROLES RELACIONADOS CON LAS MOTIVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

### **1. Rol centrado en la tarea**

Cuando un miembro del grupo siente gran necesidad de logro centrará su rol en la tarea a realizar.

### **2. Rol centrado en el mantenimiento del grupo**

Cuando un miembro del grupo siente necesidad de poder o necesidad de afiliación centrará su rol en el mantenimiento del grupo

\*\* Ver anexo II

Todos estos roles son importantes para el buen funcionamiento del grupo. Los grupos no trabajan eficazmente hasta que están satisfechas la necesidad de afiliación y resueltos los conflictos resultantes de la necesidad de poder de sus miembros.



## D) ROLES QUE FACILITAN O INHIBEN EL DESARROLLO GRUPAL: dinamizador, co-dinamizador, observador, negociador, mediador

### **1. El dinamizador**

El trabajador social dinamizador ha de efectuar permanentemente dos funciones básicas: a) lograr que se desarrollen las tareas destinadas a cumplir con los objetivos y b) tratar que el grupo se mantenga con un nivel de cohesión y afectividad adecuado.

Uno de los métodos que puede emplearse es “preguntar”, no para verificar unos conocimientos, sino para lograr la participación de los componentes del grupo, su intercambio de ideas, y la investigación conjunta del tema o problema.

El dinamizador evitará en lo posible responder directamente él mismo a las preguntas que le sean dirigidas, devolviéndolas al grupo, excepto en aquellos casos en que sea él el portador de información.

La forma de preguntar puede facilitar o inhibir el desarrollo grupal: todo dependerá de cómo sea formulada la pregunta.

#### FORMAS DE LAS PREGUNTAS:

- A) *Abiertas*: para hacer surgir aportaciones diversas (ej. ¿qué debemos tener en cuenta para organizar nuestro horario?)
- B) *Cerradas*: para orientar respuestas (ej. Fijamos las reuniones a las 8?)
- C) *Directas*: para evitar hablar a cada uno de los miembros del grupo, o sólo a no de ellos (ej. ¿cuál es tu punto de vista sobre el horario?)
- D) *Indirecta*: lanzar las preguntas al grupo en general, para que cada uno pueda responder según su conveniencia (ej. ¿qué opinan ustedes del horario?)

### **2. El Co-dinamizador**

Son muchas las ventajas que ofrece para los trabajadores sociales y para el mismo grupo el hecho de compartir dos de ellos la dinamización de un grupo.

#### VENTAJAS PARA EL TRABAJADOR SOCIAL

- Enriquecimiento profesional: los dos trabajadores pueden aprender de la experiencia común y al mismo tiempo retroalimentarse mutuamente.
- Compartir la dirección, control y negociación con la entidad, así como la elaboración de informes.
- Permitir la continuidad del grupo en caso de que uno de los dos no pueda asistir.

#### VENTAJAS PARA EL GRUPO

- Oferta de modelos diferentes: aportación por parte de cada trabajador social de formas diferentes de aproximación a las situaciones que se presenten en el grupo.
- Apreciar estilos diferentes en la conducción de las reuniones.
- Contraste de diferentes modelos de actuación.

#### REQUISITOS PARA UNA ADECUADO CO-DINAMIZACIÓN

Para que la co-dinamización tenga éxito es necesario que:

- a) las dos personas sean “compatibles”, es decir, que se complementen y crean en la utilidad de la co-dinamización.
- b) Los dos trabajadores sociales posean un sistema teórico y de valores semejante.
- c) Se clarifiquen los roles de cada uno.
- d) Preparen y evalúen conjuntamente las sesiones y dispongan de tiempo para hacerlo.

#### QUÉ DEBE HACER UN CODINAMIZADOR

- Preparar conjuntamente, con suficiente antelación las sesiones.
- Consensuar los roles que cada uno desempeña durante la sesión.
- Evaluar conjuntamente las sesiones después de finalizadas.
- Repartir las responsabilidades –búsqueda de material, recursos, etc.- de forma equitativa.
- Aclarar, cada vez que se produzca, los malentendidos.
- Utilizar la observación mutua y retroalimentarse.

### **3. El Observador**

La función del observador consiste específicamente, en observar lo que sucede en el grupo, para luego entregar a los participantes un feed-back de la reunión.

#### RECOMENDACIONES

- debe hacerse sobre el proceso
- no participar verbalmente en la situación que observa
- su misión es ayudar, no juzgar
- debe describir con un buen resumen
- utilizar ejemplos de lo observado
- debe reforzar los aspectos positivos observados
- cuando la gente se defiende es porque se ha sentido atacada

#### 4. El negociador

La negociación es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio. La negociación existe porque existe un conflicto, de forma que las partes pretenden resolverlo de forma que la solución negociada sea satisfactoria para ambos. No existen intermediarios, sino que las partes afectadas son las que buscan voluntariamente alcanzar una solución, un acuerdo.



Dada la importancia que tiene adquirir habilidades negociadoras, se desarrollará en este tema un apartado específicamente sobre esta materia.

#### 5. El mediador

Igualmente importante es el buen desempeño del rol mediador cuando estamos trabajando tanto intra como extragrupalmente, ya que la mediación, al igual que la negociación es concebida como formas alternativas a solucionar problemas, a solucionar conflictos.

La mediación es concebida como el proceso que valoriza la condición humana y que es capaz de impulsar cambios. La mediación trata de un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación. Los interesados asumen su protagonismo en la búsqueda de alternativas posibles de solución y controlan por sí mismas el proceso cuyo desarrollo es rápido e informal. La decisión a la que eventualmente lleguen es elaborada por ellas mismas y no por un tercero, como lo es en el caso de la sentencia judicial. El papel del trabajador social alcanza la autorización por las partes implicadas para efectuar propuestas, intervenir en las discusiones y realizar sugerencias con vistas a llegar a un acuerdo.

Dada la importancia que tiene adquirir habilidades mediadoras, se desarrollará a continuación esta materia.

### **“EL ANIMADOR COMO MEDIADOR”**

La mediación no producirá en ningún caso ni ganadores ni perdedores ya que todas las partes deben ser favorecidas con el acuerdo que se logre. Desde este punto de vista, el trabajo social tiene por finalidad generar procesos participativos a los vecinos

de una determinada comunidad, barrio, pueblo, ciudad, brindando una posibilidad distinta para solucionar sus problemas con otros miembros de la comunidad, de una manera ágil, económica y amigable, lo que en muchas ocasiones consigue a través de la participación e implicación en los grupos. El ámbito de aplicación de la mediación alcanza tanto a los conflictos de naturaleza jurídica, como a aquellos que sin tener esa envergadura, afectan la concordancia en el grupo humano de que se trate.

Ésta es especialmente recomendable para aquellos casos en los cuales las partes en conflicto tienen una relación que se continuará en el tiempo, entre los cuales se comparten intereses y aspiraciones grupales.

Es necesario dejar claramente indicado que la mediación no se plantea como objetivo último la llegada a un acuerdo entre los vecinos/grupos/instituciones implicadas, sino que los objetivos esenciales cuando nos proponemos la mediación como alternativa a solucionar conflictos van más allá que este propósito. Por un lado, cuando nos adentremos en un proceso negociador dentro de la mediación debemos proponernos facilitar que se establezca una nueva relación entre las partes en conflicto, es decir, partimos de una situación conflictiva, tensa, y, por tanto, de unas relaciones dañadas. Desde el conocimiento y reconocimiento de intereses y objetivos compartidos por los interesados, obtenemos el nacimiento de un nuevo tipo de relación positiva, se produce un encuentro entre las partes.

Otro objetivo que debemos proponernos es el de aumentar el respeto y la confianza entre las partes. Si recordamos, lo que más arriba ya indicaba, cómo surge y se alcanza una situación conflictiva, cité concretamente que la desconfianza era una de los sentimientos que surgían, así como la búsqueda del daño intencionado. Para poder entrar a negociar se debe hacer desde posturas respetuosas hacia la persona y de confianza sobre la voluntad e interés de alcanzar un acuerdo.

Corregir las percepciones e informaciones falsas que se puedan tener respecto al conflicto y/o entre los implicados, es otro de los objetivos que debemos trazarnos., pues lo frecuente es que se tenga diferente percepción de una misma realidad, y ninguna percepción es incorrecta, en tal caso debemos considerarla incompleta. Pero aquí tenemos que discriminar sobre las percepciones parciales pero válidas y aquellas que no son fundadas e incorrectas. Lo mismo podemos decir de las informaciones que los miembros del grupo/grupos/instituciones implicados puedan tener sobre los aspectos que los enfrentan, distorsionando la realidad.

Finalmente citaré que los trabajadores sociales que intervienen como mediadores en el grupo tienen también como objetivo el crear un marco que facilite la comunicación entre las partes y la transformación del conflicto. El lenguaje, las actitudes, el momento, el lugar de encuentro, quienes estarán presentes y dependiendo de para qué, todo ello y otros muchos más aspectos influyen considerablemente en la comunicación, verbal y no verbal; por tanto, la consecución de una situación positiva, valorada por los implicados y que responda a intereses de los mismos habiendo partido de una situación enfrentada, es un camino a recorrer desde la consolidación de una comunicación fluida y sincera.

Ésta, como alternativa de resolución de conflictos se caracteriza por los siguientes elementos, que son de gran interés desde la perspectiva de la participación activa y autorresponsabilización. En primera instancia, citaré la iniciativa voluntaria de las partes implicadas en participar o no en el proceso de mediación y ponerle fin en cualquier momento, no estando obligadas a llegar a un acuerdo. La buena predisposición para solucionar la situación parte de los interesados, aspecto positivo para que la comunicación sea de lo más fructífera, la cual queda favorecida por la no obligatoriedad de negociar y/o de llegar a un acuerdo, que generalmente hacen que las personas se pongan a la defensiva. En segundo lugar, la mediación comunitaria no está sujeta a reglas procesales, el procedimiento es absolutamente informal y flexible, ajustándose a cada realidad, en este caso es importante que el mediador conozca estrategias y técnicas como recursos a adaptar si fuera necesaria su aplicación. En tercer lugar, una característica que los ciudadanos reconocen como algo valioso de la mediación, es su carácter inmediato, ya que son los propios afectados los que participan en el proceso y en la decisión. Y en cuarto, el éxito de la mediación queda también determinado por la presencia de la siguiente característica: la cooperación entre las partes, es decir, éstas actúan, negocian y proponen las soluciones, partiendo del acuerdo/consenso de los propios interesados, quedando así protegidos los intereses de ambos.

La mediación debe ser un servicio prestado a los grupo, en forma gratuita, mediante el cual el mediador ayuda a quienes tienen en común una situación de conflicto. Hay que añadir que, si bien tradicionalmente los trabajadores sociales estamos desempeñando nuestra profesión en contacto directo con personas y grupos caracterizados porque sus medios socioeconómicos son escasos o insertos en contextos de pobreza estructural y exclusión social, no debemos olvidar que específicamente el rol de mediador está dirigido a todos los sectores de población, ya que en los conflictos

vecinales, grupales e institucionales, las respuestas y soluciones que se plantean repercutirá también a todos.

Todo ello nos trae a colación la importancia que tiene la consecución de procesos participativos, que permitan expresar, dando a conocer y conociendo qué intereses personales y colectivos tienen todos y cada uno de los afectados, y que permitan también el protagonismo de la elaboración de propuestas para llegar a acuerdos válidos para todos.

Debe estar implícito en la labor que desempeñemos conseguir que el grado de comunicación alcanzado permita nuestra ausencia (lo que requerirá mucho esfuerzo y trabajo a medio plazo) y que las habilidades comunicativas lleven a los grupos, vecinos e instituciones a alcanzar acuerdos desde el proceso negociador.

La mediación es un proceso de resolución de disputas que conduce una persona entrenada para asistir a otras personas/instituciones en conflicto, a comprender, y a explicarse mutuamente las necesidades de cada uno. Nuestra misión es propiciar, estimular, escuchar y guiar a las partes para que ellas mismas encuentren una solución satisfactoria a sus problemas.

Cuestiones que nos surgen son cómo debe el trabajador social actuar, qué límites tiene en su desempeño profesional. Para dar respuesta a ello, podemos hacer referencia a la posición que el profesional adopte respecto a un tema tan delicado como la neutralidad o imparcialidad y la confidencialidad en la mediación. Conocer qué límites tiene y cuándo podemos hacer una excepción a esos límites, nos llevará a un desenlace satisfactorio o no tan satisfactorio en la medida en que tengamos claras respuestas a estas cuestiones, pues ello condicionará también nuestra actuación.

Cuando hablamos del *papel neutral o imparcial* a desempeñar por el trabajador social como mediador, estamos haciendo referencia a que las partes implicadas que acuden a nosotros como especialista en busca de opinión, recurre en aquellas circunstancias en que las partes se están viendo impedidas para salvar alguna cuestión técnica por sí mismas. Nuestra intervención es resuelta de común acuerdo por los interesados, de modo que nuestra participación en la mediación se reduce al esclarecimiento de puntos específicos cuya determinación depende de conocimientos científicos o técnicos de los cuáles las partes carecen. Para finalizar este aspecto de neutralidad del trabajador social, recordar que debemos antes de iniciar una mediación, preguntarnos si existe alguna circunstancia susceptible de crear parcialidad en el desarrollo de la misma, es decir, que nos veamos comprometidos porque surgen

intereses u otra circunstancia que razonablemente nos puede situar en el cuestionamiento o a afectar nuestra aptitud para conducir el procedimiento en forma equilibrada, en tal caso obedeciendo a la honestidad y profesionalidad deberíamos abandonar nuestro papel en dicho proceso comunicando y explicando a los vecinos que se han dirigido a nosotros a solicitarnos el desempeño de tal tarea.

Tratar el tema de la *confidencialidad* nos lleva obligatoriamente a poner sobre la mesa un debate ético-moral, pues está íntimamente vinculado con el delito de violación de secreto. Por tanto debemos esclarecer a qué llamamos secreto profesional. La definición más sencilla es la que hace referencia a aquello que se encuentra reservado, oculto, que no es del dominio de un número indeterminado de personas o no es disponible el acceso a tal dato sino a personas específicamente determinadas. En este caso, según Carrara (1958), *el secreto de tipo profesional es aquel que se confía a una persona en virtud de su oficio*, es decir, es el que se nos confía porque somos trabajadores sociales que desempeñamos un oficio de intervención en, con y para la colectividad, *lo cual lleva implícita la condición de no divulgarlo por razones diversas. Así es que de tal divulgación podría resultar algún daño que perjudicara en los afectos del corazón, en el patrimonio o en la honra de quien lo confiara a un tercero. Basta que alguien haya llegado al conocimiento de un hecho con motivo de la confianza creada por la seriedad de su profesión para que deba guardarlo celosamente. Esto se agrava si tal revelación hubiera contrariado los razonables deseos del cliente.*

Pero, cuando nos encontramos realizando un trabajo que afecta a colectivos y grupos, y cuando nuestro papel se centra principalmente en mediar ante situaciones conflictivas, esto es que dos partes se encuentren con posiciones enfrentadas ante una misma situación ¿Cómo resolver la tesitura en la que se encuentra el profesional cuando la información que le llega por una de las partes tiene relevancia para la resolución del conflicto?, ¿es confidencial la información que una de las partes hace llegar el trabajador social mediador, la cual se caracteriza porque, por un lado, proporciona información contaminada en tanto que la interpretación de los hechos es personal y por tanto subjetiva y, por otro lado, es información “manipulada”, que responde a una intencionalidad lógica dentro del conflicto, conseguir que los intereses y la postura del informante queda reforzada y si es posible, poner de su parte al mediador?.

Estas cuestiones son las que se presentan constantemente sin que obtengamos respuestas concretas y válidas para todas las realidades. Es importante en tal caso que el mediador, como figura que se encuentra “en medio de”, disponga en su haber de

habilidades y estrategias comunicativas y de resolución de conflicto (escuchar con atención, tener habilidad para identificar los temas fundamentales, aplicar su capacidad para tener presente los aspectos objetivos y tratar apropiadamente las cuestiones generadas por las emociones vivenciadas por los protagonistas, ser respetuosos con todas las partes, ser creativo a la hora de ayudar a generar soluciones, ser paciente, capaz de generar una atmósfera y estructura que maximice las posibilidades de alcanzar un acuerdo).



## ANEXOS

### ANEXO I: ROLES FACILITADORES Y NEGATIVOS

#### Roles facilitadores

1.	INICIADOR	Tiene iniciativas, sugiere, propone ideas, problemas o temas. Es el de las propuestas y sugerencias.
2.	ALENTADOR	Estimula al grupo hacia una actividad mayor. Reconoce los aportes de los otros expresamente. Comprende y acepta otros puntos de vista.
3.	ACTIVADOR	Impulsa al grupo hacia la toma de decisiones. Induce a la acción en cumplimiento de lo propuesto. Busca concretar, e ir al grano.
4.	OPINANTE	Aporta sus puntos de vista y opiniones sobre los problemas
5.	INTERROGADOR	Formula preguntas, busca orientación, pide aclaraciones, solicita información.
6.	INFORMANTE	Da información, expone experiencias, es una fuente informativa.
7.	COMPENDIADOR	Reúne las ideas, las sugerencias, los comentarios de los miembros del grupo, y las decisiones para ayudar a determinar dónde está el grupo en un proceso de discusión o acción.
8.	INTEGRADOR Y COORDINADOR	Aclara las relaciones entre las distintas ideas y aportaciones, intenta coordinar e integrar las distintas actividades
9.	ORIENTADOR	Ayuda a que el grupo no pierda su dirección respecto de sus objetivos. Ayuda a respetar los procedimientos elegidos.
10.	QUE EVALÚA Y CRITICA	Somete el logro del grupo a algún conjunto de normas de funcionamiento al contexto de la tarea del grupo. Evalúa la factibilidad, los hechos, los procedimientos que se discuten en el grupo.
11.	CONCILIADOR-ARMONIZADOR	Trata de aliviar las tensiones en los conflictos. Hace bromas, tiene ocurrencias oportunas. Procura encontrar puntos comunes entre las posiciones encontradas.
12.	TRANSIGENTE	Actúa en un conflicto en el que sus ideas o posición está involucrado. Cede posición, admite errores, para mantener la armonía del grupo.
13.	TÉCNICO EN PROCEDIMIENTOS	Tiende a acelerar la actividad grupal haciendo cosas, p. ej. tareas rutinarias.
14.	REGISTRADOR	Anota todo lo que va tratando (sugerencias, ideas, decisiones del grupo,...). Aptos para secretarios y redactar actas.
15.	FACILITADOR	Intenta mantener abiertas las vías de comunicación alentando la participación.
16.	SEGUIDOR PASIVO	Sin hablar participa del grupo, aceptando más o menos las propuestas bloqueadas. Suelen ser tímidos, interesados verdaderamente en tareas del grupo.

#### Roles negativos

1.	DOMINADOR	Quiere que todos se plieguen a sus exigencias. Manipula mediante el chantaje, la astucia, la adulación, el miedo. Pretende llevar al grupo en la dirección que él desea, pero haciendo creer que es decisión del grupo.
2.	NEGATIVISTA U OBSTRUCTOR	Adopta en general una actitud negativa ante cualquier cuestión. Discute tonterías. Pesimista. Con escaso espíritu de colaboración. Se opone sistemáticamente con o sin razón.
3.	DESERTOR	Se mantiene al margen de lo que se dice y de lo que hace. No suele intervenir, cuando habla lo hace en un tono cansado.
4.	AGRESOR	Lucha por tener una posición destacada dentro del grupo. Critica o censura a los demás, es hostil, menoscaba a los otros, desaprueba. Suele sentir envidia de los que tienen buenas intervenciones.
5.	OBSTINADO	Ignora sistemáticamente los otros puntos de vista porque considera que no le van a aportar nada. Incapaz de retroalimentación. En sus propuestas se mantiene inamovible.
6.	CHARLATAN O	Habla de todo, con o sin ocasión. Utiliza al grupo como auditorio. Deseo de hacerse notar. No le

HABLADOR IMPENITENTE	importa interrumpir.
7. SEÑOR SABELOTODO	Son los engreídos y fanfarrones. Creen que se las saben todas. Con frecuencia se cree el único capacitado para tratar el tema.
8. PASOTA	No se interesa por nada, y a quien no le importa nada. Indiferente.
9. EL TIPO DE LAS IDEAS FIJAS	Tiene manías y se repite son cesar. Monotématico. Incapaz de salir de las 2 ó 3 ideas que maneja.
10. VENDEDOR DE IDEAS PROPIAS	“El conferenciante”. Aprovecha cualquier oportunidad para expresar sus sentimientos o ideas, sin importarle si son de interés para el grupo.

## Anexo II: ROLES RELACIONADOS CON LAS MOTIVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

### Roles centrados en la tarea

Esta persona tratará de:

DESARROLLAR LA INICIATIVA	Proponer objetivos y tareas para el grupo; plantear o definir el problema sugerir formas o alternativas para resolver el problema o para realizar la tarea asignada
RECOGER INFORMACIÓN	Pedir datos o información: buscar ideas o sugerencias, interpretar ideas o sugerencias de otros; esclarecer confusiones, etc.
ELABORAR RESÚMENES Y SUMINISTRO DE INFORMACIÓN	Integrar ideas interrelacionadas, resumir sugerencias y propuestas después de la discusión de grupo, ofrecer datos.
BUSCAR EL CONSENSO Y LA DECISIÓN FINAL	Tantear, por medio de preguntas, si el grupo está cerca de la conclusión, comprobar hasta qué punto hay consenso para la toma de una decisión, atar cabos finales, etc.

### Roles centrados en el mantenimiento del grupo

Una persona con gran necesidad de afiliación, tratará de:

CREAR UN AMBIENTE Y UNAS RELACIONES AGRADABLES	Mostrarse afable, cordial y receptivo a los demás; prestar atención a las ideas de los demás aceptándolas, expresar reconocimiento tomar en consideración y compartir los sentimientos de los demás miembros.
FOMENTAR LA COMUNICACIÓN	Tratar de mantener abiertos los canales de comunicación, estimular y facilitar la participación de los demás en la discusión, sugerir formas de resolver los problemas de comunicación en el grupo, etc.
ARMONIZAR	Tratar de reconciliar desacuerdos, reducir tensiones suavizando asperezas y estimular a los demás que analicen los focos de discordia, etc.
BUSCAR COMPROMISOS	Ofrecer cambiar el punto de vista propio, cuando está en contra de la mayoría con objeto de llegar a un compromiso; ceder en la discusión, autodisciplinarse reprimiendo criterios opuestos para mantener el grupo unido, etc.

Una persona con una gran necesidad de poder, tratará de:

ESTABLECER UN ORDEN	Sugerir Y tratar de imponer un procedimiento y unas reglas de juego en el trabajo de grupo, etc.
DIRIGIR	Asignar tareas a los miembros del grupo; sugerir e imponer una división de trabajo en el mismo; asumir, espontáneamente, la dirección de la reunión, etc.
DOMINAR LA REUNIÓN	Absorber la discusión, tratar de imponer criterios propios y de vencer al adversario, etc.

**ANEXO III: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA****TÉCNICA DE LA AUTORREVELACIÓN**

El objetivo de esta técnica es fomentar la comunicación y evitar que le manipulen. Con este procedimiento puede estimular a los demás a que se comporten de forma adecuada y se sientan receptivos hacia usted y convertirse en una persona significativa y digna de confianza para los demás. El lema que subyace a la misma es "*No somos perfectos, sin embargo, tenemos cualidades*" y la teoría en la que se sustenta es denominada de las TRES ERRES, es decir, *las Respuestas Recompensadas se Repiten*. Si usted hace algo y obtiene por ello una recompensa aumenta la probabilidad de que en circunstancias parecidas repita el mismo comportamiento.



¿Cómo recompensar? Dígale a su interlocutor, de manera sincera e inequívoca, qué es lo que a usted le gusta de él o ella en cuanto a su comportamiento, aspecto físico o pertenencias. Para ello emplee expresiones tales como:

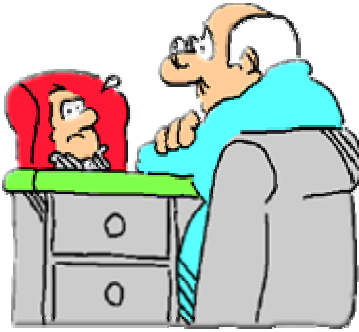
- *Me ha gustado...*
- *Me agrada...*
- *Te felicito...*
- *Es estupendo que hayas...*

Además, debe sonreír de forma sincera, mantener una postura abierta, tocar a su interlocutor, mantener contacto visual con él o ella y asentir con la cabeza.

*Ejemplo:* Con un compañero cuya forma de trabajar le agrada, su mensaje podría ser: *Me gusta mucho tu manera de tratar con los clientes, de esa manera consigues una mayor colaboración.*

*Ejemplo:* Con un cliente que ha colaborado siguiendo sus instrucciones, su respuesta podría ser: *Sin su colaboración no lo habría logrado. Gracias por seguir mis indicaciones.*

### TÉCNICA DEL DISCO RAYADO



Esta técnica debe emplearse cuando su interlocutor trate de manipularle para conseguir que haga algo que está fuera de sus competencias o no puede hacer. Consiste en repetir una y otra vez el mensaje hasta que ya no pueda ser ignorado por su interlocutor. Es muy importante que la repetición del mensaje se haga de forma serena y evitando emplear

las mismas palabras, ya que esto puede ser interpretado más como una conducta agresiva que asertiva. Lo importante es repetir la idea central del mensaje, sin reiterarnos en las mismas palabras.

*Ejemplo:* Pensemos, por ejemplo, en un amigo que insiste en pedirnos el coche prestado cuando nosotros lo necesitamos.

- *Comprendo que necesites el coche ya que te vendría muy bien para solucionar tus asuntos, sin embargo, yo también lo necesito, por tanto, me gustaría que no insistieses más.*

Pese a ello él insiste, y nosotros volvemos a repetir:

- *Sé que necesitas el coche, no obstante me es imposible prestártelo, así pues te pediría por favor que no insistieses y que buscaras otro medio de transporte.*

Hace caso omiso de nuestras palabras y vuelve a insistir argumentando ahora que en otras ocasiones él nos ha prestado el coche :

- *Entiendo lo que me dices, sin embargo, yo hoy y a esta hora no puedo prestarte el coche, así que no insistas, por favor.*

## TÉCNICA DE LA OPOSICIÓN ASERTIVA

### DECIR NO



Se trata de *decir NO*, sin que se sienta culpable por ello. A muchas personas les resulta muy difícil decir NO, ya que les gusta complacer a los demás y piensan que al decir NO se enojarán, así que suelen decir SÍ, sin pensar en si podrán o no responder de forma adecuada a la demanda. Esto supone, a veces, verse envuelto en situaciones irresolubles o indeseables, por lo que hubiera sido más fácil decir NO desde un principio.

Ahora bien, cómo decir NO de forma asertiva:

- 1º.- Dígalo de manera directa, sin dar excusas ni ofrecer explicaciones y siempre que pueda plantee alternativas.
- 2º.- Recuerde los tres pasos básicos hacia la asertividad e introduzca el NO en el segundo de ellos.

Por ejemplo, "*Entiendo tu problema, sin embargo, no está en mis manos poder ayudarte. Ahora bien, yo creo que este tema, tal vez, te lo podrían resolver en personal*".

Otro ejemplo más, "*Entiendo que estés bastante ocupado y necesites mi ayuda, no obstante, me es imposible porque yo estoy en tu misma situación. Cuando acabe lo que tengo que hacer podré ayudarte*".

### AFRONTAR LAS CRÍTICAS

Se trata de afrontar, de forma constructiva, las críticas. Para ello, se pueden dar los siguientes pasos:

- 1º.- Pida detalles. Ello le permitirá saber cuáles son las objeciones de su interlocutor. Pedir detalles es sencillo, lo único que tiene que hacer es formular preguntas destinadas a descubrir: el quién, el qué, el cuándo, el dónde, el por qué y el cómo. *Ejemplos: ¿Con quién fui desagradable?, ¿qué entiendes por desagradable?, ¿cuándo estuve*



*desagradable?, ¿dónde me comporté de forma desagradable?, ¿por qué crees que estuve desagradable?, ¿cómo actúo cuando dices que estoy desagradable?*

2º.- Coincida con la crítica. Para ello debe escuchar con ánimo no defensivo a sus críticos. En ocasiones, estimará que gran parte de lo que le han dicho es verdad (coincidir con lo verdadero de la crítica). O que es probable que pueda ser verdad en el futuro o en otras situaciones (coincidir con la posibilidad de que sea verdad). O que en casos distintos al suyo puede ser verdad (coincidir con el principio latente en la crítica). Recuerde que siempre será más efectivo coincidir con la crítica, aunque sea de forma parcial.

*Ejemplo 1: Coincidimos con el crítico porque lo que dice es cierto. Crítica: Siempre estás a la defensiva. Respuesta: Es verdad que últimamente estoy a la defensiva, sin embargo, no siempre estoy así.*

*Ejemplo 2: Coincidimos con nuestro crítico porque lo que dice es probable que sea cierto en el futuro o en otras ocasiones. Crítica: No puedes hablarle a la gente así, hablas como si tu opinión fuera la única válida. Respuesta: Puede que alguna vez haya hablado o hable así, de forma imperativa. Sin embargo, no es mi manera de hablar.*

*Ejemplo 3: Coincidimos con nuestro crítico porque lo que dice puede ser verdad en casos distintos al nuestro. Crítica: Todos los policías son unos chulos. Tienes razón. Que los policías sean unos chulos no le hace bien a nadie. Sin embargo, yo no soy un chulo, si alguna vez lo fuera, mis compañeros me lo recriminarían o mis superiores tomarían las medidas oportunas.*

3º.- Recuerde que el crítico tiene derecho a tener su propia opinión. Aún en el caso de que no coincidamos en ningún aspecto con la crítica. Lo constructivo es respetar el derecho del crítico a tener su propia opinión. En estos casos, usted puede responder del siguiente modo: *respeto tu opinión, sin embargo, no pienso lo mismo que tú.*

## SOLICITAR CAMBIOS DE CONDUCTA AL INTERLOCUTOR

En ocasiones, no tendrá más remedio que solicitarle a su interlocutor que cambie su forma de actuar respecto a usted.

Para ello, siempre debe comenzar asumiendo el problema, pues es a usted a quien le preocupa el comportamiento de su interlocutor (*tengo un problema...*). El siguiente paso es describir la conducta que desea cambiar. Esta descripción debe ser lo más detallada posible (*cuando al salir de tu turno, dejas los partes sin cumplimentar...*). Continúe enunciando las consecuencias de tal comportamiento y exprese cómo se siente por ello (*me complicas mi trabajo, ya que no sé las incidencias y lo que debo hacer respecto a ellas, lo que hace que me sienta inseguro...*). Finalice solicitando el cambio de forma clara, concisa y directa (*por tanto, te ruego que en el futuro, dejes cumplimentados los partes. Gracias*).

Otro ejemplo más: *Tengo un problema, cuando me dejas la mesa llena de papeles sin indicación alguna sobre qué hacer con ellos, no sé que hacer y me bloqueo. Por consiguiente, te pido que en el futuro me los dejes ordenados y con indicaciones sobre lo que debo hacer con ellos. Gracias.*

## TÉCNICA DEL BANCO DE NIEBLA



Emplee esta técnica para evitar la confrontación directa con su interlocutor cuando éste se muestre agresivo o le critique con mala intención. Mediante una respuesta inesperada usted podrá frenar a interlocutores agresivos, sin ceder en sus planteamientos.

Por ejemplo, alguien que quiere dejarle en ridículo ante sus compañeros, le pregunta: *¿ser policía es muy fácil, no?*, y usted le contesta: *sí, a mí no me resultó difícil, sin embargo, reconozco que yo estaba muy motivado, era mi vocación.*

Otra forma de aplicar esta técnica, consiste en utilizar interrogaciones negativas; ante la última afirmación de su interlocutor, pregunte de forma negativa. En el ejemplo

anterior: *¿no es una profesión difícil?, ¿no exigen para acceder a ella unas oposiciones?, ¿no es inferior el número de aprobados al de suspensos?*

### TÉCNICA DEL ACUERDO VIABLE

Cuando desee o necesite la colaboración de su interlocutor emplee esta técnica. El acuerdo viable significa dar a cada persona un espacio de maniobra suficiente para poder llegar a una solución lo más conveniente posible para todas las partes. Se trata de ceder algo de terreno, sin poner en juego el respeto hacia a nosotros mismos, pasando de una postura extrema a una intermedia y compartida por ambas partes. Se trata de lograr NUESTRA SOLUCIÓN, en lugar de la mía o la tuya. Ello supone tener en cuenta los siguientes pasos, que ilustraremos con un *ejemplo*.



1º.- Plantee el problema de forma clara, concisa y directa. *Tengo un problema, cuando no sigues mis indicaciones, temo perder el control de la situación y me siento inútil. Las indicaciones prescritas está comprobado que son las más útiles para estos casos. No obstante, desearía saber cuáles son tus argumentos en contra de mi proceder.*

2º.- Escuche de forma activa para comprender o entender las razones u objetivos del otro. *Entiendo que seguir tales indicaciones no es fácil, ni cómodo.*

3º.- Póngase en el lugar del otro. *Yo también me sentiría incómodo si tuviera que seguir estas indicaciones.*

4º.- Busque alternativas. *Entonces qué alternativa consideras más viable: ¿incumplirlas?, ¿modificarlas?, ¿colaborar?*

5º.- Seleccione la mejor para ambos y sugiera una solución. *Si no se siguen estas indicaciones, la experiencia indica que la situación empeorará. Por otro lado, es verdad que debemos hacer algo para que su cumplimiento sea más fácil y cómodo. Por tanto, yo sugiero que estudiemos la forma de conseguirlo.*



6°.- Logre el compromiso del interlocutor con la solución elegida. *Según lo que hemos hablado qué es lo que vamos a hacer.*

---

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) Aguilar Idañez, M.J. (2000): *Cómo animar un grupo*. CCS. Madrid.
- (2) Ander-Egg (1992): *¿Cómo hacer reuniones eficaces?*. Magisterio del Río de la Plata. Argentina.
- (3) Barreiro, T. (1992): *Trabajos en grupo*. Kapelusz Editora. Argentina.
- (4) *Curso Técnicas de Negociación y Gestión de Conflictos*. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas. Las Palmas de Gran Canaria, 1.997.
- (5) Klaus Antons (1990): *Práctica de la dinámica de grupos*. Herder. Barcelona.
- (6) Núñez, T. y Loscertales, F. (1997): *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicios de la dirección y coordinación de grupos*. EUB. Barcelona.
- (7) Sánchez Sánchez, A. ( ): *La vida de los grupos*.
- (8) Serrano, G. ( ): *Técnicas de Dinamización Social*. UNED. Madrid.
- (9) Tschorne, P. ( ): *La dinámica de grupo aplicada al Trabajo Social*.