



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Psicología
Trabajo de Diploma

Título

*“Programa de entrenamiento socio-psicológico para
potenciar la capacidad comunicativa en dirigentes
sindicales de base.”*

Diplomantes: Aurora María Cabrera García.
 Lourdes Mendoza Olamendy.

Tutor: Dr. C. Mario Uría Aquino
 Profesor Titular

Santa Clara
2007

Dedico esta investigación:

A Dios, por iluminar mi vida con su amor fiel, por su confianza en mí, por su inmensa bondad y paciencia conmigo. Porque soy su hija amada.

A mis Padres, que son para mí, el tesoro de Dios expresado en el amor. Porque ellos están en mi vida en los más mínimos detalles, porque los amo con todo mi corazón y porque no sé qué sería de mí sin su constancia, sacrificio y amor:

A mi Mamita linda, porque nunca me han faltado sus consejos, por su transparencia, por su confianza, porque siempre me ha escuchado, y porque me ama más que a nada.

A mi Papito, porque me regala su amor a cada instante, por la sinceridad de sus palabras, por la humildad de su corazón, por tenerlo siempre conmigo cuando lo necesito y porque me ama más que a nada.

A mi Esposo Yoilán, el amor de mi vida, por tanta paciencia y entrega, por su dedicación incondicional y su amor infinito. Por estar junto a mí siempre. Porque vive amándome y porque yo también lo amo con locura.

A mi familia y amigos porque comparten conmigo la alegría de este sueño realizado y porque me enorgullece que sean muy importantes en mi vida.

Dedico esta investigación:

A Dios, porque siempre está conmigo, porque su amor es tan grande que ha hecho milagros en mí, porque gracias a Él soy lo que soy.

A mis Padres, porque son un regalo de Dios, porque son los mejores padres del mundo, por su paciencia, apoyo y comprensión, porque son mi inspiración en la vida. Porque los amo con locura:

A mi Mami, porque yo sé que me ama más que a nada en este mundo, por su constancia y sacrificio, porque siempre me aconseja y está conmigo en todos los momentos de mi vida. Porque me eres imprescindible.

A mi Papi, porque es el mejor papá del mundo, porque yo sé que soy su niña linda y me ama tanto como yo a él, por su sacrificio y humildad. Porque también me eres imprescindible.

A mi abuelita y mis hermanos, porque son muy importantes en mi vida y los adoro.

A mis Padrinos, por ser mis segundos padres y quererme como a una hija, por su apoyo y por todo lo que han significado para mí en esta etapa tan importante de mi vida.

A mi tía Lourdes, porque también ha sido una madre para mí, porque no me ha faltado su apoyo y su cariño. Porque la quiero mucho.

A Anniel, mi novio, porque también ha sido un regalo de Dios que llegó a mi vida cuando más lo necesitaba, porque me robó el corazón y se ha convertido en el amor de mi vida.

A toda mi familia y mis amigos, que están tan felices como yo al ver realizado este sueño y porque también son muy importantes en mi vida.

A ti mi prima y a mí, porque desde hace muchos años soñamos con este momento.

A Dios, por amarme a pesar de mis imperfecciones y debilidades. Por darme fuerza y confianza en mí misma, porque me brinda paz en medio de las tormentas y porque gracias a él, hoy este sueño es realizado.

A Yoilán, mi esposo, por ayudarme tanto en toda mi carrera, por ser incondicional, por ser su prioridad siempre, por apoyarme y escuchar mis problemas. Porque me llena de su amor y me siento la mujer mas afortunada del mundo. Porque este logro mío, es también gracias a él.

A mami, por ayudarme siempre, por sacrificarse tanto por mí durante todos estos años y toda mi vida, por darme siempre su confianza y su apoyo. Por ser mi amiga incondicional. Por ser la mejor mamá del mundo. Por ser mi orgullo. Porque vives con alegría y felicidad este logro que es también tuyo. Por tu amor y entrega, gracias mamita.

A mi papi, por ir caminando conmigo durante todos estos años y durante toda mi vida. Por ser mi apoyo y mi sostén, por ser el mejor de los padres, por ser ejemplo vivo de amor y de sinceridad. Por aconsejarme siempre por el buen camino. Por ser mi orgullo, porque estás feliz por mí, y porque si he llegado hasta aquí, es también gracias a ti. Gracias papito.

A mi familia linda, por vivir conmigo cada emoción y cada logro de mi carrera. A mi primo Rudi, que siempre está apoyándome. A Rosi, tía Uge, a Jean, Maure, a Lisi, mi china linda; al gordito incondicional de mi tío Chao que es mi padrino, tío y 2do papá y a mi madrina, tía y segunda mamá, mi tía Caty, porque siempre me han apoyado y me han brindado su amor. A mi tía Ele, Lisbe, Lisa, Tío Fede, Dieguito y Brayan. A los mejores abuelos del mundo, abuela Aurora, abuelo Inocente y abuela María, que ellos me ayudaron mucho con su experiencia, apoyo y amor. A Juana y Felo, por ser importantes en mi vida. A toda mi familia entera, gracias.

A Editha porque es mi hermanita también, por sufrir conmigo en las dificultades y ser feliz en mis alegrías, porque tu amor y firmeza me han ayudado mucho. A Cuqui, Pupi e Ibrian. Miriam, Chichi, Odelvi, Niurys, Evelio, Ana, Yamila, porque también son parte de mi familia, y han sido muy importante para mí durante todos estos años y durante toda mi vida. A Tamara, Roberto, Damirka, Damir, por su servicios constantes y su apoyo siempre, gracias. A Fe, Sando y a todos mis vecinos, gracias por su cariño. A Alfredo (Papito) por su ayuda incondicional con nuestro trabajo.

A Luly, por compartir conmigo estos 5 años de la carrera, por ser mi prima, amiga y hermana. Por soportar mis malas caras en algunos momentos, por tenerme paciencia. Porque siempre has sido incondicional, por quererme siempre y por colármeme bien dentro de mi corazón. Gracias mimi. Tú sabes que te quiero mucho.

A mis viejos amigos: Merly, Anaya, Mislenis, Diana, Denisse, Eimy, Daily y mis amigos de la iglesia, por escucharme, quererme y llenar mi vida de alegría. A Mis nuevos hermanos y amigos: Robles, Kaky, Dailín Armas, Matanzas. Mayu, y demás amigos de la universidad. A Yadi, Vane, Mailén, y Mireily, por su amor, amistad e incondicionalidad, gracias. A Rocío, Darcy, Yisel, Yuniel, Ruth, por ser también importantes en mi vida. A todos los compañeros de mi grupo y del año, por vivir juntos momentos muy lindos que siempre vivirán en mi corazón.

A Mario Uría, por ser nuestro tutor, por ayudarnos con sus conocimientos y experiencia. A Yumay, la oponente, por aconsejarnos. A los profesores de la facultad de Psicología, por sus clases y preparación. A todos los dirigentes sindicales de base, de la Escuela de Cuadros "Jesús Menéndez", por su participación y disposición.

A todos los que me han ayudado. Muchas gracias

Aurora

A Dios, por ser mi guía, mi luz, porque su amor me da fuerzas para seguir adelante, porque nunca se aparta de mi lado y gracias a Él he llegado hasta aquí. Gracias Padre.

A mi Mamita linda, porque vive para mí. Por su sacrificio, apoyo y sobre todo su paciencia conmigo durante toda mi vida. Porque has soñado tanto como yo este momento. Por darme la vida y vivirla siempre a mi lado. Gracias Mimi.

A mi Papito lindo, por su sacrificio y constancia, porque siempre está dispuesto para mí, porque soy su prioridad. Porque también deseabas mucho este momento, por amarme tanto. Gracias Papi.

A Annie, mi novio, por toda su paciencia y apoyo. Por toda la Felicidad que has traído a mi vida, porque contigo conocí el Amor, por soportarme y darme fuerzas, por el respeto y el amor que me demuestras cada día. Gracias Bebé.

A mi abuelita Eloína, porque yo sé que me adora tanto como yo a ella. A mis hermanos Yani, Tonito, Leito y Ani, a mis sobrinitos lindos y a mis cuñadas Ale y Nina porque más que mi familia son una parte muy importante de mi vida. Gracias.

A mis Padrinos y a Maye, por cuidarme y preocuparse tanto por mí, por toda la ayuda que me han brindado durante todo este tiempo. Porque han sido como padres para mí. Gracias.

A tía Lourdes, mi viejita linda, y a tío Chane, a mis primos Alex, Yanelly y a Rodito, por todo su apoyo y preocupación. Por el cariño que me tienen y también por compartir conmigo esta alegría. Gracias.

A ti Auro, mi prima querida, por ser amiga y hermana, porque con tu presencia estos años han sido menos difíciles, por soportarme también y quererme tanto. Porque juntas hemos alcanzado este triunfo. Gracias por todo. Yo también te quiero mucho.

A Yoilán, porque también gracias a él hemos llegado hasta aquí, por hacernos más fácil la vida en la Universidad, por complacernos en todo, por soportarme y quererme. Gracias. Yo también te quiero mucho.

A Reina, mi amiga y hermana, porque ha compartido conmigo alegrías y tristezas, porque sin hablar sabe cuándo necesito ayuda. A Yadi y Vane, porque también son un regalo de Dios en mi vida, por todo su apoyo y cariño. A Marle y Papito por ser mis amigos fieles, por su incondicionalidad. A Mireily, Rocío, Mailén, Dunia, Robles, Kaky, por su presencia y constancia. A todos mis compañeros del aula y del año, por todo este tiempo compartido. A mis amistades de la Iglesia, por tantos momentos lindos. Gracias a todos.

A Marita, Flore, abuela Aurora, abuelo Inocente y a María “mi cucarachita”, que son mi otra familia, por darme tanto cariño y preocuparse por mí. Porque los llevo muy adentro. Gracias por todo.

A Mari y Joaquí, mis suegros, a mi cuñada y a toda esa familia, por haberme acogido como parte de ellos y brindarme su cariño. Gracias.

A Mario Uría, nuestro tutor, por brindarnos durante todo este tiempo su experiencia y conocimientos, por ayudarnos a realizar este sueño. A todos los profesores de la Facultad de Psicología, por contribuir a mi formación profesional. Gracias.

A todos los compañeros de la Escuela Provincial de Cuadros “Jesús Menéndez” de Santa Clara y demás cuadros que participaron en este proyecto, por su entusiasmo y disposición. Gracias.

A todos los que han contribuido a la realización de este sueño. Muchas Gracias...

Lourdes.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada con el objetivo de: *Elaborar un programa socio-psicológico para potenciar la capacidad comunicativa en dirigentes sindicales de base*. La muestra por nosotros escogida quedó constituida por 12 sujetos, responsables de procesos cooperativos de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales en la provincia Villa Clara. Se concibió y desarrolló un programa de entrenamiento socio-psicológico donde se aplicaron una serie de técnicas y métodos tanto diagnósticos como de intervención con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y tareas que nos planteamos en la investigación, analizándose cualitativamente la información obtenida, lo que nos permitió arribar a importantes conclusiones. El trabajo se realizó en un total de seis sesiones de 5 horas de duración aproximadamente y con frecuencia semanal. Los principales resultados señalan que a pesar de existir en los participantes un estado disposicional positivo y una alta motivación, favorable para el desempeño profesional de sus funciones, estos no poseen las habilidades comunicativas necesarias, ni los conocimientos esenciales sobre los conceptos básicos del tema comunicación. El programa de entrenamiento contribuyó a que los directivos asumieran con significativa frecuencia estrategias facilitadoras de la comunicación en detrimento de las restrictivas, un adecuado uso de los principios argumentativos así como de la persuasión, además de concientizar las etapas del proceso de conversación-discusión, elevando así su nivel comunicativo lo que equivale a una comunicación cualitativamente superior en términos del proceso en sí y de los resultados que se derivan de ella. Se recomienda encausar trabajos posteriores hacia la solución de las deficiencias encontradas.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una fuente de vivencias porque en ella se expresa la valoración social sobre el hombre, constituye la base de las principales emociones de la personalidad, pero además se considera una fuente inagotable para la reflexión y la elaboración personal del individuo.

Los progresos socioeconómicos y socioculturales, que dependen significativamente de la preparación adecuada de las personas responsables de procesos cooperativos, son unos de los procesos universales de mayor envergadura para el presente y el porvenir de la humanidad. En tal sentido la psicología social contribuye al perfeccionamiento de los cuadros directivos y de la propia psicología de la dirección. Es en este marco en el que la capacitación efectiva de las personas encargadas de coordinar los procesos cooperativos en cada empresa o institución social atañe a nuestra especialidad y se convierte en un objetivo social de primer orden. Lo anterior se aplica a todos los países y tiene un carácter de urgencia teórica y práctica para el proceso de desarrollo actual y futuro en Cuba, que de ninguna manera puede quedar fuera del progreso mundial.

La capacidad para comunicarse en forma adecuada constituye la condición fundamental de la comunicación eficaz. En consecuencia, son innumerables los autores que, por años, han estudiado el proceso comunicativo y las formas de hacerlo más efectivo. Entre los que más se destacan a escala mundial tenemos a Andreieva, Lomov, Petrovskaia, Watzlawick, Haroltsen, Schramm, que se consideran clásicos en el tema. El interés y la dedicación por el estudio de la comunicación han perdurado y en nuestros días existen investigadores por doquier que se dedican a la profundización en tal sentido, que analizan y explican los fenómenos relativos a la comunicación desde posiciones teóricas diferentes, pero todos tienen un interés común, buscar un modo de hacer que las personas se comuniquen mejor. Andrade (1986), Hernández Aristu (1992), Mambriani (1993), S. Robbins (1994), J. Paoli (1997) son algunos de los autores que hemos consultado de los que, con más actualidad, se encuentran inmersos en la investigación de los fenómenos comunicativos.

En la actualidad, ante la gran cantidad de problemas y conflictos interpersonales presentes en la vida de cualquier ser humano, muchos han tratado de buscar las mejores vías de solución, pero no todos las han encontrado.

El entrenamiento socio-psicológico es uno de los métodos que pretenden dar respuesta a la inminente demanda de solución a dichos problemas de manera rápida, dinámica y segura. El mismo es concebido en nuestro trabajo como la piedra angular para propiciar la utilización de estrategias facilitadoras de la comunicación, las etapas del proceso de conversación-discusión, así como un adecuado uso de la argumentación y la persuasión, asentados en posiciones cooperativas con vistas a optimizar el proceso de intercambio en un grupo de sujetos con el fin de que estos se entrenen en el manejo de las situaciones de comunicación sacando de ellas el mejor resultado a partir de un proceso cualitativamente superior.

Nuestro propósito consiste en aprovechar y desarrollar las potencialidades de cada uno de los miembros del grupo con vistas a su preparación y superación, sin violar sus estilos personales de comportamiento. Les ofrecemos las BOA necesarias para dotarlos en su conducta de una direccionalidad más integradora y cooperativa de base para el desarrollo de la facilitación en condiciones de comunicación como alternativa factible en el mejoramiento de su comunicación.

Sobre esta base nos planteamos como problema de investigación:

¿Cuáles son los supuestos y procedimientos que sirven de base a un programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar la capacidad comunicativa en dirigentes sindicales de base?

Para dar respuesta al problema planteamos como hipótesis de investigación la siguiente:

El programa de entrenamiento socio-psicológico y el procedimiento de intervención psicológica que tiene de base es efectivo si al concluir el entrenamiento se pueden constatar avances en el desarrollo de habilidades en el orden de la comunicación, además de transformaciones cualitativas, en los sujetos entrenados, relacionados con la potenciación de la capacidad comunicativa en dirigentes sindicales de base.

Las transformaciones que, para optimizar la actividad de dirección, son necesarias no pueden dejarse a la espontaneidad, ni a las experiencias empíricas acumuladas. Se requiere un aprendizaje efectivo y eficiente que garantice la competencia comunicativa, en calidad de urgencia relevante para realizar con éxito la actividad de dirección. Se trata de fundamentar un proceso de formación de actitudes que estimule la participación y cooperación entre los protagonistas de la comunicación, lo que se logra a través de la puesta en práctica de estrategias facilitadoras, un adecuado uso de las etapas del proceso de conversación-discusión y las capacidades argumentativa y persuasiva de la comunicación. Bajo esta óptica nos proponemos

en esta investigación el siguiente objetivo: *Elaborar un programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar la capacidad comunicativa en dirigentes sindicales de base.*

El programa de entrenamiento por nosotros propuesto se estructura en seis sesiones de trabajo, las cuales se desarrollan consecutivamente, con frecuencia semanal y con un tiempo de duración de 5 horas, las dos primeras sesiones se dedican fundamentalmente al diagnóstico del estado inicial del cual parte cada uno de los participantes y el grupo en general, el resto son formativas, de intervención, en ellas se entrena a los miembros en la asimilación de las BOA propuestas y se conduce la dinámica hacia el logro de los objetivos previamente concebidos. En la sexta sesión se desarrolla además el diagnóstico final desarrollando una segunda aplicación de las técnicas diagnósticas para evaluar los cambios que se han producido en cada uno de los participantes.

La investigación de manera global se divide esencialmente en:

La Introducción, cuya función básica es informar a los interesados en la investigación, acerca del tema, su nivel de actualidad científica, los objetivos del trabajo, la forma en que se concibe y organiza la investigación y los supuestos teóricos de los que se parte.

Una Parte teórica, también llamada Fundamentación Teórica. Esta se subdivide en cuatro capítulos con sus respectivos epígrafes en los que se profundiza en el tema y se asumen las posiciones teóricas y los conceptos con los cuales se va a trabajar. El *Capítulo 1* se dedica a la Comunicación como categoría psicológica, en él se exponen los conceptos que más se manejan y el que se adopta en la investigación, las funciones esenciales, características, estructura y se hace una crítica a los modelos en la comunicación basados en el carácter reduccionista de los mismos al evaluar el proceso y todos los fenómenos adyacentes a él. El *Capítulo 2* aborda, con más especificidad, las estrategias y habilidades comunicativas. En el *Capítulo 3*, se describen la capacidad argumentativa, persuasiva y de control sobre el proceso de conversación-discusión. El tema del *Capítulo 4* es el entrenamiento socio-psicológico como alternativa para desarrollar la facilitación en los entrenados conduciéndolos de este modo a la elevación de su nivel comunicativo. En este capítulo además se hacen explícitos nuestros objetivos, tareas, problema e hipótesis de investigación lo que permite mantener la coherencia del trabajo sin perder la lógica central y las perspectivas de análisis del fenómeno que estudiamos.

En la Parte Metodológica se estructura el trabajo dejando organizadas todas las acciones concretas a desarrollar para la consecución del objetivo y las tareas planteadas. Aquí se describe

la muestra y se hace una caracterización de la misma en cuanto a los siguientes parámetros: edad, sexo, nivel de escolaridad, años de experiencia laboral. Se plasma detalladamente el contenido de cada sesión del entrenamiento especificando los objetivos y procedimientos que se siguen en cada uno de los ejercicios propuestos. Se hace además una descripción de las técnicas diagnósticas y de intervención que se van a utilizar y se definen las partes componentes del programa.

El Análisis de los Resultados se desarrolla luego y tiene como base la metodología aplicada, en él se organizan los datos obtenidos y se evalúan para llegar a las conclusiones. El análisis tiene un contenido cualitativo en el que se realiza una caracterización diagnóstica de cada uno de los participantes valorando su desenvolvimiento dentro del grupo de trabajo y los avances que en el ámbito personal se van produciendo a lo largo del proceso de entrenamiento. De esta manera se puede valorar la evolución de los sujetos individualmente y en el grupo como unidad sistémica.

Las Conclusiones se elaboran a partir del análisis de los resultados y exponen luego en el trabajo, estas pueden ser vistas desde una perspectiva teórica-práctica y son de vital importancia en la evaluación de la utilidad de la investigación. Partiendo de estas últimas se hacen Recomendaciones para investigaciones futuras de acuerdo a los resultados.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Capítulo1: La comunicación como categoría psicológica

1.1 Algunos elementos esenciales de análisis de la comunicación.

La comunicación, elemento necesario para el hombre como parte de sus relaciones sociales fue y es un factor fundamental desde el punto de vista social en su desarrollo, tanto a nivel psicológico como a nivel sociológico. Emile Durkein fue el primero en sostener que el individuo y su sociedad son absolutamente inseparables, que una persona no puede tener ningún concepto sobre su existencia y naturaleza por separado, que no sean los que le enseñó la sociedad por medio de su lenguaje, símbolos y señales.(Silvestein, A.,1994)

En su evolución histórica, el desarrollo de la comunicación ha permitido transmitir altos volúmenes de información y organizar el trabajo conjunto, conservar la estructura de la sociedad y preservar los intereses de clases. Incluye la planificación y desarrollo de actividades, la aceptación y conservación de normas morales y de conducta, la satisfacción de necesidades cognitivas y afectivas, entre otras.

“La sociedad humana es simplemente inconcebible fuera de la comunicación, esta actúa como un medio de consolidación de los individuos y simultáneamente como un medio de desarrollo de los mismos”. (Andreieva, G. M., 1984, p 79)

La elaboración del enfoque comunicativo constituye la más alta exigencia del momento para la psicología social contemporánea.

En el desarrollo individual, la comunicación es una condición necesaria para la existencia del hombre. Esta refleja la necesidad objetiva de asociación, de cooperación mutua que experimenta el género humano. A su vez, condiciona la individualidad e integridad del individuo. La formación del hombre tiene lugar por medio de la relación con otros hombres.

Sobre comunicación se han elaborado varias definiciones en correspondencia con la corriente o enfoque que asuma su autor. Así, muchos utilizan indistintamente los términos comunicación y actividad. Para V. N. Kulikov esta es elemento importante para el desarrollo de la actividad humana y la considera una forma específica de actividad con su propio contenido incluyendo las relaciones personales, la psiquis en interacción ya sea en actividades emocionales o racionales (Darcout, A., 1993).

G. P. Predvechni y Y. A. Sherkovin asumen que esta es una de las formas de interrelación de las personas en el proceso de su actividad y mediante ella se organizan las acciones conjuntas, se transmiten las experiencias, hábitos cotidianos y laborales, así como la aparición y satisfacción de las necesidades (Predvechni, G., 1981).

A pesar de que indudablemente la actividad y la comunicación poseen grandes rasgos comunes, esto no es suficiente para su identificación. Si lo vemos de esta manera se perderán muchas características esenciales de la comunicación, y a la vez, se empobrecerá el análisis de la propia actividad.

El fundamento para diferenciar las categorías actividad y comunicación en la psicología, estriba en diferenciar las relaciones que se manifiestan en una y otra, y no en la medida en que las mismas coinciden o difieren.

En el caso de la actividad, la base de la cual parten sus definiciones la constituye la relación sujeto-objeto. Mas, ¿se agota la vida real del individuo, su ser social, dentro del sistema de relaciones sujeto-objeto? Evidentemente, no. El ser social del hombre no sólo incluye sus relaciones con el mundo objetual, sino además con las personas con las cuales entra en contacto directo o indirecto. En el transcurso de su desarrollo individual no sólo se apropia de lo creado por la humanidad a través de la actividad sino también mediante la comunicación con otras personas.

En la comunicación se forma, se desarrolla y se manifiesta el sistema de relaciones sujeto-sujeto. Es precisamente esto lo que constituye la especificidad del vínculo fundamental que caracteriza a la comunicación. Vista en este plano, constituye una forma específica y autónoma del activismo del sujeto, su resultado no es la transformación del objeto, sino el establecimiento de relaciones con otro hombre, con las demás personas.

En lo concerniente al vínculo entre la actividad y la comunicación, este no puede definirse de una vez y para siempre, sino que presenta diferentes manifestaciones en dependencia del nivel y calidad del sujeto de la comunicación y del sistema de relaciones que lo determinan.

La psicología no marxista contemporánea, en la que predomina el positivismo y el conductismo, por un lado, está orientada especialmente a la definición de sus categorías en un plano fenomenológico y, por otro, el modelo esencial de sus investigaciones siempre puede ser reducido al esquema E-R. La comunicación no escapa de estos marcos teóricos y metodológicos, y es utilizada en multitud de investigaciones empíricas, las cuales nos revelan

parcialmente uno u otro efecto de la valoración social, o de cualquier otro aspecto de la comunicación. Esta se toma en calidad de variable independiente y referida a sujetos con características diferentes, clasificados según sus manifestaciones conductuales observables.

Otra tendencia muy sólida dentro de la psicología no marxista en el estudio de la comunicación, es la representada por el psicoanálisis y la psicología humanista. Estas corrientes se han orientado de forma más clara hacia el sistema personalidad-comunicación, aunque con las limitaciones propias que les imponen sus planteamientos teóricos.

En estos marcos se analiza el proceso como algo secundario para corroborar presupuestos básicos de la teoría en cuestión, por lo tanto es analizado de forma parcial y con objetivos muy congruentes con el sistema teórico en su conjunto.

En sentido general, podemos observar que las principales corrientes del estudio de la comunicación en la psicología no marxista, se orientan parcialmente hacia esta categoría y no logran incorporarla de forma coherente a un sistema explicativo integral sobre el hombre, donde la comunicación se integre en una verdadera unidad teórica y metodológica con otras categorías y principios que permitan el desarrollo de la investigación científica y un conocimiento cada vez más profundo de la psicología del hombre y sus principales vías de desarrollo.

Otros enfoques conciben la comunicación como proceso, este es el caso del planteado por P. L. Bueva que partiendo de la concepción marxista la considera como una forma individualizada de las relaciones sociales, como su concretización psicológico-personal, que posee una independencia relativa debido a que esta interacción individual, recíproca, ha creado y crea a diario las relaciones existentes. (Díaz de Villegas, O., 1996)

B. Lomov plantea: “La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo incluye el influjo de un sujeto sobre otro sino su interacción”. (Lomov, B. F., 1989, p. 6).

El papel conferido por Lomov a la categoría comunicación es sintetizado por K. A. Abuljanova, cuando señala: “No se trata simplemente de la introducción de un nuevo problema, además del de la comunicación, dentro de la gran cantidad de problemas psicológicos actuales, se trata de la introducción de un nuevo principio metodológico en la psicología” (Abuljanova, K. A., 1980).

G. Andreieva la asume como el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, “es un modo de objetivización de las relaciones sociales que tienen lugar a través de

los contactos directos o indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su vida y actividad social” (Casañas, A. 1988, p.56).

P. Watzlawick propone para el estudio de la comunicación una división en tres áreas: sintáctica, semántica y pragmática. La primera abarca problemas con relación a la transmisión de información y otras propiedades del lenguaje. Aquí no interesa el significado de los símbolos y los mensajes. La semántica, como su nombre lo indica, va a analizar si existe convención semántica entre las partes inmersas en el proceso, para que no pierda sentido la información. La última establece que toda conducta dentro del proceso, y no sólo el habla, es comunicación; se encamina al efecto de las reacciones de los implicados.

Hay una propiedad de la conducta que es imposible no comportarse. Por lo que si aceptamos que toda conducta en una situación de interacción tiene valor de mensaje, de comunicación, se deduce que por mucho que las personas lo intenten, no pueden dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje, influyen sobre los demás quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones, y por ende también comunican. Ello lleva a concluir que toda conducta es comunicación, por ser un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta, sean tonal, verbal, postural, contextual, todos los cuales limitan el significado de los otros. (Watzlawick, P., 1987).

Por su parte Albert Silvestein plantea: “Estrictamente, la palabra comunicar significa compartir. La comunicación social es, en esencia, interacción social. Es compartir un lenguaje común, símbolos culturales, hábitos sociales, rituales y muchas otras formas de símbolos. Es un error pensar en ella como una persona *mandando mensajes* a otra, los dos pueden estar compartiendo un lenguaje, pero no necesariamente compartiendo un propósito, sin embargo se están comunicando.” (Silvestein, A., 1994, p.162).

Wilbur Schramm, se refiere a la comunicación señalando: “Hoy nosotros definimos comunicación diciendo simplemente que es el compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos.” (Schramm, 1971, p.13).

Para este autor uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es que “los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos” (Schramm, 1972, p.17) ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que hemos aprendido a atribuirles, lo que constituye un marco referencial en función del cual puede comunicarse un sujeto, o un grupo de ellos.

Entre los autores cubanos que han estudiado la comunicación se destaca Fernando González, que la define como un proceso en extremo activo donde las personas se relacionan tanto por la vía verbal como por la no verbal, y a lo largo de este proceso cada una de las partes reflexiona, valora y expresa de manera activa por uno u otro canal del proceso sus propias conclusiones, vivencias, valoraciones, con independencia de que se expresen verbalmente o no en ese momento. (González Rey, F. 1989).

Como fenómeno complejo, resulta difícil dar una definición abarcadora de la categoría comunicación. Nosotros la consideramos como la forma básica de interrelación de las personas. Representa el proceso de intercambio y elaboración de la información y el mundo vivencial de los individuos resultante del reflejo de la realidad que cada uno de ellos se ha formado y a su vez, constituye una parte inseparable de su ser social y un medio de formación y perfeccionamiento de la conciencia social e individual.

La comunicación, en definitiva es, al igual que la actividad, condición indispensable para la formación y desarrollo de la sociedad y la personalidad.

En el proceso de la comunicación ocurre un intercambio recíproco de sentimientos, situaciones, rasgos de carácter. A través de la misma ya sea esta directa, indirecta o mediatizada, un individuo concreto asimila la experiencia elaborada por la humanidad, gracias a lo cual se supera el límite de la experiencia individual.

Pero comunicando no sólo se transmite y elabora información sino que al mismo tiempo se imponen conductas. De este modo toda comunicación implica un compromiso y por ende define la relación. Estas dos operaciones se conocen como los aspectos “referenciales” y “conativos” respectivamente de toda comunicación. El aspecto referencial de la comunicación transmite información y en consecuencia esta es sinónimo de contenido del mensaje. El aspecto conativo se refiere al tipo que debe entenderse dependiendo este de la relación entre los comunicantes.

Las formas y el contenido de la comunicación se determinan por las funciones sociales de las personas que entran en ella, por su posición en el sistema de la relaciones sociales y por su pertenencia a una u otra comunidad o grupo; se regulan por los factores relacionados con la producción, el intercambio y el consumo, así como por las tradiciones, normas morales y jurídicas e institucionales y servicios sociales formados en esa sociedad.

La posición de la personalidad del individuo determina la motivación de su comunicación. La toma de conciencia de dicha posición constituye la autodeterminación, ante las más diversas

situaciones de comunicación. Al encontrarse en una u otra situación típica de comunicación, la personalidad se ve impulsada a ocupar determinada posición, a autodeterminarse de una manera o de otra, a seleccionar medios y a tomar decisiones. El carácter típico de las situaciones comunicativas limita a primera vista el espectro de la conducta, de los medios y de los objetivos.

En realidad la personalidad, al actuar en unos u otros tipos de comunicación, tipifica determinados medios y objetivos estableciendo una conducta básica.

La comunicación no sólo tiene un papel central en el desarrollo de la vida motivacional, sino que tiene un rol esencial en la personalidad, en el desarrollo del hombre como sujeto integral en su comportamiento.

La especificidad del sujeto de la comunicación y de su reflejo del mundo se define por su carácter activo, transformador en relación con el ambiente. Ello se expresa en sus reflexiones y valoraciones sobre él mismo, las cuales traslada al ámbito de su comunicación, dándole un sentido específico a lo que expresa.

El estudio de la comunicación en psicología es inseparable del estudio de la personalidad en calidad de sujeto de este proceso, aún cuando ambos tienen su especificidad. La significación de la comunicación depende de las características de los sujetos implicados en ella, es decir, las características de los sujetos determinan el propio proceso de comunicación.

En la comunicación la pluralidad de individuos pasa a ser una unidad de significados; pero esta unidad es tan solo con relación a los significados estrictamente comunes. Entre sí, los individuos, grupos, clases sociales, culturas, tienen serias diferencias en sus concepciones, aún cuando tienen también posibilidades de evocar siempre algo en común. Después, al relacionarlo con su contexto, vuelve a transformarse el sentido. Lo común se vuelve otra vez algo diferente.

Toda esta complejidad en la interpretación de los contenidos de la comunicación se ha estudiado dando como resultado el establecimiento de una diferenciación entre los dos tipos fundamentales de significados: el *denotativo*, que es el común, tiene significados establecidos dentro del lenguaje; y el *connotativo* que es el contenido emocional que le imprime cada personalidad a sus comunicaciones.

Existen también los significados manifiestos y los latentes. Cuando se nos transmite, el tono de la voz, el gesto, el estilo literario, nos dicen tanto o más del contenido que el mensaje mismo.

Al mismo tiempo un discurso puede tener varias ideas paralelas contenidas en él. Del mismo modo, los sujetos que se comunican relacionarán los contenidos que se manejan durante el acto con grupos sociales a los que están adscriptos, y considerarán negativo o positivo; aceptable o condenable la comunicación según ayude o no al buen funcionamiento de su o sus grupos de referencia.

Esta vasta gama de cuestiones hace que el organismo social y sus modos de interrelación o comunicación se revelen como una gigantesca problemática.

En la comunicación se pueden definir tres tipos o formas fundamentales de realización: la verbal, la escrita y la no-verbal. La primera se basa en la transmisión y elaboración conjunta de información oral en sus diversas formas. Es la más utilizada por las personas para comunicarse, y como características principales se destacan que posibilita una rápida retroalimentación y es de gran riqueza en la obtención de información. La escrita se relaciona con cualquier tipo de escritura, dígame libros, informes, cartas. La retroalimentación es lenta, pudiéndose convertir en muy lenta o no existente y tiene una baja riqueza a la hora de obtener información. La no verbal incluye todos los comportamientos que no han sido codificados en palabras, y que refuerzan o niegan lo que se ha expresado. El lenguaje corporal se basa en la postura, las expresiones faciales y el contacto visual; otros son la voz o la forma de dirigirse al otro (Daft, R. L., 1992).

La forma inicial de la comunicación es la directa (cara a cara). La generatriz principal de esta forma es la comunicación verbal; sin embargo, no se reduce a ella pues en el proceso de comunicación directa juega un rol central y muy importante la comunicación no verbal, es decir, la mímica y la pantomímica. Todo el organismo se convierte en un medio de la comunicación.

Sobre la base de la forma inicial de comunicación (directa) en el desarrollo de la humanidad han surgido y se han instaurado formas de comunicación mediatizada en las cuales jugó un papel fundamental el surgimiento de la escritura.

Con el desarrollo de los recursos técnicos de comunicación (teléfono, video, radio, TV, fax, internet) la esfera de comunicación del hombre se amplía considerablemente y se enriquecen también sus procedimientos. Además en la comunicación mediatizada por medios técnicos se restablece en gran medida el valor de los medios de la comunicación inmediata que se pierden en el lenguaje escrito.

Hemos mencionado algunos momentos trascendentes en el proceso de desarrollo de la comunicación humana. Haciendo un análisis de todos estos elementos. Lomov llega a

conclusiones importantes en el estudio de la comunicación sobre la base de las cuales establece ciertos principios que enunciaremos a continuación:

- La comunicación no se reduce al lenguaje porque todo el organismo se convierte en el instrumento de la comunicación.
- 2. La comunicación no puede ser reducida a la transmisión de información porque esta no sólo se transmite sino que se forma, se crea dentro del proceso comunicativo.
- 3. En el proceso de la comunicación se resuelve la contradicción entre lo general y lo particular, entre cualidades generales e individuales de los hombres.
- 4. Como consecuencia y conclusión, dentro del proceso comunicativo el hombre realiza y asimila su esencia general. (Lomov. B., 1989).

1.2 Análisis estructural de la comunicación.

La comunicación debe estudiarse como un proceso multidimensional y polifuncional. En correspondencia con esta premisa Lomov plantea la necesidad de abordarla desde tres niveles de análisis con relación a su estructura: Macronivel, Mesonivel, Micronivel.

Los niveles enumerados del análisis de la comunicación se relacionan estrechamente entre sí, y el estudio de cualquiera de ellos exige la revelación de esta relación.

A los efectos de nuestra investigación nos interesa la comunicación como forma específica de influencia por medio de la cual se produce el aprendizaje a través de la dinámica de las relaciones que se originan y definen en el grupo. De acuerdo con la clasificación de B. Lomov este tipo de tarea está contenida en el Mesonivel, puesto que en este se estudian los actos de comunicación en grupos más o menos aislados. Lo esencial en este nivel, es el tema o contenido que se transmite que depende de las condiciones concretas de vida de las personas y que crea las bases para la socialización de las relaciones humanas.

Independientemente del valor implícito de los estudios de Lomov acerca de los 3 niveles de análisis en la estructura de la comunicación a los que se ha hecho referencia, concordamos con lo planteado por G.Andreieva a este respecto cuando aborda 3 elementos entrelazados indisolublemente: el comunicativo, el interactivo y el perceptivo.

El primero, comunicativo, consiste en el intercambio de información entre los individuos que se

comunican, considerando como comunicación no sólo las ideas sino también los intereses, estados de ánimo, sentimientos, disposiciones que una persona puede transmitir a otra durante el desarrollo de una actividad conjunta.

Este aspecto no debe ser visto como movimiento de información pues aquí se trata de la relación de dos individuos, cada uno de los cuales es un sujeto activo. O sea, que cada participante del proceso comunicativo presupone el carácter activo de su interlocutor que también actúa como sujeto; de lo que se deduce que al transmitirle información hay que orientarse hacia él, es decir, analizar sus motivos, objetivos, actitudes.

En segundo lugar el intercambio de información supone que los participantes pueden influir uno sobre el otro. La efectividad de la comunicación se mide precisamente por la efectividad de esta influencia.

Por otra parte la influencia comunicativa como resultante del intercambio de información es posible sólo cuando el sujeto que envía la información y el que la recibe poseen un único o parecido sistema de codificación y decodificación. Cualquier intercambio de información entre ellos es posible sólo a condición de la intersubjetividad del signo, es decir, cuando el signo, y el significado ligado a él, son conocidos por los participantes del proceso comunicativo. Pero el hecho es que, incluso sabiendo el significado de las palabras, las personas pueden no comprenderlas de la misma manera: las particularidades sociales, políticas, de edad, de sexo, pueden constituir la causa de ello. Finalmente, en las condiciones de comunicación humana pueden surgir barreras comunicativas muy específicas a las que se hará referencia más ampliamente en epígrafes posteriores.

El segundo, aspecto interactivo de la comunicación, es una expresión convencional empleada para designar las características de aquellos componentes de la comunicación que están ligados con la interacción de las personas, con la organización inmediata de su actividad conjunta.

El intercambio de conocimientos e ideas con motivo de esta actividad presupone inevitablemente que la comprensión mutua lograda se realice en los nuevos intentos conjuntos por desarrollar la actividad, por organizarla.

El tercer y último elemento, perceptivo, aparece como parte integrante obligatoria de la comunicación y abarca no sólo la percepción de las características físicas del otro sino también las características de su comportamiento, es decir, la formación de representaciones sobre sus intenciones, ideas, capacidades, emociones, y disposiciones. En este proceso tanto el que

percibe como el que es percibido juegan un papel activo en el que las expectativas, los deseos, las intenciones, las experiencias pasadas son determinantes específicos de la situación perceptual. La propia comprensión mutua puede ser interpretada de dos maneras distintas: como comprensión de las finalidades, motivos, actitudes; o como aceptación de los mismos, lo que permite no simplemente acordar acciones sino establecer un tipo especial de relación, intimidad, apego que se expresan en los sentimientos de amistad, amor (Andreieva, G., 1984).

Para G. Andreieva (1984) el concepto de interacción, fija no sólo el intercambio de signos por medio de los cuales se cambia el comportamiento del interlocutor, sino además la organización de las acciones conjuntas que permiten al grupo realizar una actividad común a todos los miembros. Bajo este concepto se supera la concepción tradicional de interaccionismo.

Básicamente se plantean dos tipos contrapuestos de interacción: la cooperación y la competencia, pero además se designan el acuerdo y el conflicto, la adaptación y la oposición, la asociación y la disociación, diferenciando siempre las acciones que contribuyen a la organización de la actividad de aquellas que la entorpecen.

1.3 Funciones principales de la comunicación.

Existe entre estructura y funciones de la comunicación un estrecho e ineludible vínculo; son interdependientes y se interinfluyen. Al respecto, Carl Marx señala como función de la comunicación que es la elaboración de los hombres por otros hombres, su formación mutua como sujetos sociales (Almenares, M., 1993).

De acuerdo con lo planteado por Predvechni (1986) las funciones sociales de la comunicación en la sociedad moderna se pueden dividir teóricamente en dos categorías: las *propiamente sociales*, encaminadas a satisfacer las necesidades de la sociedad en general o de algunos de sus grupos en el proceso de funcionamiento y de su interacción; y las *psicológico-sociales*, relacionadas con las necesidades de algunos miembros de la sociedad.

La garantía de la acción entre los grupos es otro ejemplo de función social. La sociedad en general puede existir y desarrollarse sólo si los grupos sociales y las organizaciones, que entran en su estructura, llevan a cabo la transmisión de la información “de abajo hacia arriba” para que se puedan tomar decisiones fundamentales y de “arriba hacia abajo” para que se pongan en práctica tales decisiones.

Se habla también de las funciones de contacto e identificación. Según la primera el individuo “satisface las necesidades de la comunicación que elimina las tensiones provocadas por la soledad” y en la segunda, el individuo se comunica para “destacar que pertenece al grupo dado o por el contrario, que es ajeno a él”. También habla de la función de socialización a través de la cual el hombre como ser biológico se transforma o forma como personalidad.

Las funciones de la comunicación en la vida del individuo son muy diversas. La planificación y organización de la actividad conjunta de las personas, el conocimiento mutuo, la formación de normas morales, el desarrollo de relaciones interpersonales, la educación del principio de colectivismo, la satisfacción de las necesidades en la esfera sensorio-emotiva de la vida humana, son algunas de las más destacadas.

Dominar las habilidades para realizar exitosamente las funciones esenciales de la comunicación es indispensable en el establecimiento de una atmósfera favorable, cualidades personales cultivadas que propicien el desarrollo de una comunicación efectiva. La clasificación más difundida de las funciones de la comunicación es:

► Función informativa: Que comprende el proceso de transmisión y recepción de la información, pero viéndolo como un proceso de interrelación. A través de ella el individuo se apropia de experiencia histórico-social de la humanidad. Por medio de esta función el hombre satisface muchos elementos necesarios para su existencia, tanto de carácter utilitario como emocional.

► Función afectivo-valorativa: Es muy importante en el marco de la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. A través de esta función el hombre se forma una imagen de sí y de los demás, elementos que logran mediante la valoración de las cualidades de personalidad de los comunicadores.

► Función reguladora: Mediante esta se logra la retroalimentación que tiene lugar en todo proceso comunicativo que sirve para que cada participante conozca el efecto que ocasiona su mensaje y para que pueda evaluarse a sí mismo. La función reguladora influye en la marcha del proceso comunicativo y está en dependencia de la efectividad de las funciones anteriores.

1. 4 El proceso de comunicación en las organizaciones. Comunicación y liderazgo.

Comunicación según M.Rogers, (McGraw-Hill, Pág. 10, 1980), es “el proceso por el cual se transmite una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. Tal comportamiento puede alcanzar un cambio en los conocimientos o actitudes así como un comportamiento evidente.”

Comunicación organizacional es “proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados” (Jablin, F., Proceso Organizacional, 1995: Pág. 338)

La comunicación es el fluido vital de una organización. Es un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización. Si de alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de una organización, por supuesto no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo, con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizacionales. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

La existencia del comportamiento de la comunicación informal, tipificada por los rumores y de las funciones de la comunicación informal, tales como intermediarios y porteros en las redes de comunicación, sugiere que la estructura formal en una organización determina por completo el comportamiento de la comunicación. (Rogers, M, pag1: 1980)

Chester I. Bernard reconoció que “en toda teoría exhaustiva de la organización, la comunicación debería ocupar un lugar central”.

1.4.1 Tipologías de comunicación en las organizaciones.

La comunicación organizacional se divide en dos tipos: comunicación dentro de las organizaciones y comunicación entre una organización y su ambiente.

Comunicación dentro de las organizaciones, o interna, se define como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación,

que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación entre organización y su ambiente, o externa, se define como un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios (Fernando M. Martín, Comunicación en empresas e instituciones, 1995)

Como vemos, sin comunicación interna, nunca podría existir un buen funcionamiento de la organización, ya que antes de difundir esa información al exterior, hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado plan estratégico de comunicación, así como su cultura corporativa, es decir la comunicación interna es el soporte previo y básico de la comunicación externa.

En el seno de la organización también podremos definir otro tipo de comunicación, la comunicación intercultural. Así, la comunicación intercultural es la “interacción o comunicación cara a cara, que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que se pueden utilizar los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata.”(Blake, R - Haroldsen, E.: Taxonomía de conceptos de comunicación)

1.4.2 Nuevos retos comunicativos en las empresas.

La comunicación es consustancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento. Se hace preciso aprender el metabolismo informacional, es decir, cómo la empresa se nutre de la información, y cómo se vale de las nuevas tecnologías de la comunicación para establecer su plan de comunicación interna.

El plan de comunicación interna:

La comunicación interna debe ser entendida por los directivos en términos de estrategia (García Jiménez, 1998:125-126), por lo que entonces debe establecerse un plan que permita a través de medios y soportes complementarios conseguir los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos.

Las etapas a seguir en la realización de un plan de comunicación interna serían las siguientes:

1. Formación en la comunicación. Mentalización a todos los niveles de la empresa acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación. Se ha constatado en numerosas

investigaciones en el ámbito empresarial que los problemas de comunicación interna existentes en una organización modifican la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, repercutiendo en su grado de integración y de motivación, y haciendo disminuir la productividad del individuo.

2. Determinación del contenido de la información. Es necesario tener el conocimiento exacto de cuáles son los asuntos que más interesan a los trabajadores para abordarlos con claridad y rapidez. Para ello hay que emplear las técnicas de campo del marketing interno.

3. Programa de actuación en materia de comunicación interna. Incluye un plan de publicaciones periódicas (revista de empresa), publicaciones puntuales (manuales de entrada), un servicio de información al empleado y los círculos de calidad.

Es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización. La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa.

1.4.3 Relación Liderazgo y Comunicación.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable. Un líder necesita desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización.

En el papel de liderazgo tenemos que destacar que su eficiencia depende de cómo el líder sepa llevar a cabo los procesos de comunicación con los miembros de la misma, transmitiendo su visión y esa concreción en su misión y en más objetivos concretos, tanto a nivel individual como a nivel de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía.

Los procesos de comunicación en las organizaciones tienen un papel central, principalmente a nivel de la comunicación interna, una vez que facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo con una cierta lógica y permanencia, según determinadas necesidades y persiguiendo unos patrones de relación interpersonal.

La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. El líder debe mantener una comunicación eficiente de su misión, los objetivos, los resultados y las recompensas. Un líder necesita ser un buen comunicador, pues la comunicación es como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva. La comunicación desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de la organización. Sin comunicación no podrá existir organización.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional. El hace un gran esfuerzo de manejo creativo de las relaciones humanas, para que así con este intercambio se cumplan los objetivos organizacionales. Él deberá no sólo hacer una buena comunicación en el seno de la organización, sino también una buena comunicación hacia el exterior.

El líder-comunicador es aquél que sabe dialogar en tiempo de crisis. Sabe comunicar para obtener respuestas, para encontrar soluciones para los problemas que surgen.

Hay que destacar cómo un líder sabe llevar a cabo con eficiencia los procesos de comunicación con todos los miembros de la organización. Así, consigue cumplir los objetivos que se propone.

Comunicación–Liderazgo o Liderazgo-Comunicación, dos papeles que ocupan una importancia central en el seno de la organización. Si esta existe necesita de los dos: comunicación para sobrevivir, y liderazgo para competir.

Capítulo 2: Las estrategias y habilidades comunicativas.

2.1 Estrategias para mejorar la comunicación.

1. Mejorar las habilidades de transmisión del emisor.
2. Escuchar.
3. Practicar feedback.

1. Mejorar las habilidades de transmisión del emisor.

Podemos hacerlo aumentando sus habilidades conversacionales y/o asertivas.

1) Habilidades sociales conversacionales

La conversación implica una integración compleja y cuidadosa, regulada por señales verbales y no verbales. Las claves no verbales son indispensables para la conversación cotidiana. Antes de que las personas puedan empezar a hablar, ambas deberán indicar que están prestando atención, deberán estar ubicadas a una distancia razonable, dirigir sus cabezas o sus cuerpos la una hacia la otra e intercambiar miradas de vez en cuando.

Algunas técnicas conversacionales que pueden ayudar a mejorar la eficacia de las relaciones sociales:

a) Parafrasear:

Consiste en repetir lo que ha dicho el interlocutor pero cambiándolo de alguna forma, o bien empezar a decir lo que ha referido previamente para que lo termine de nuevo, para que lo repita sin pedirle que lo haga. Parafraseamos principalmente con el objeto de:

- Seguir el hilo de la conversación.
- Enfatizar alguna información que se nos da.
- Retomar algún tema de la conversación que se nos da.

b) Autoapertura:

Consiste en contar otras cosas personales de uno mismo. El interlocutor puede ir intercalando alguna información con relación a sí mismo, lo cual no constituye el objetivo central de la conversación. Estos datos que recibimos de nuestro interlocutor pueden utilizarse para cambiar de tema, con un doble fin:

- mantener la conversación de forma amena, sin agotar el tema central.

- y reconducir la conversación hasta el punto al que queremos llegar, usando estos flecos conversacionales para llegar a nuestro objetivo.

c) Escucha activa:

Supone captar las claves que los demás ofrecen acerca de sí mismos y que no han sido requeridas.

d) Reforzar al otro:

Supone hacerle saber que estamos escuchándole y que nos interesa lo que nos dice, con ello conseguimos una actitud positiva hacia nosotros.

e) Tomar y ceder la palabra:

Para no monopolizar la palabra, conviene cederla para mantener el diálogo. Una forma de ceder la palabra será formular una pregunta acerca de su opinión, de situaciones suyas.

f) Retomar el tema anterior:

Cuando la conversación decae, se nota algún silencio o se ha manifestado interés por parte del otro o de uno mismo en el tema anterior, puede ser conveniente retomarlo. Se pueden utilizar frase como: “a propósito de lo que hablamos antes”, “volviendo al tema de”.

g) Cambio de tema:

Cuando se observa que un tema se va agotando y no ofrece ningún interés es preferible antes que seguir con él, cambiar de tema evitando así momentos de silencio tensos.

h) Preguntas conversacionales:

Preguntas dirigidas al interlocutor con el objetivo de obtener información de él.

Dependiendo del tipo de información que se pretenda conseguir del interlocutor y de la fluidez que se quiera dar a la conversación, se alterna el empleo de preguntas abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas son aquellas que inducen respuestas muy concretas, que se pueden responder con una o muy pocas palabras. Las preguntas abiertas dan pie a una respuesta desarrollada de forma más amplia, a una exposición más o menos larga, promueven respuestas referidas a motivaciones, opiniones, intenciones, animan a continuar la conversación posibilitando al interlocutor a manifestarse, a dialogar.

i) Duración de la intervención:

Se refiere al tiempo total que el emisor pasa hablando durante la conversación. Tanto una duración muy breve como muy larga pueden ser índice de inadecuación social.

j) Cerrar una conversación:

Procuremos cerrarla en función de nuestros objetivos, sin molestar al interlocutor:

- Resumir el contenido de la conversación.
- Utilizando frases de despedida.
- Indicando reciprocidad: “ha sido una conversación muy agradable”
- Indicando continuidad: “le llamaré por teléfono”.

2) Habilidades asertivas.

La asertividad es un patrón conductual.

Conducta asertiva. El comportamiento del individuo ante una situación que considera desagradable o injustificada es: comunicar libremente aquello que no le gusta, defender su posición con energía, pero sin agresividad y proponer alternativas que satisfagan a todos los miembros de la interacción.

2. Escuchar:

Escuchar, en relación con el mensaje, tiene 3 frases: percepción, interpretación y evaluación.

a) Percepción: este primer nivel implica oír el mensaje. Para oírlo es necesario huir de hábitos rutinarios en relación al interlocutor. En ocasiones suponemos lo que nos van a decir, o conocemos también al interlocutor que creemos que no hace falta escuchar lo que dice y no lo hacemos. Otros elementos que impiden percibir el mensaje, escucharlo, son: las preocupaciones personales o familiares, estados anímicos concretos, interés o simpatía por los temas tratados, entre otros.

b) Interpretación: para interpretar de forma adecuada un mensaje debemos tener en cuenta:

- las diferencias entre: una suposición, un hecho, una deducción y una opinión.
- sopesar cómo los sentimientos y juicios de valor afectan a la comprensión de las situaciones.
- ser consciente de las diferencias de significación entre los interlocutores. Si nos dicen que hagamos algo inmediatamente, no podemos suponer que significa lo mismo para el mensaje que para el receptor. Debemos asegurarnos de que no hacemos una interpretación sesgada en función de ideas preconcebidas o intereses personales.

c) Evaluación: cuando evaluamos hacemos un juicio personal de lo que nos han dicho. En lugar de evaluar un mensaje en términos de: “eres un grosero”, es más efectivo evaluarlo en términos de: “creo que tu comportamiento no ha sido correcto”. Este tipo de mensaje ofrece un feedback más positivo y facilita una buena comunicación.

3. Practicar el feedback:

El feedback se produce tras la evaluación. El receptor devuelve el mensaje del emisor y en este hecho se convierte él mismo en emisor. Hay varias formas de feedback:

- La reiteración: consiste en repetir el mensaje hasta que se está seguro de que se ha recibido correctamente. Se utiliza cuando hay sospechas de que ha habido un ruido sintáctico, o cuando hay riesgo de que se produzca un ruido semántico.
- Hacer preguntas: con ello intentamos obtener una clarificación sobre la parte del mensaje no entendida.
- Respuesta empática: damos una respuesta en la que claramente señalamos que hemos entendido el punto de vista del otro.
- Acuerdo/ desacuerdo: mostramos nuestro acuerdo/ desacuerdo hacia el contenido del mensaje, de forma que el otro sabe que lo hemos recibido correctamente.
- Continuidad: emitimos un mensaje que es continuidad del anterior.
- Acción: es una respuesta no verbal, con la que señalamos que hemos recibido el mensaje y actuamos en consecuencia.

La función del feedback en este modelo de comunicación es asegurar la finalización efectiva del proceso de transmisión de información.

Rogers, C. plantea que la mayor barrera que se opone a la intercomunicación es nuestra tendencia natural a juzgar, evaluar, aprobar (o desaprobar) los juicios de otras personas (Almenares, M., 1993).

La clasificación más ampliamente difundida es la que establece:

- A. Barreras físicas: Inferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un tipo de ruido que obstruye significativamente la voz del mensaje, otros pueden ser las que median entre las personas (distancias, paredes, objetos que dificulten el contacto visual).
- B. Barreras semánticas: Estas surgen de las limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos generalmente, los símbolos tienen como variedad escoger entre muchos, en ocasiones elegimos el significado equivocado y se produce la mala comunicación.
- C. Barreras personales: Son inferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escucha. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos hemos experimentado la forma en que nuestros sentimientos

personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas, estas situaciones ocurren en el trabajo, tanto como en nuestra vida privada.

Una estrategia restrictiva de la comunicación sería entonces la forma consciente de dirigir, conducir el acto comunicativo en sentido negativo, entorpeciendo, obstaculizando el proceso de entendimiento mutuo y la búsqueda de soluciones conjuntas entre las partes de la comunicación. Estas versan sobre posiciones no cooperativas en las que predomina la orientación en sí mismo por encima de la tarea y del otro, y cuyos fines se dirigen a prevalecer en la relación a toda costa.

El efecto nocivo de dichas estrategias puede minimizarse, si se crean y entrenan habilidades comunicativas que se correspondan con el desarrollo de estrategias facilitadoras de este proceso. González Castro, plantea que “para hacer que la comunicación sea un proceso verdaderamente efectivo se requiere de habilidades que sólo se adquieren con profundos conocimientos teóricos y una experiencia práctica”.

A pesar de los amplios estudios que se han desarrollado para dar respuesta al problema de cómo hacer efectiva la comunicación, todos llegan a conclusiones similares estableciendo una serie de características que deben poseer las personas para ser consideradas comunicadores efectivos.

Predvechni (1986) asegura que para lograr una comunicación efectiva la persona debe disponer de toda una serie de habilidades que pueden resumirse en: saber orientarse rápida y adecuadamente en el otro, planificar con acierto el lenguaje, elegir el contenido del acto comunicativo, hallar los medios idóneos para transmitir este contenido y asegurar la retroalimentación.

Bert Decker (1981) propone habilidades del comunicador efectivo referidas a su voz y variedad vocal, postura, lenguaje, muletillas.

Koontz propone principios básicos para perfeccionar la capacidad de escuchar, que también constituyen habilidades comunicativas. El dejar de hablar, lograr que el interlocutor se sienta cómodo, demostrar atención por el tema, lograr una empatía en la interacción, mantener la calma y hacer preguntas, entre otras que favorecerán la interacción comunicativa. (Koontz, H., 1998).

Todos los autores citados tienen de base concepciones limitadas acerca de la comunicación, desvelamiento de la realidad objetiva, normativa, fundamentadas principalmente en el esquema

de Shannon-Weaver según el cual el proceso se reduce a: emisor, receptor, mensaje, codificación, decodificación y retroalimentación. O sea, no se concibe el proceso comunicativo como intercambio y elaboración conjunta de informaciones, vivencias, valoraciones, criterios, sino únicamente como transmisión de información de uno a otro sujeto de la comunicación.

Existen opiniones categóricas como la de Hernández Arístu (1992) cuando plantea: “Todo acto comunicativo, si es auténtico, implica un proceso sincrónico de desenmascaramiento, de intersubjetiva y lingüística. Al mismo tiempo supone liberarse de presiones externas que surgen de relaciones de poder y dominio, de intereses institucionales, personales, explícitos o encubiertos. Así mismo supone una liberación de presiones, automatismos internos, miedos e inhibiciones.

Una situación ideal de habla, supone que los participantes en el diálogo tienen relaciones de simetría en lo que se refiere a la disponibilidad de oportunidades de elegir y ejercer unas y otras formas de habla”. (Hernández. Arístu, 1992, p.86)

2.2 Estrategias restrictivas como barreras de la comunicación.

En el proceso de comunicación interpersonal resulta de gran complejidad y trascendencia el fenómeno conocido como barreras comunicativas, cuyo análisis es vital si partimos del hecho de reconocer que ellas no sólo median sino que en muchos casos determinan el carácter y curso de la relación establecida entre los comunicantes.

Varios autores coinciden en clasificar las barreras en dos grandes grupos o niveles: las primeras, *a nivel sociológico*, tienen su base en causas sociales objetivas, por la pertenencia de los participantes a distintos grupos sociales, lo que origina concepciones filosóficas, ideológicas, religiosas, culturales, distintas que provocan la falta de una concepción única de la situación de comunicación.

Las segundas, *a nivel psicológico*, surgen como consecuencia de las particularidades psicológicas de los que se comunican (carácter, temperamento, intereses, dominio de las habilidades comunicativas) o a causa de las particularidades psicológicas que se han formado entre los miembros (hostilidad, desconfianza, rivalidad) que pueden haber surgido no sólo por la combinación de las características psicológicas de cada uno sino también por factores circunstanciales que los han ubicado en posiciones contradictorias o

rivalizantes según la situación en que se encuentran (guerras, lucha de contrarios por un objeto o sujeto en la que la ganancia de uno signifique la pérdida del otro) (Darcourt, A., 1993).

Otros autores las clasifican en: materiales, cognoscitivas y socio-psicológicas. Las materiales se dan cuando la comunicación es global, masiva o va dirigida, al menos a un número considerable de personas; ocurren ante la carencia objetiva de recursos o bienes de comunicación y son definitorias en la transmisión de los mensajes (medios masivos de comunicación: televisión, radio, prensa; micrófonos, altoparlante). Pero estas barreras son fácilmente detectables y por tanto su eliminación no constituye un problema insoluble. Las cognoscitivas son más complejas y se refieren al nivel de conocimientos que tiene el que escucha sobre lo que pretendemos comunicar. Finalmente las socio-psicológicas, son las más difíciles de vencer y están determinadas por el esquema referencial del sujeto; algunas ideas no resultan válidas o se oponen directa o indirectamente a lo que tiene aceptado el que recibe la información por lo que estas ideas bloquean cualquier nivel comunicativo.

Hampton, D. (1998) establece barreras comunicativas haciendo una diferenciación entre:

▪ Barreras en la fuente. Entre ellas define:

1. *Falta de claridad*: El emisor califica o cifra el significado en un mensaje que no transmite con claridad el mensaje deseado.
2. *Multiplicidad de fuentes contrarias*: Aún cuando el significado que se desea transmitir esté cifrado en un mensaje inteligible para el receptor particular, la atmósfera puede estar llena de otros mensajes antagónicos. Las comunicaciones se originan de más fuentes de las que desean los emisores. De hecho, hay evidencia de que, “cuando a un receptor se le presenta un mensaje no verbal que contradice el mensaje verbal que desea transmitir, el receptor tiende a escoger el primero” (Hapton, D.R., 1998, p.454)
3. *Mensajes no deseados*: Cuando el mensaje emitido no es deseado para el receptor, este no se capta con claridad y tiende a evadirse.

▪ Barreras en la transmisión:

Son peligrosas sobre todo cuando el mensaje debe pasar por varios intermediarios, pues generalmente este proceso distorsiona el mensaje o mensajes iniciales. En este proceso la propensión a la introducción de ruidos es grande.

▪ Barreras en el receptor:

1. *Desatención*: el que recibe o debe recibir el mensaje no está prestando la debida atención y por tanto no lo recibe en toda su dimensión.
2. *Evaluación prematura*: se hace un análisis de lo recibido de manera precoz y por tanto se llega muchas veces a conclusiones equivocadas.
3. *Respuesta a factores insignificantes*: se sobrevalora la importancia de elementos que en realidad no tienen ninguna o muy poca trascendencia para el significado global del mensaje.
4. *Preparación de la propia respuesta en vez de escuchar*.
5. *Interpretación errónea*.

▪ Barreras en la retroalimentación:

El que proporciona la retroalimentación se convierte en emisor con las barreras que esto implica y además sus mensajes tendrán que pasar por los problemas de transmisión y recepción.

Este tipo de clasificación versa sobre concepciones limitadas y esquematizadas de la comunicación, pero las incluimos pues constituyen un punto de partida diferente en el análisis de este fenómeno; y porque en él se incluyen algunas barreras personales que constituyen estrategias restrictivas de la comunicación, a las que se hará referencia más adelante en el capítulo.

Cualquier comunicación entre las personas comienza con un contacto directo o indirecto, con la observación y percepción entre ambos, de las cualidades y rasgos que pueden ser mutuos o unilaterales y aparece sobre la base de las necesidades ya existentes o surgidas en la propia comunicación.

La forma más operativa de recibir información primaria sobre otra persona es a través de las primeras impresiones acerca de ella, sobre la base de la percepción de su aspecto externo, apoyándose en el reflejo de las características puramente externas como las facciones, la forma de vestirse y de comportarse, mímicas y gestos, giros específicos del lenguaje.

Pero la percepción del otro no se limita a la evaluación de la apariencia externa del mismo, la experiencia anterior de la comunicación y el conocimiento permiten ver en el otro las manifestaciones y los modales externos, las particularidades socio-psicológicas y la personalidad más profundas, su carácter, actitud hacia el mundo, entre otras. De esta forma, la percepción interpersonal es al mismo tiempo un proceso de conocimiento mutuo de las

personas, y de formación de la imagen del otro como personalidad.

“El sujeto (escribió Bodaliov), al formar la imagen perceptual del hombre sobre la base de la fijación de las características, de la apariencia externa del individuo que interactúa con él frecuentemente no se limita a este conocimiento, sino que rápidamente crea un sistema de conclusiones sobre este hombre, cuyo contenido consiste en la constatación de cualidades que atestiguan la capacidad del hombre, su relación con distintos aspectos de la realidad y que hablan de su pertenencia a determinados grupos sociales”. (Medina Parra, 1993, p. 21)

En la comprensión del hombre por el hombre, la percepción es solamente una condición en la formación de la imagen completa que se forma del otro. Se ha demostrado que la imagen acabada aparece gradualmente y que su formación está supeditada a condiciones espaciales y temporales en las cuales el individuo refleja el objeto. Precisamente por eso, la primera impresión sobre el otro hombre puede posteriormente no concordar parcial o totalmente con las representaciones siguientes.

En este sentido las particularidades del que percibe ejercen una influencia sustancial sobre la percepción. Entre estas particularidades es necesario señalar la importancia que tiene la experiencia vital del que percibe, su propia “teoría de la personalidad, es decir, sus representaciones, conscientes o no de las personas en general y su autovaloración. Muchos individuos se guían en su enfoque sobre otras personas por las llamadas “representaciones cotidianas”. Estas se forman sobre la base de la experiencia propia y de nociones fragmentarias no sistematizadas extraídas de las distintas teorías psicológicas. (Hdez. Aristu, 1991)

La plenitud y la justeza de la percepción de las características fundamentales del aspecto externo del hombre, la amplitud y profundidad de sus elementos diferenciales, la presencia de particularidades, la fijación de la riqueza de matices dependen del nivel de desarrollo de la propia personalidad del que percibe, de aquí que no sean iguales las impresiones que un mismo hombre ejerce en personas distintas, diferentes experiencias vitales, distintos niveles de necesidades éticas y estéticas, en representantes de distintas clases sociales, personas de distintas edades y grupos profesionales. Este proceso de percepción y comprensión por el individuo del otro, se complica también porque las mismas manifestaciones externas pueden surgir a partir de diferentes vivencias internas de la personalidad.

Resulta necesario señalar que la propia comprensión mutua puede examinarse en dos aspectos: comprensión mutua como base del acuerdo en acciones conjuntas, es decir, como conocimiento

y comprensión del compañero de intervención, sus fines, necesidades, motivos, actitudes. Al mismo tiempo puede presentarse no sólo como comprensión, sino como aceptación profunda, interna, al compartir los motivos, fines, las actitudes del compañero de comunicación, como suyos propios. Esta no solo garantiza el acuerdo y éxito de las acciones conjuntas, sino que conduce al establecimiento de relaciones particularmente emotivas y expresiones entre las personas; simpatía, intimidad, cariño, amistad, es decir, relaciones de atracción. Así, el proceso de comprensión mutua incluye además de sus signos externos, su correspondencia con las características de personalidad, la interpretación de su conducta con el objetivo de organizar acciones conjuntas exitosas y la formación de relaciones interpersonales.

En las situaciones reales de comunicación el hombre está apto para valorar y comprender al otro hombre, puede hacer inferencias sobre su estado interno solo si se imagina a sí mismo en el lugar del otro. Esta comprensión mutua, la valoración, reconstrucción del mundo interno de los sujetos interactuantes se realiza tanto a nivel cognitivo o racional (identificación), como a nivel emocional, afectivo (empatía).

Al estudiar el proceso de percepción, los psicólogos sociales han señalado algunas tergiversaciones típicas de las representaciones sobre otra persona que pueden incluirse dentro de la clasificación como tipos de barreras personales:

- Efecto de aureola: Significa la influencia de una impresión general acerca de otra persona sobre la percepción y valoración de las propiedades particulares de su personalidad. En otras palabras, es la superposición de la información recibida sobre una persona a la imagen ya existente que impide determinar irrevocablemente los verdaderos rasgos y manifestaciones de la misma. Si la imagen inicial es favorable entonces las informaciones de sus cualidades positivas se sobrestiman, mientras que las negativas se minimizan, se obvian o se justifican.

- Efecto de halo: Su esencia se manifiesta en la influencia de la impresión general sobre el otro, sobre la percepción y valoración de las propiedades particulares y desconocidas de la personalidad.

- Efecto consecutivo o efecto de novedad y primacía: Están vinculados con el orden de presentación de la información para la formación de su valoración acerca de una persona.

Sobre el juicio que se tiene acerca de una persona ejercen mayor influencia aquellos conocimientos que están planteados en primer lugar, si la persona es desconocida (efecto de primacía). Si se trata de una persona conocida, actúa el efecto de novedad, o sea, ejercen mayor

influencia las últimas y por tanto más recientes informaciones sobre ella.

- Efecto de estereotipización: Define cierta imagen estable sobre algún fenómeno o persona. Es una actitud preconcebida basada en información falsa que lleva a atribuir ciertos rasgos a determinados grupos y a considerar que todos los miembros de ese grupo particular tienen los mismos rasgos.
- Prejuicio: Es una conclusión anticipada a un problema al que un ser humano nunca se enfrentó. El prejuicio está antes del juicio. Se prejuzga, la realidad no es tomada como una suposición sino como una cuasi certeza.
- Proyección: Tendencia inconsciente de percibir los propios estados y cualidades indeseables y contrarios de la representación de sí, como cualidades de otra persona.
- Efecto de indulgencia: Benevolencia abundante y excesiva a la hora de percibir y valorar a otra persona, se observa en aquellos que reciben un gran apoyo emocional por parte de los demás y no están expuestos a inquietudes.
- Emociones: Los estados emotivos intensos producen determinadas interferencias que en circunstancias normales no ocurrirían, ya que las personas en tales casos pueden no ser capaces de pensar claramente, pueden convertirse en impulsivos e irracionales y pueden distorsionar la realidad de los hechos, tanto en la información que reciben como en la que envían.
- Filtros: Consiste en la manipulación de la información para que el receptor la reciba más favorablemente.

Estas barreras personales dan lugar a la utilización de estrategias restrictivas en el proceso comunicativo que actúan entorpeciendo el entendimiento mutuo y la interrelación.

En otras palabras la comunicación entre individuos se encuentra a menudo, en sentido negativo, restrictivo, con obstáculos, impedimentos e interferencias. Tales obstáculos, ya sean materiales, físicos o bien conexos con la realidad psicoemotiva y social de los individuos establecen un límite que imposibilita la relación paritaria entre los que participan de ella, fomentando el predominio de uno de ellos. Estas conductas inciden en la calidad de la relación por tanto deben ser identificadas, analizadas y modificadas.

De forma general, los comportamientos deben considerarse en cuanto a estrategias comunicativas; se ha especificado que cada individuo, poniendo por obra particulares comportamientos, comunica al otro, a los otros, la consideración que tiene de sí mismo y la que tiene del otro, así como las intenciones que abriga en torno a la gestión y la conducción de la

comunicación y la relación sobre la base de determinadas actitudes que también se explicitan.

La palabra estrategia se define en el diccionario como el arte o manera de dirigir un asunto que interesa.

Existen dos tipos fundamentales de estrategias comunicativas: las estrategias restrictivas que se dan como barreras personales en la comunicación, y las estrategias facilitadoras que se desarrollan en pro de una comunicación abierta, flexible, positiva asentada en actitudes cooperativas.

Una estrategia restrictiva de la comunicación sería entonces *la forma consciente de dirigir, conducir el acto comunicativo en sentido negativo, entorpeciendo, obstaculizando el proceso de entendimiento mutuo y la búsqueda de soluciones conjuntas entre las partes de la comunicación*. Estas versan sobre posiciones no cooperativas en las que predomina la orientación en sí mismo por encima de la tarea y del otro, y cuyos fines se dirigen a prevalecer en la relación a toda costa. *Las estrategias restrictivas fundamentales que se dan en el proceso de comunicación interpersonal son:*

- Egocentrismo: La actitud de quien tiende a hablar solo de sí, refiriendo todo a sí mismo y a la propia situación. En las conversaciones cotidianas, es normal hablar de sí mismo, de las experiencias propias, de los propios puntos de vista; resulta en cambio fastidioso y restrictivo cuando es el único asunto de que se habla con los demás, o bien cuando se trata de una respuesta inadecuada en determinados contextos. Esto crea en el otro frustración, sensaciones de rechazo y vivencias de inferioridad, con probables intentos de evitar la relación. El individuo que habla solo de sí comunica una especie de necesidad de consideración, que puede encubrir complejos de inferioridad e inadecuación, inseguridades, sentimientos de marginación, depresiones, estados de insatisfacción o de frustración. A los ojos de los demás, el que se comporta de forma egocéntrica en la comunicación puede parecer soberbio y altanero y todo ello a costa de la posibilidad de instaurar buenas relaciones y provechosos intercambios de puntos de vista, experiencias e informaciones.

- Taciturnidad: Comportamiento de permanecer en silencio, de tener pocas y esenciales intervenciones verbales y a menudo sólo como respuestas a invitaciones explícitas a hablar. El comportamiento taciturno es aquel en el que el individuo se aísla del ambiente y de las relaciones, y que en consecuencia se resiste a estar co-implicado en contextos relaciones. La taciturnidad puede ser momentánea; dependiente de las particulares características de

situaciones temporales que el individuo está viviendo. Puede ser también crónica o dependiente de la particular estructura de personalidad del individuo, caracterizada a menudo por timidez, inseguridad o ansia de inadecuación. Ha de considerarse una conducta comunicativa taciturna la del individuo, que se limita a dar respuestas, es decir, que sólo responde si se le interpela directamente, o da respuestas telegráficas, reducidas a lo esencial. Con frecuencia el comportamiento crea malestar al otro o a los demás individuos, con los que se relaciona.

- **Verborrea:** El esquema conductual verborreico consiste en hablar continuamente, sin pararse nunca o casi nunca; robando con frecuencia la palabra a los demás, imponiéndose a su discurrir e ignorando todas aquellas señales que, de modo explícito se le envían para intentar parar su insistente monólogo. No es raro que el sujeto que desarrolla esta estrategia se vaya en detalles y pierda el hilo del discurso. Puede llegar a paralizar psicológicamente al otro; a anularlo por completo, y este, al sentirse encajonado y arrollado por la charla verborreica, puede sentir tal cansancio y abatimiento físico y psíquico, que desee truncar el diálogo y la misma relación.

Este comportamiento (verborreico) puede ser temporal, consecuencia de la necesidad de descargar el estrés, o para compensar situaciones momentáneas de dificultad en el trabajo o en la familia que impliquen una reducida posibilidad o capacidad de expresión y de comunicación en general. Puede ser también una actitud crónica y desarrollarse sobre un sustrato parecido al egocéntrico: a todo esto el que se comporta siguiendo el esquema verborreico responde escondiéndose, produciendo ríos de palabras que tienen la finalidad de encubrir sus propios problemas y alejar la posibilidad de que otro individuo entre en su vida íntima. Este comportamiento generalmente genera la “fuga” del otro, sofoca su iniciativa y anula su participación en el diálogo.

- **Humorismo:** El humorismo consiste en generar la risa o la sonrisa de los demás. Aquí se entiende por el comportamiento de quien, con demasiada frecuencia y sin que venga al caso, transforma o quisiera transformar las comunicaciones propias y ajenas en ocasiones para inventar frases ingeniosas, pequeñas bromas y cosas semejantes. Él es aquel que en las relaciones normales muestra una tendencia excesiva o exagerada a captar, subrayar o crear el aspecto humorístico en los argumentos que él mismo o los demás están tratando. En la óptica con la que se examina aquí, el humorismo no puede ser entendido como la cualidad más apreciada de mostrarse simpático, por el contrario aquí se entiende por humorismo un tipo de comportamiento excesivo, en sentido único, que se hace fastidioso y pesado.

El humorismo es un obstáculo para la comunicación, porque el otro advierte una especie de desvaloración de aquello que está diciendo y por tanto también de sí mismo. Esto es verdad cuanto más versa la comunicación sobre argumentos que tienen relación con el malestar, el sufrimiento o los problemas de diversa índole de las personas. El otro se siente incomprendido, inaceptado y sobre todo, casi despreciado, no encuentra empatía en la relación ni tampoco coparticipación.

El que asume el humorismo como estrategia, en su exceso y en su pretensión de adoptar una modalidad única de relación, implícitamente, fomenta en los demás la construcción de una imagen limitada y desfavorable. Generalmente es considerado ligero y superficial, incapaz de afrontar las cuestiones con profundidad, es considerado insensible con lo que consigue fácilmente el rechazo y el alejamiento de los demás. En realidad lo que subyace en el comportamiento del humorista ha de ponerse en relación con el desarrollo anómalo de la personalidad, que se traduce en la incapacidad para relacionarse de modo adulto y presentarse a los demás de modo auténtico. El reírse por una frase graciosa es considerado como señal de aceptación y agrado, el que logra hacer reír puede estar seguro de que ha sido acogido favorablemente por aquel que ríe, el sujeto con este tipo de conductas parece movido por una especie de “hambre” de aceptación, consideración y reconocimiento, a los que subyacen miedos inconscientes de exclusión y marginación, complejo de inferioridad e inadecuación. En cualquier caso; el comportamiento excesivamente humorístico actúa como una limitación a la relación, que obligatoriamente se asienta casi siempre en niveles de superficialidad y no sobre la real complicación emotiva.

- Falsedad: El comportamiento “falso” consiste en presentar a los demás una realidad inexistente, con el propósito explícito o implícito de hacerla creer real y verdadera. Raramente se manifiesta la falsedad en la invención completa de una realidad o de una situación, en cuyo caso ha de considerarse un comportamiento patológico, casi siempre se manifiesta ampliando excesivamente, distorsionando, manipulando un aspecto de la realidad objetiva.

A los efectos de su influencia en la comunicación y en la relación, el comportamiento de la falsedad llega a ser significativo sólo en el momento y en la medida en que un individuo se da cuenta, o sospecha, que el otro está mintiendo, sino se percata de ello la comunicación debe ser considerada normal a todos los efectos.

Los motivos psicológicos que subyacen a un comportamiento de falsedad pueden encontrarse en

la necesidad de consideración del individuo, que puede encubrir a su vez temores de exclusión, complejos de inferioridad e inadecuación, aunque también puede ser considerada un mecanismo de defensa, ya que el individuo se sirve de ella para afrontar situaciones, que no logra controlar de otra manera; la falsedad también puede servir de instrumento para la consecución de un particular objetivo que por los medios normales el individuo no puede alcanzar.

Al que se conduce de manera falsa, no se le considera digno de confianza por lo que se da poco peso a sus palabras, lo que afirma raramente entra a formar parte del patrimonio de conocimientos ajenos y los individuos con lo que se relaciona no se atreven a comunicar a otros la información o noticias que les da por temor a que sean falsas y ser calificados ellos mismos como falsos, ingenuos o desprevenidos. La falsedad, en resumen obstaculiza el fluir de una buena comunicación y la creación de buenas relaciones entre los individuos.

He aquí algunos ejemplos de falsedad en la comunicación:

- La fabulación: La palabra fabuladora rompe el pacto social por el abuso de confianza. El comunicador que la utiliza haciéndose pasar por lo que no es, espera llegar a sus fines en circunstancias en que sus disposiciones naturales y sus actos, lo harían fracasar. La fabulación tiene relación con la mentira social cuando el comunicador no se contenta con embellecer lo real y busca ventajas con efectos espectaculares para hacerse interesante ante los ojos de los demás.
- La simulación: El comunicador que simula busca hacer fidedigno aquello que él sabe que es un error. Su habilidad será tanto más perversa cuanto más sugestionable, desconocedor o ignorante sobre el tema sea su interlocutor. Es el lenguaje que va a servir para mistificar, produciendo apariencias engañosas en los casos en que lo real está ausente.
- El disimulo: El comunicador que disimula opera por la supresión, la atenuación de las cosas. El disimulo puede convertirse en falsificación cuando deforma, altera, falsifica la realidad.
- La polución: Ambrose Pierce la considera como la forma más aceptable de hipocresía. Se presenta más frecuentemente en forma de lenguaje convencional, cuasi maquinal.
- La calumnia: La persona que usa la calumnia emplea la palabra malsanamente, el lenguaje de la difamación y la detracción. Es, la mayoría de las veces, una afirmación contra la persona ausente y es la degradación psicológica por medio de las palabras, de una víctima, un individuo, institución, grupo, símbolo, proyecto, opinión.
- El equívoco: Generalmente cuando se busca justificar un acto, convencer, la palabra no teme al equívoco; este es considerado una verdadera “corrupción del lenguaje”. El equívoco es un

ardid, el arte del lenguaje del doble sentido. La plasticidad del lenguaje es tal que basta un poco de habilidad para que el discurso tenga un rótulo de interpretaciones variadas. El equívoco puede provocar ilusión, conceder un privilegio al comunicador.

- Superioridad: Comportamiento de quien, en la relación, subraya verbalmente o no la propia diversidad en la relación con el otro, pero haciendo evidente que tal diversidad lo pone en un nivel social y cultural superior. La superioridad es manifestada de modo selectivo (en algunos contextos relacionales más que en otros. La superioridad es una actitud que el individuo manifiesta a menudo teniendo en cuenta la situación que está viviendo. Tal actitud se concreta en el uso frecuente de señales bien definidas, emitidas tanto a nivel verbal como paraverbal mímico, gestual que son codificadas automáticamente por el otro, que por ellas deduce el tipo de consideración que el superior tiene de sí mismo y de los individuos con quienes se relaciona. En el comportamiento superior subyace en general una necesidad de dominio, omnipotencia y consideración, cuyo sustrato puede estar representado por sentimientos de inferioridad. La reacción más inmediata que produce es la de rechazo, y el deseo más incitante es el de demostrarse cuán fuera de lugar, desproporcionada e inadecuada es su actitud.

- Inferioridad: Consiste en reconocer de continuo la superioridad del otro, condescender siempre y sin oposición a sus exigencias, despersonalizarse para demostrar lo importante que es él y hacerlo constantemente centro de atención.

Esta actitud degenera en adulación, la permisividad sin límites, la falta de personalidad y de puntos de vista individuales; es la típica de quien posee espíritu gregario, incapacidad para afrontar los contrastes, debilidad de carácter, necesidad de seguridad y de figuras de referencia. Con el tiempo, las personas que se acostumbran a desarrollar esta estrategia se convierten en víctimas de explotaciones y de instrumentalizaciones pues se consideran (por los demás) carentes de personalidad y de carácter y por tanto de confiabilidad. En las relaciones de ayuda el centro de la relación y de interés es aquel que recibe ayuda, pero tampoco cabe duda de que mostrar una constante inferioridad a su respecto puede resultar negativa y desfavorable para él mismo, que llegará a convencerse de que sólo está en contacto con su servidor y no con un individuo dotado de ideas y puntos de vista propios, de fuerza y capacidad para convertirse también en un punto de referencia fiable. El que utiliza una actitud de inferioridad no logra comunicar seguridad, firmeza o decisión.

- Prisa: Comportamiento de quien exterioriza una especie de constante falta de tiempo y por

tanto la tendencia a limitar o acelerar los intercambios verbales. Es muy común hoy y por tanto sus efectos restrictivos sobre la comunicación están muy extendidos.

La prisa se manifiesta tanto en la reducción del tiempo dedicado a las relaciones como en la aceleración de los intercambios verbales, que no pasan de esenciales, constreñidos, y excesivamente sintéticos.

En la mayor parte de los contextos relacionales, la prisa limita la cantidad de mensajes e informaciones que los individuos se intercambian (fácilmente algo se pierde, olvida o intencionalmente no se toca por temor de que el otro individuo aproveche para hablar a su vez).

En segundo lugar, la comunicación apresurada resulta ser cualitativamente pésima. Se tiende hablar a menudo del modo aproximado, impreciso, veloz y todo ello a expensas de la comprensibilidad. Como consecuencia, las informaciones transmitidas son mal entendidas, distorsionadas, el que escucha se ve presionado a asimilar en un tiempo breve un elevado número de mensajes, que por el modo mismo en que son transmitidos resultan poco claros.

La tercera consecuencia es la reducción emotiva de que adolece la relación cuando la comunicación se desarrolla de modo apresurado: El otro, viéndose destinatario de una comunicación apresurada deduce que ello es de escaso interés para el que habla, a menos que este último dé argumentos, motivos, y excusas válidas y creíbles.

Consecuencias más llamativas de esta actitud: reducción cuantitativa, deterioro cualitativo y desapego emotivo. Los efectos más desfavorables de la prisa se exteriorizan de modo decisivo en las relaciones de ayuda. El que plantea el propio modo de comunicar con una actitud de prisa, comunica explícitamente “no tengo tiempo para estarte escuchando”. El destinatario interpreta inmediatamente este mensaje como una falta de interés por él y ve al sujeto con prisa como un individuo que no tiene intención de relacionarse de modo emotivamente significativo, se ve así mismo como disminuido, carente de importancia y valor.

▪ Anticipación: Consiste en verbalizar las conclusiones y contenidos del discurso de los demás antes de que hayan terminado de hablar (se adelanta al otro de modo entrometido). Con este comportamiento se da a entender que ya se conoce lo que el otro va diciendo o las conclusiones a las que quiere llegar. Así, la comunicación es sofocada, pues se anticipa su sentido de novedad y originalidad.

Los orígenes pueden ser diversos: el que lo adopta, impelido por la necesidad de mostrar su propia no-inferioridad (“también yo sé lo que estás diciendo”), una estrategia para humillar al

otro, o puede hacer del intento de ayudar al otro a verbalizar.

La anticipación desempeña un papel restrictivo en la comunicación pues el otro tiende a recortar sus intervenciones verbales al ver que su comunicación carece de utilidad, interés y novedad para el anticipador. Sólo en los casos en que el anticipador es movido por intenciones positivas respecto al otro, su comportamiento puede surtir efectos positivos para la relación, siempre que no degenera en la intromisión y la exteriorización de superioridad.

- **Intromisión:** Es entrar en la conversación del otro de modo incorrecto (elevando la voz, interrumpiendo al que está hablando) al objeto de imponer, o hacer presente con demasiada fogosidad, el propio punto de vista.

El que se comporta de forma entrometida podría confundirse con el que se anticipa, y en efecto, el que se entromete se anticipa al otro, antes de que este haya acabado de hablar. Pero se diferencia de éste en que el comportamiento consiste en interrumpir al que habla para imponer el propio criterio, o punto de vista, tanto si concuerda como si no concuerda, y no para dar las conclusiones ni afirmar por anticipado lo que el otro está diciendo.

El comportamiento de intromisión consiste en transgredir las normas que se establecen para la comunicación entre individuos, específicamente la norma según la cual a quien está hablando, en las relaciones normales, se le debe permitir terminar la exposición de su propio punto de vista.

Este comportamiento es un signo de escaso respeto, actúa en la comunicación en el plano de la relación: transmite por ello un modo particular de entender y plantear la relación de parte de quien lo realiza.

En la mejor de las hipótesis el que asume esta estrategia es clasificado por el otro como un individuo con escasa educación y sensibilidad; así este puede llegar a ser considerado una persona arrogante y tosca e incluso puede suscitar en los demás sentimientos de rechazo y en verdaderos intentos de marginación y exclusión.

- **Incoherencia:** Esta estrategia consiste en exponer y sostener ideas, opiniones y puntos de vistas contrastantes o contradictorios entre sí. El esquema incoherente es aquel en el que el individuo no sigue lógica clara y comprensible acerca de las particularidades temáticas que afrontan en cada caso en los diversos contextos relacionales y cambia con frecuencia de actitudes y opiniones.

El primer caso de la incoherencia se manifiesta en el no mostrar un punto de vista estable y

seguro sobre los argumentos particulares que se ponen en discusión cada vez (política, cultura, hechos de todo tipo).

En el segundo caso, más lesivo por la calidad de la relación, la incoherencia se manifiesta en el cambio de actitud respecto a las personas, dando de ellas juicios diversos y mostrando diversos niveles de consideración según los individuos con los que se está en relación en ese particular momento, o bien con la misma persona pero en momentos diferentes.

El individuo que muestra una conducta incoherente pone al descubierto un estado de desacuerdo interno, no es dueño de la propia vida, porque una motivación que no conoce, desmiente y contradice su proclamación de valores, por lo tanto, sus estructuras y contenidos están en relación conflictiva entre sí y provocan un conflicto del que el individuo advertirá sus consecuencias sin advertir su origen.

- Declamación: Comportamiento consistente en acentuar de modo excesivo ciertas connotaciones paraverbales de la voz, haciéndola forzosamente excesiva y rica en inflexiones y colorido en evidente contraste con la naturaleza que la voz posee normalmente. Esto es adoptado generalmente con los niños para ponerse a su nivel de comprensión de la realidad.

Acentuar en tales situaciones el colorido de la voz, sirve para hacer más fácilmente comprensibles los contextos y los significados de las cosas que se van diciendo, proporcionando al conjunto mayores informaciones.

Entre adultos, la acentuación de lo paraverbal se hace naturalmente y está inserta en la conversación normal, pero el adulto posee los medios para comprender el significado de las comunicaciones y sus contextos y diversas implicaciones de modo que estas acentuaciones generalmente no son necesarias. El comportamiento declamatorio obstaculiza una relación auténtica y sincera.

- Valoración: Consiste en expresar, sin que el otro la pida, una valoración de aquello que ha expresado. Todo esto implica necesariamente un juicio sobre el otro (positivo o negativo) que puede engendrar en el juzgado sentimientos de rechazo. Lo que existe de negativo en este comportamiento (negativo en el sentido restrictivo de la comunicación) consiste en que el expresar un juicio implica casi siempre y especialmente en los casos en que no se pide, una posición de superioridad y de dominio por parte del que juzga. Además el comportamiento de valoración, crea condiciones comunicativas que fomentan controles y limitaciones en la expresión de los demás. Toda forma de valoración constituye un juicio sobre los demás y por

ello una amenaza.

Quien da una valoración positiva presupone en cualquier caso que en la relación existe también la posibilidad de una valoración negativa. En la relación el comportamiento de valoración es restrictivo, ya que pone al otro en una situación de inferioridad exponiéndolo al riesgo de eventuales y sucesivas críticas negativas incluso puede suceder que el otro, sintiéndose juzgado, modere su propio comportamiento en función de los juicios y de las apreciaciones del que ha hecho la valoración, limitando su propia libertad de expresión.

No obstante, ese comportamiento puede ser una buena ocasión para construir relaciones auténticas basada en una franca comunicación de puntos de vista y de valoraciones incluso contrastes y de crítica de uno respecto a otro.

- Interpretación y Explicación: Consiste en dar una explicación razonada de acontecimientos, comportamientos y estados de ánimo relativos a otro individuo, buscando a la par, las causas de los mismos. Se parece a la valoración en que representa un modo de imponer, un particular punto de vista a otro individuo.

El que adopta este comportamiento le quita al otro la posibilidad de contradecir, poniéndolo en una condición de importancia en ignorancia.

Otras veces la interpretación es presentada como necesidad, consecuencia de la convicción de que quien ve la situación desde fuera puede comprenderla mejor que quien la vive en primera persona.

En la relación interpersonal esto puede ser negativo sobre todo cuando lo que se demanda es una ayuda emotiva y no una explicación racional de lo que está sucediendo. Esto provoca una pérdida de confianza en las propias posibilidades y las capacidades de comprensión y solución de los propios problemas.

- Desdramatización: Es la disminución y privación de relevancia emotiva a las vivencias emotivas del otro. En otras palabras, demostrarle al otro que la situación no es tan dramática o desfavorable como él cree.

En la mayor parte de las situaciones, la desdramatización obstaculiza el enlace de los objetivos propios de la relación de ayuda, al menos en lo que concierne al aspecto de la comunicación. Puede haber una ruptura entre los individuos, en relación, se crea rechazo pues percibe que no es comprendido, desiste de considerar al individuo como interlocutor fiable y limita voluntariamente la comunicación a un nivel de superficialidad. Experimenta además vivencias

de rechazo y falta de complicación.

- Cambio de Argumentos: Equivale al intento de desviar la atención sobre otros argumentos de comunicación, abandonando el argumento en cuestión o un aspecto particular del mismo que en aquel momento o contexto no se quiere abordar.

El que adopta este comportamiento manifiesta su intención de no comunicar sobre esa particular cuestión y esto evidencia una actitud de rechazo. El otro deduce de ello una falta de interés de aquel con quien razona que puede limitarse a un aspecto o bien a toda la cuestión.

Este comportamiento puede ser útil para dirigir la comunicación por los derroteros deseados en cambio se transforma en un comportamiento restrictivo y perjudicial cuando se adopta cada vez que el otro afronta temas de cuya exposición y discusión podría sacar provecho.

Es útil también comprender si el cambio de argumento forma parte de un intento de obrar a favor del otro o si es un simple ensayo de fuga realizado por el interlocutor, debido a su incapacidad de afrontar tales argumentaciones emotivamente perturbadoras.

- Evasión: En el comportamiento de evasión se expresa también la intención de no tratar particulares argumentos en el curso de la relación. Consiste en afrontar la comunicación con el otro de modo superficial e inconexo, sin dar la impresión de seguir un preciso recorrido lógico inherente a la conversación en curso.

Si el comportamiento de evasión no es consecuencia de un particular asentamiento de personalidad, sino que está en relación con la contingencia de la situación, el que lo adopta comunica implícitamente al otro una actitud de desinterés y rechazo, que puede ser a su vez interpretado por el otro de diferentes modos pero difícilmente irá acompañado de significados positivos y más difícilmente aún favorecerá una amplitud en la comunicación.

- Absolutismo: Consiste en presentar las propias opiniones como si fueran justas e indiscutibles. El que adopta tal actitud se erige a sí mismo en detentor de la verdad; que no pone en discusión y que presenta a los demás con seguridad y resolución.

Este comportamiento va asociado a una notable capacidad de comunicar verbalmente, una inteligencia aventajada en hacer demostraciones y justificaciones a las propias convicciones. El que la adopta logra generalmente demostrar la propia razón, y por tanto desmotiva a los demás para conversar o poner en discusión puntos de vista divergentes. Limita la comunicación.

La vivencia del otro es de frustración, como reacción a la dificultad de hacer aceptar el propio punto de vista, de proponerlo al menos como posible alternativa a las argumentaciones del otro

individuo, rebajamiento de sí, a consecuencia de la propia percepción de inferioridad e inadecuación intelectual.

- Falta de atención: Consiste en no prestar suficiente atención al otro, a sus argumentaciones, a la exposición de sus puntos de vista. El que lo adopta puede hacerlo de dos modos: rehuendo la mirada y pidiendo continuas repeticiones de aquello que el otro acaba de exponer, o permaneciendo ocupado en otras actividades mientras el otro habla.
- Falta de consideración: Consiste en no dar importancia a lo que el otro va diciendo, a sus puntos de vista, a su participación en el diálogo (cuando hay tres o más participantes).

Dichas estrategias pueden minimizarse en su efecto nocivo si se crean y entrenan habilidades comunicativas que se correspondan con el desarrollo de estrategias facilitadoras de este proceso. Como plantea González Castro “para hacer que la comunicación sea un proceso verdaderamente efectivo se requiere de habilidades que sólo se adquieren con profundos conocimientos teóricos y una experiencia práctica”.

2.3 Estrategias facilitadoras como base de optimización del comportamiento comunicativo.

El acto comunicativo es fruto del consenso intersubjetivo, de la simetría de la relación entre los interlocutores, en la que la fuerza, si existe, no es otra que la del discurso racional. Estos actos comunicativos son por tanto actos de emancipación (Hernández Aristu, 1992)

En nuestra investigación pretendemos llegar más allá, consolidando, valorando y reestructurando esos estudios para definir la efectividad de procesos comunicativos no en términos de habilidades requeridas en el sujeto sino de estrategias comunicativas que se ponen en práctica para lograr un proceso cuya calidad se considere superior. Del mismo modo caracterizaremos las diferentes estrategias que tipificarán la relación dialógica que se establece entre los sujetos en situaciones en que se manifiestan cooperativamente.

A tales estrategias las llamamos: estrategias facilitadoras de la comunicación interpersonal.

Partimos de la tesis de que la relación recíproca de las partes con respecto al objeto del diálogo sólo puede ser efectiva a los efectos de la solución de problemas cuando la situación se estructura como un proceso cooperativo, en la que la actitud favorable al propósito de alcanzar un objetivo común posibilita una relación positiva de las partes, a la vez que es una condición

para que la contradicción en el plano del objeto de la conversación pueda ser resuelta de manera conjunta.

La búsqueda coordinada de soluciones caracteriza la relación de los socios en el plano del objeto de la discusión y admite la discrepancia y la diferencia de opiniones, a la vez que supone una valoración y análisis constructivo de conjunto, de forma tal que pueda arribarse a un acuerdo común satisfactorio para ambas partes.

Si las personas responsables de coordinar tareas conjuntas no están preparadas para establecer una relación cooperativa a partir de la aplicación de estrategias facilitadoras del diálogo, manejando las diferencias entre las partes entonces la probabilidad de éxito en la actividad de dirección se reduce ya que esta se realiza a través de las diferentes situaciones en las que se estructuran de modo peculiar los intereses de las partes en relación con el objeto de la interacción. Es vital entonces para elevar la efectividad del trabajo, utilizar estrategias facilitadoras de la comunicación.

Estas estrategias comunicativas *tienen de base una posición cooperativa y que orientan el acto de comunicarse hacia la expresión y entendimiento mutuos para la búsqueda de soluciones conjuntas de las tareas que dieron lugar el establecimiento de la comunicación. Mediante las mismas se logra un avance en el proceso comunicativo tanto subjetivo como objetivo que es experimentado por ambos participantes.* Cuando una persona se dirige a otra a través del lenguaje buscando un entendimiento mutuo y una comunicación efectiva, se presupone recíprocamente, que lo que cada una dice:

1. Responde a la realidad, es verdadera.
2. Que lo que dicen se ajusta a unas normas sociales y están justificadas, es decir, que lo que dicen está justificado.
3. Que al hablar lo hacen con sinceridad y veracidad, que no pretenden engañar.
4. Que lo que dicen es comprensible, inteligible para ambos.

La contrapartida de las estrategias facilitadoras son las estrategias restrictivas a las que ya hicimos referencia en el epígrafe precedente. Estas últimas constituyen barreras personales en la comunicación y se usan mucho en el proceso de comunicación interpersonal. Tienen de base posiciones no cooperativas de los interlocutores y el resultado que se deriva de su utilización, así como la calidad del proceso mismo siempre son inferiores cuantitativa y cualitativamente al

proceso y resultados de la relación cuando se utilizan estrategias facilitadoras que tanto a corto como a largo plazos superan a la restricción.

En nuestra investigación pretendemos dotar a los sujetos de los elementos necesarios para asumir posiciones cooperativas y adoptar estrategias facilitadoras, identificando y aprendiendo a eliminar las restrictivas teniendo en cuenta la adecuada orientación en la situación para desarrollar las estrategias que realmente se necesiten con vista a lograr un proceso y resultado óptimos del intercambio comunicativo.

Basados en experimentos con grupos de personas donde existía un clima competitivo o cooperativo, se concluyó, después de un análisis de los resultados que mostraron los grupos, que existía una clara superioridad de los grupos cooperativos en los siguientes aspectos:

1. Mayor motivación para completar la tarea grupal.
2. Mayor coordinación del esfuerzo (con una mayor diferenciación del trabajo)
3. Más comunicación efectiva entre los miembros (mayor atención a las sugerencias de los otros, menor dificultad en lograr un entendimiento mutuo)
4. Mayor independencia y solidaridad del grupo.
5. Mayor productividad por unidad de tiempo y calidad del producto.
6. Mayor sentido de amistad durante las discusiones y mayor satisfacción con el grupo y sus resultados.

Lo anterior nos lleva a reafirmar que la adopción de posiciones cooperativas supone ventajas con relación a las competitivas. Podemos concluir por tanto que los resultados obtenidos con la utilización de estrategias facilitadoras características de posiciones cooperativas son, a largo plazo, superiores, sobre todo si tenemos en cuenta que no sólo favorecen en mayor medida la solución de tareas conjuntas sino que también inciden positivamente en la calidad de la relación que se establece entre los comunicantes y en el desarrollo de estas como personalidades.

Las estrategias facilitadoras tienen como punto sinérgico su basamento en criterios bien definidos que se cumplen independientemente de la tipología que ellos sigan. Estos criterios son:

- ♦ Cuando los participantes centro de atención organizan la relación, crean un clima favorable y se orientan a elaborar el problema conjunto.

♦ Cuando a la vez cada uno se basa en la lógica del otro, no se pierden de vista las metas de uno y otro y se hacen coherentes.

♦ Cuando ambos poseen flexibilidad en el manejo de las metas comunicativas y se orientan en el clima creado en la meta conjunta observando principios en sus comportamientos.

Como referimos anteriormente, las estrategias facilitadoras tienen como objetivo que la comunicación se desarrolle de manera fluida, eficiente, abierta, sólida, positiva, con ello no sólo se soluciona mejor el problema sino que además éstos propician un desarrollo cualitativo de ambos implicados y de sus relaciones.

“Los procesos de entendimiento tienen como meta un acuerdo que satisfaga las condiciones de un asentamiento racionalmente motivado, el contenido de una emisión”. (Hdez. Aristu, 1992, p.81)

En el marco empresarial, el uso de estrategias facilitadoras en la comunicación da lugar a la elevación de la efectividad en las exigencias del dirigente sobre cada uno de los subordinados, lo que desencadena un funcionamiento superior del grupo de trabajo en cuestión.

Desde nuestra perspectiva la conducción efectiva de la comunicación entre dos personas se logra a través de la percepción integral de la situación, de las relaciones que en ella se dan, considerando la interacción de sus elementos, lo cual incluye un adecuado conocimiento de sí mismo, del otro, de la tarea en común y de la situación como un todo.

Para hacer de la comunicación un proceso efectivo es vital transformarse en facilitador, pasando de un constante e ineficiente uso de estrategias restrictivas a la selección y utilización oportuna de estrategias facilitadoras de la comunicación. Esto es:

- De la incoherencia a la coherencia-consistencia: Este término reclama la idea de integridad, armonía, no contradicción. Tal concepto está unido con la “verdad” de la cosa en cuestión y en su capacidad de conseguir el fin natural. Es el comportamiento consistente en expresar y sostener ideas claramente hilvanadas y lógicas. Las opiniones y puntos de vista de esta persona son comprensibles y sólidos, está convencida de lo que quiere y piensa por lo que mantiene una actitud estable, segura en todos los contextos en los que se desenvuelve. Tal comportamiento es extensivo además, a las personas, de las cuales manifiesta criterios invariables en cualquier condición o situación.

Se establece un esquema de comportamiento coherente-consistente cuando el individuo está motivado en su actuación a nivel consciente o inconsciente, por necesidades que están de acuerdo con los valores. Se es coherente y consistente cuando la persona está armónicamente integrada, porque los componentes de su yo, y en consecuencia, sus estructuras, son puestos en movimiento por la misma fuerza motivante y están orientados hacia un mismo objetivo, interactuando constructivamente entre sí.

Esta estrategia es reveladora de un carácter estable, equilibrado y seguro en el individuo. Las personas que lo ponen en práctica son generalmente sujetos con fuertes redes de apoyo e interacción social que se ganan el respeto y la confianza de los que les rodean.

- De la superioridad y la inferioridad a la igualdad colaborativa: Consiste en actuar y reconocer en el contexto comunicativo la correspondencia, o equivalencia del status e importancia del otro con respecto a la propia. El interés del que asume esta estrategia es el trabajo conjunto para contribuir, desde un nivel social y cultural similar, a la resolución de la tarea. En este esquema se muestra a lo largo del intercambio respeto por el otro y confianza en su competencia apreciándolo como socio y tratándolo como tal, sin que esto signifique restarse valor o importancia a sí mismo.

Los comportamientos de igualdad son característicos de personas seguras y competentes que están dispuestas a trabajar por el bien común dejando al otro su espacio y permitiéndose a sí mismo la expresión de ideas. La interacción desde esta perspectiva atrae a los demás, que se sienten a gusto en la relación pues se crea un clima de familiaridad y acercamiento. El lenguaje que se utiliza al adoptar esta estrategia se adecua a las características y conocimientos del interlocutor en relación con la situación y tema de que se trate, para facilitar el entendimiento, no se establecen distancias psicológicas y los gestos indican claramente su intención colaborativa.

- De la anticipación e intromisión a la búsqueda conjunta del problema: Esta estrategia abarca todos los comportamientos dirigidos al establecimiento de una relación cuya meta sea la búsqueda y definición del problema de forma cooperativa. El individuo que la utiliza no llega a la comunicación con ninguna conclusión acerca del problema, ni se adelanta para resumir lo que ha querido decir el otro sin que este haya terminado de exponer sus ideas. No hay un atrincheramiento en su posición, ni una intervención fuera de lugar para opinar acerca de las

ideas del otro sino que da margen a la exposición de cada uno para buscar puntos sinérgicos en los que apoyarse para encontrar o elaborar el problema. Dejar hablar libremente a quienes tienen la exigencia de poner en común con otro las propias experiencias positivas y negativas, sin anticipar los contenidos o las conclusiones, es una regla a seguir por el que desempeña esta estrategia facilitadora. El comportamiento que es facilitador en tal sentido nunca da lugar a la intromisión en el discurso del otro para imponer opiniones concordantes o discordantes con relación a las del otro y mucho menos propicia la anticipación para dar una conclusión que pueda poner punto final a la conversación.

El que adopta estos comportamientos facilitadores puede considerarse una persona madura, respetuosa, sensible, con tacto, prudencia y que es capaz de hacer sentir a los demás importantes incluyéndolos en la actividad de comunicación e intercambiando criterios que permitan la elaboración del problema por ambas partes en colaboración.

- De la verborrea y taciturnidad a la participación equilibrada: Consiste en dar a la conversación un ritmo que da lugar a la sucesión alternativa de las intervenciones de uno y otro interlocutor. El individuo que adopta esta estrategia, sin dejar de expresar sus propios criterios, opiniones, puntos de vista, valoraciones sobre el tema que se discute, le permite a su interlocutor que manifieste lo que piensa, escuchándolo con respeto con el fin de retroalimentarse. En esta conversación es típico la armonía que se establece en las intervenciones sin que prime uno u otro comunicante.

No puede pasarse por alto que existen situaciones, circunstancias o personas con las que sea participativo no resulta una opción factible o que las condiciones de comunicación impuestas externamente no favorezcan el comportamiento participativo. Partiendo de este hecho es vital que la persona analice todas las condiciones de comunicación que establecen la situación orientándose eficazmente en ella y mueva todos los elementos posibles que deriven en condiciones favorables para la participación. Se trata de no ser preso de la situación, sino de ubicarse en ella para dominarla, llevándola a términos positivos más beneficiosos para cada sujeto de la comunicación.

Los discursos característicos de este tipo de comportamiento (participativo) pueden ser cartas y con mayor sistematicidad o pueden extenderse un poco pero ser menos frecuentes durante la

conversación, eso sí, nunca se le roba la palabra al interlocutor adoptando comportamientos verborreicos aunque tampoco se deja de expresar lo que se considera necesario.

- Del egocentrismo a la empatía: El comportamiento empático es el que posibilita la comprensión del otro no sólo en el ámbito cognitivo sino también a nivel emocional. Es decir, el sujeto que asume esta estrategia tiene la capacidad de sentir como el otro, comprender cómo piensa, opina pero además lo que siente, experimenta. Se da aquí la identificación aunque no hay compromiso. Esta estrategia permite centrarse en sí y en el interlocutor, por lo que favorece la creación de un clima de confianza y cercanía afectiva que los ubica en posiciones cooperativas.

El interactuar con una persona que asuma este tipo de comportamientos, el otro se siente realizado, cómodo, tranquilo, comprendido lo que estimula la sistematicidad y profundización de la realización. Con la empatía el individuo estimula en el otro la necesidad y deseo de asociación, complicidad, implicación, afiliación.

- De la falsedad a la autenticidad: Consiste en presentar a los demás las opiniones, hechos y puntos de vista de forma clara y sin dobleces independientemente de la posición en la que este contenido comunicativo pueda ubicarlo con respecto al otro. Significa en otras palabras, ser lo que se es en la relación comunicativa. El sujeto que adopta la estrategia de autenticidad expresa su realidad espontánea y sinceramente, como la ha incorporado de acuerdo a su visión muy personal de los casos de intención, meta que se persigue con este esquema comportamental no es ni mucho menos poner la situación a favor propio o sacar algún provecho de la conversación sino establecer una interacción legítima, pura, real, fidedigna sobre la base de la honestidad y el respeto a la capacidad de análisis, y la inteligencia del otro. Conducirse auténticamente es propio de individuos muy seguros de sí mismos, con una autoimagen sólida por lo que pueden permitirse expresar su realidad independientemente del efecto esta que cause en el otro; son estables y mantienen en alto sus ideas en todas las situaciones y ante diferentes personas. Las relaciones con individuos cuyo comportamiento es auténtico se caracterizan por la creación de un clima de apertura y sinceridad, no da lugar a la utilización de máscaras.

- De la valoración excesiva a la aceptación incondicional del otro: Se refiere al esquema que descubre la acogida, la admisión del otro con todas sus características personológicas, tanto positivas como negativas. No se rechazan ni se condenan las conductas y actitudes del

interlocutor pues este no es juzgado sino aceptado, se ve al otro como a un igual que puede actuar bien o mal pero que sigue siendo una errónea digna de respeto y consideración. La adopción de esta estrategia crea condiciones comunicativas que favorecen la aprobación y la apertura en un clima no amenazador.

- De la declamación a la naturalidad: No es más que darle al discurso un carácter natural a través de la melodía, volumen e inflexiones de la voz. Es conveniente variar estos elementos a lo largo de las intervenciones pero de acuerdo a las necesidades y circunstancias en que éstas se desarrollen para causar en el otro determinadas impresiones para enfatizar algo que se considera importante; pero partiendo del hecho de que los adultos no necesitan y más aún desaprueban las exageraciones y las inflexiones innecesarias de la voz durante la conversación, pues entre ellos el llamado de atención sobre las cuestiones importantes, la enfatización de las opiniones propias se hace de forma espontánea e implícita en el acto comunicativo.

Comportarse espontánea y naturalmente está en la base del desarrollo de relaciones ricas y sinceras puesto estas cualidades son aplaudidas y recompensadas por los adultos a través del acercamiento y la simpatía que demuestran por las personas cuya comunicación versa sobre estrategias de naturalidad. Tener una conducta natural acapara la atención de los demás y transmite una imagen de seguridad, franqueza, llaneza y sencillez sin artificio. Las personas que acostumbran a utilizar esta estrategia son generalmente independientes, cuyas metas se orientan fundamentalmente hacia una comunicación clara y precisa mediante la cual se logre el entendimiento con el otro sin eufemismos, sin pretensiones ególatras para ubicarse en situaciones de superioridad con respecto al otro. No busca demostrar que sabe o que puede sino que su intención es lograr la comprensión mutua para la resolución de la tarea.

- De la falta de consideración a la consideración del otro: Esquema conductual consistente en escuchar, conceder importancia a lo que está expresando el otro; a sus puntos de vista, a su participación en el diálogo. El que asume esta estrategia corre con digno de atención al otro y además de escucharlo, reflexiona sobre lo que se está planteando, es sinónimo de detenimiento, prudencia, deferencia. Al desarrollar estas conductas el sujeto da muestras repetidas de atención, respeto e importancia al otro. En esta estrategia la meta del individuo no es sólo atenderlo sino que abarca también la valoración, reflexión sobre los argumentos que este expone.

- De la falta de atención a la atenciosidad: Es la conducta de mostrar interés, prestar atención suficiente a lo que el interlocutor señala, a sus opiniones, conceptos, misión de las cosas. El individuo que se comporta atentamente mantiene un tiempo prudencial la mirada en el otro, lo atiende cuidadosamente de modo que da al otro la libertad de hablar pues este se siente escuchado y asume que todos los mensajes que se están manejando por vía verbal y no verbal están siendo entendido por ambos. La estrategia de atenciosidad supone, del mismo modo, conductas en pos de la retroalimentación. Es este esquema comportamental en el que se concentra de forma elevada la actividad intelectual y de la conciencia dirigidos a otra persona, aunque su intensidad admite grados diversos. La intención en esta estrategia es atender al otro, escucharlo y hacerle ver y saber que se le está prestando esa atención, por tanto se crea generalmente un clima favorable de apertura que favorece la expresión del otro.
- Del absolutismo a la provisionalidad: El individuo que adopta una estrategia de provisionalidad, acepta implícitamente que la verdad no es absoluta y que cada individuo señala “la verdad” sobre un hecho, a partir de sus propias ideas, concepciones, experiencias, visión del mundo y las cosas. De modo que asumir esta estrategia lleva al sujeto a no atrincherarse en su posición y aumenta la capacidad de escuchar y comprender “la verdad” del otro se da por tanto espacio al interlocutor para comunicar su razón y se construye una realidad conjunta donde converjan las opiniones de ambos predomine una opinión pero no sobre la base de la imposición de uno de los co-participantes de la comunicación sino a partir de una discusión en la que ambos han intervenido y han llegado a la opinión más razonable y justa, construyendo una conclusión consensuada. Su experiencia es esta relación de aceptación y satisfacción por haber expuesto las ideas y que estas hayan sido escuchadas y valoradas para finalmente llegar a un acuerdo con calidad, en el que ambas partes están en concordancia.
- Del cambio de argumentos y la evasión a la apertura e implicación en el tema: Se refiere al esquema según el cual se afronta la comunicación con el otro de manera lógica, profunda y reflexiva adentrándose, envolviéndose afectiva e intelectualmente en el tema. Es pensar en lo que se está diciendo y escuchando para, de forma madura y analítica, sacar conclusiones, opiniones con solidez, coherentes. Es hablar siguiendo un hilo conductor, una lógica central cuyo contenido no se desligue del tema de conversación, teniendo un elevado autocontrol para dominar las emociones o estados displacenteros que pudieron emerger a raíz del tratamiento de

un tema perturbador para el individuo. El que asume esta estrategia se pone por encima de lo personal, ubicándose fundamentalmente en la relación y desarrollando conductas a favor del desarrollo de la misma y de la resolución conjunta del problema, pues está consciente de que a largo plazo, esto le reportará resultados superiores y la elevación en la calidad de los intercambios comunicativos con el otro.

- De la prisa a la disposición resuelta: Contrario al que adopta conductas apresuradas, el que prefiere comportarse asumiendo la disposición resuelta transmite al otro la idea de que todo está bajo control y dispuesto para realizar el acto comunicativo. En la relación interpersonal cotidiana los sujetos son impelidos constantemente a comunicarse y muchas veces se accede al intercambio sin una real intención de comunicación lo que lleva a conductas restrictivas y a fallos en el proceso de entendimiento mutuo. En la estrategia de disposición resuelta se requiere de una renuncia del individuo a la realidad. Es decir, se acepta o no se acepta la comunicación una vez tomada la decisión, es vital realizar todo lo que esto implica. Si se decide por el desarrollo del acto comunicativo entonces tiene que aceptarlo con todas las condiciones que ello supone, debiendo organizar la conducta dirigiéndola al logro de los objetivos fundamentales de la comunicación y cumplimiento de sus metas. Se habla con la cadencia y ritmo adecuados, se dan todas las explicaciones necesarias y se deja tiempo para asegurar la retroalimentación.

El comportamiento dispuesto propicia la comprensión mutua y un intercambio de calidad pues las intervenciones son claras y precisas, se escogen las palabras óptimas para expresar las ideas. El interlocutor tiene mejores oportunidades de captar el contenido del acto comunicativo en toda su dimensión y contenido, además, el entendimiento mutuo estimula el acercamiento afectivo entre los interlocutores, dando lugar a sentimientos de simpatía. Se establece un clima de calma y aceptación. El dejar de hacer todo lo demás para disponerse a atender lo que el otro necesita y quiere decir, supone darle importancia, distinción a este, todo lo que facilita el diálogo y la relación.

- De la interpretación y explicación y la desdramatización a la comunicación del estado propio: Comportamiento consistente en la exposición por parte del individuo y de los sentimientos, afectos, emociones que le provocan las situaciones, circunstancias o comunicaciones y conductas del otro. No se impone un punto de vista, ni una observación al otro a través de la interpretación del estado ajeno, sino que se comunica el propio estado haciéndoselo saber al

interlocutor en calidad de retroalimentación y dejándolo en libertad de manifestar, de la misma forma, sus estados. En esta relación cada cual escucha lo que el otro siente por lo que se produce un acercamiento que favorece la empatía y se mueven los interlocutores hacia posiciones de cooperación creando un clima positivo de relación. Se le da valor a lo que el otro está experimentando, por lo que ambos se sienten en condiciones para descubrir lo que sienten durante el acto comunicativo y lo hacen con mayor implicación y profundidad.

- Del humorismo a la madurez comunicativa: Este esquema supone saber hacer un diagnóstico de la situación y adaptarse a ella, pero sin contradecir principios, convicciones, conceptos. Es la conjunción de varias estrategias facilitadoras pues para comportarse de forma madura en el ámbito comunicativo se requiere empatía, naturalidad, disposición resuelta, apertura e implicación en el tema, autenticidad, atenciosidad, consideración, en fin constituye esta la estrategia integradora que deriva en la facilitación por excelencia.

Es vital para desarrollar un comportamiento de madurez comunicativa, captar en qué momento de la interacción se necesita ser serio, simpático, recriminador, apoyador, pues se está constantemente al tanto del curso que toma la conversación y de lo que está vivenciando el otro pues al observar con atención y se escucha para lograr una rápida, sistemática y efectiva retroalimentación de cómo están siendo acogidos los contenidos comunicativos que se han intercambiado y elaborado de conjunto. La madurez comunicativa puede interpretarse como la capacidad para incorporar el curso y contenido del acto comunicativo y desarrollar, en el momento oportuno, preciso, la conducta comunicativa que se requiere, teniendo de base la observación de los principios y concepciones que rigen en la persona y que realizan el intercambio.

Cuando se llevan a cabo conductas de este tipo ambos interlocutores se sienten satisfechos uno porque vivencia que el otro está dando valor, teniendo en cuenta lo que él dice y ambos porque están alcanzando los objetivos que persigue con intercambio. Se experimenta comprensión y cada cual se ve como un co-participante. El que adopta esta estrategia se gana la consideración y el respeto del otro puesto que es visto como una persona profunda, sensible, coherente, segura. En estos comportamientos se asientan relaciones auténticas, duraderas, importantes.

Previo a la concepción y aplicación del programa de entrenamiento es vital ganar en claridad acerca de las metas que se persiguen con relación a las modificaciones que se desean y esperan

alcanzar en los mecanismos de regulación psíquica necesarios para el dominio de las exigencias que se pretenden entrenar lo cual es posible a través de la realización de un análisis de dichas exigencias.

2.4 Análisis de las exigencias facilitadoras de la comunicación.

El análisis de exigencias de la manera en que es desarrollado por T. Alberg (1984) brinda la posibilidad de establecer relaciones entre exigencia social y exigencia individual en virtud de dar luz al objetivo social que realiza determinada exigencia y de las potencialidades de la personalidad desplegadas en el aprendizaje de la misma.

El concepto de análisis de exigencias es manejado dentro de la pedagogía en el campo de la actividad laboral. El conocimiento y dominio de las exigencias son determinantes en el éxito de la actividad laboral y se presentan tanto objetivamente (como demandas del procedimiento descrito en la tarea laboral) como subjetivamente, en calidad de premisas imprescindibles en el rendimiento del trabajador para la adecuada ejecución de la actividad laboral.

De acuerdo con lo planteado por L Séve (1975) las exigencias socialmente establecidas se denominan “forma social de individualidad”, y representan para el sujeto una condición necesaria para el desarrollo social e individual. Las premisas individuales de la acción se denominan como “forma individual de actividad” o “características de ejecución” en una persona. De tal modo se aborda en cada caso la relación entre lo individual y lo social, o lo que es lo mismo, de la forma individual de actividad y la forma social de individualidad de la personalidad en su conjunto.

En el seno de esta teoría la competencia social se concibe como las relaciones de compatibilidad y la forma individual de actividad y la forma social de individualidad, es que supone un nivel de organización superior del intercambio individuo-ambiente.

Se aspira a que los entrenados alcancen una comprensión sobre el vínculo funcional entre el sistema de exigencias, la lógica del transcurso de las exigencias y el modelo del comportamiento individual en la superación de la misma sobre la base de los mecanismos de regulación psíquica.

El comportamiento de un individuo al realizar una actividad es competente cuando los mecanismos de regulación de sus acciones y los contenidos de sus metas se corresponden con

las actividades que normativamente son necesarias para lograr una real efectividad en la actividad concreta que esté desarrollando.

El entrenamiento visto como método para desarrollar la competencia social debe propiciar a los participantes en su carácter de sujetos, la toma de conciencia de la funcionabilidad de ciertos modelos de comportamiento para su realización social y sus significados personales, y entender su relación con respecto a las exigencias. Lo que significa que los entrenados deben comprender la esencia de la exigencia en su complejidad y que deduzcan conscientemente formas de conductas efectivas para sus posibilidades personales.

Tal enfoque supera la visión mecanicista de la relación hombre medio, al aclarar que la asimilación de modelos dados se produce de manera indirecta y no unidireccional, a través de interrelación en la que se destaca el carácter activo del sujeto.

De acuerdo a nuestro criterio el análisis de exigencias, es un método que sirve de base a la búsqueda de las cualidades y mecanismos necesarios para realizar competentemente determinada actividad, como resultante permite la definición del objeto de la influencia y el establecimiento de los parámetros que permiten evaluar la modificación esperada. En ello radica su valor a los efectos de elaborar un programa de entrenamiento que satisfaga los requerimientos de la influencia dirigida eficazmente.

Capítulo 3: La capacidad argumentativa, persuasiva y de control sobre el proceso de conversación- discusión.

3.1. La argumentación.

3.1.1 Los procesos argumentativos.

Debido al auge de la argumentación en la segunda mitad del siglo XX, lo mismo que a su complejidad y extensión, se presentan varias direcciones en su estudio.

La teoría de la argumentación tiene su origen en la retórica Aristotélica. El propósito de la misma, según este pensador griego, cubre tres campos:

- Teoría de la argumentación
- Teoría de la elocuencia
- Teoría de la composición del discurso

En las ciencias exactas se busca convencer, en las ciencias humanas, persuadir. En las primeras la verdad que se presenta es universal sin sujeción a fin contexto. En las ciencias humanas, la argumentación, se dirige a auditorios particulares. Aquí se busca la adhesión o acuerdo a temas que son discutibles.

Los tópicos de la argumentación presentan siempre un problema, un caso particular, una posición personal o ideológica, una conjetura o deducción, un aspecto sobre una idea general, un juicio, una aserción, una crítica.

En síntesis las cuestiones sobre las que se puede argumentar son aquellas posibles de ser concebidas desde un razonamiento doble: ideas que pueden recibir su contrario, o que pueden desdoblarse en afirmación o negación.

Como hemos visto, Perelman y Olbrechts-Tyteca diferencian demostración y argumentación. La demostración es el conjunto de medios de prueba que se utilizan para establecer la verdad en las ciencias exactas. Estos se formalizan a través del discurso demostrativo o expositivo.

Perelman en la mayoría de sus trabajos insiste en la argumentación en contraposición a la lógica e identifica varias diferencias:

1) La lógica formal se ocupa de la prueba demostrativa que busca convencer. La argumentación busca persuadir. Es decir que la lógica busca la verdad y la retórica el acuerdo.

- 2) La lógica formal se interesa por la verdad, la retórica por la adhesión. La verdad es imparcial. La adhesión puede lograrse por motivos distintos a la verdad, aunque esta no se excluye. El auditorio puede adherir a una tesis porque la considera más equitativa, o más adaptable a una situación.
- 3) La lógica es impersonal. La argumentación por el contrario, es *ad hominem*, es decir, se dirige a un auditorio en particular.
- 4) La argumentación se formula en lenguaje ordinario, la lógica en lenguaje científico.
- 5) La argumentación es abierta. Se inserta en un contexto psicosocial y no se la puede separar de las fuerzas sociales, políticas e institucionales. La lógica hace abstracción del contexto.

3.1.2 La argumentación como interacción.

Como práctica social, la argumentación implica una forma específica de interacción ante la presencia de una discrepancia o conflicto. Tanto en la participación en distintas instancias de la vida pública como en el ámbito privado, la argumentación ofrece una alternativa a las formas directas de la imposición o la violencia para resolver situaciones problemáticas en las que no existe consenso. Desde un punto de vista pragmático, la argumentación es, entonces, un acto de habla complejo cuyo propósito es contribuir a la resolución de una diferencia de opinión (Van Eemeren, 1992).

Las interacciones cubren desde situaciones informales (conversación) hasta en un juicio en los tribunales. En cada interacción se ponen en juego las relaciones de poder (convencer, ser aceptado, ser creído) que existen en la sociedad debidas a las diferencias de estatus social, de clase, de sexo, de edad, de conocimiento, entre otros.

La concepción del discurso argumentativo como interacción que involucra toda la acción discursiva, es compartida por Vignaux, J. B. Grize, la escuela de Neufchâtel con D. Mieville y J. M. Borel, además de otros pensadores franceses que se han ocupado del análisis del discurso. Frente a esta posición de vanguardia en el estudio de la argumentación se ubican las teorías clásicas de la argumentación retórica, para las cuales sólo algunos discursos son argumentativos (Pérez, Grajales, H., 1999).

Vignaux adhiere a esta posición de la siguiente manera: “nos vemos tentados a asimilar la

argumentación al discurso y a justificar esto declarando que las operaciones de la vida social implican que no existe ningún discurso que, insertado en un contexto humano, no sea argumentativo, es decir que no detecte intenciones y procesos persuasivos. El discurso es presentado entonces, como un conjunto de estrategias que apuntan a convencer a otros... Nos vemos así conducidos a definir especificidades de argumentación y no la argumentación”. (1976, p-15).

La teoría de la argumentación de Vignaux va más allá de lo argumentativo, apunta a una construcción gramatical del discurso. Implica una serie de etapas metodológicas para distinguir fenómenos antes de ocuparse de cada uno de ellos. De esta manera, se ocupa de forma pormenorizada sobre cómo se construye, el sujeto que argumenta.

Pierre Oléron (1987) estima que la argumentación es una gestión por medio de la cual una persona – o un grupo – inicia la gestión de llevar a un auditorio a adoptar una posición, valiéndose de presentaciones o aserciones – argumentos – que tratan de mostrar la validez o el fundamento de su exposición.

Se distinguen tres modalidades de argumentación, según J. Suso (2001): argumentación lógica, argumentación retórica y argumentación discursiva. Tal diferenciación es meramente propedéutica: en un contexto real, la voluntad de persuadir de los interlocutores, les llevará a utilizar con seguridad todos los medios que la retórica pone a su alcance: la elocuencia, pero también la seducción o voluntad de agradar, además de la argumentación.

Toda argumentación busca “demostrar formalmente la validez de una conclusión, o la veracidad de una aserción” (Anscombe y Ducrot, 1983, p-8, citado en Suso, J., 2001). Se denomina argumentación lógica cuando el proceso discursivo hacia la conclusión apela al razonamiento, es decir a la unión razonada de una serie de proposiciones para establecer la verdad o falsedad de la premisa. La búsqueda de la adhesión del interlocutor se realiza así de modo consciente, bien sea por un razonamiento inductivo, deductivo (demostración), o bien recurriendo a generalizaciones, comparaciones o analogías.

La argumentación discursiva alude a cómo una situación de partida (contexto, presupuestos) infiere un sentido a una frase. En esta modalidad de argumentación se analiza que el contexto discursivo, la relación con los demás orientan en la utilización de determinados medios lingüísticos y de unas estrategias persuasivas y no otras.

La argumentación retórica considerada como la perspectiva más amplia de la argumentación, comprende el conjunto de estrategias que organizan el discurso persuasivo.

Entre los géneros argumentativos de larga trayectoria histórica se encuentra la argumentación razonada, denominada también argumentación desarrollada o explícita, originada en la antigua Grecia en vinculación con las prácticas jurídica, política y conmemorativa. A diferencia de otros géneros argumentativos en los que la persuasión o la justificación pueden llevarse a cabo con recursos elípticos la argumentación razonada exige el despliegue de un razonamiento para apuntalar una tesis. (Silvestri, 2001).

El dominio de habilidades comprensivas y productivas configura la competencia argumentativa del sujeto. Se trata, por supuesto, de un dominio relativo a un entorno comunicativo específico: existen grados en la habilidad argumentativa según el género de la argumentación involucrado, el contexto institucional, la formalidad o informalidad de la situación. La competencia argumentativa no se alcanza de modo obligatorio, ya que es producto de un aprendizaje que depende tanto de la importancia que se le asigne en los ámbitos educativos como del lugar que ocupan en una sociedad las prácticas de argumentar, de persuadir y convencer por medios verbales. (Silvestri, 2001).

La argumentación, constituye un capítulo central en el entrenamiento de las habilidades sociales. Estas presentan como denominador común “un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales”. Al poseerlas se evita la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas. Además, se facilita la relación emocional y la resolución de problemas.

El aprendizaje de la argumentación implica una ampliación de las habilidades comunicativas del sujeto. Sin embargo, la adquisición no incide sólo en el ámbito de la interacción comunicativa. Las diversas formas discursivas funcionan también como formas de representación mental, traducen procedimientos conceptuales del sujeto (Wertsch, 1993).

Existe un consenso al destacar las características del discurso argumentativo. (Lavallo, M. A, 2001):

- 1) Una concepción de situación comunicativa en la que el emisor tiene dos propósitos: tomar posición sobre un tema dado e influir sobre la posición que respecto de ese tema tienen los interlocutores.
- 2) Un conjunto de estrategias para convencer a los receptores.

- 3) Un modo de organización compuesto por una serie de argumentos o conjunto de razonamientos que tienden a una conclusión y tienen una finalidad.
- 4) Un modo de encarar los temas sobre los cuales se pronuncia desde un pensamiento problematizador, dado que para que una cuestión sea objeto de la argumentación, su verdad no puede ser evidente u objetiva, sino estar sujeta a una cierta duda o la posibilidad de plantear distintos puntos de vista.
- 5) La intención, lograr la adhesión de los receptores (intencionalidad persuasiva).
- 6) Las estrategias, recursos y procedimientos tanto lógicos como discursivos del emisor, apuntan a la demostración razonada y ordenada.

Annemarie Pieper citada por Martínez, E. ha distinguido seis tipos de estrategias argumentativas aunque el mismo autor explica que algunas de estas estrategias no son siempre válidas:

- a) Referencia a un hecho, se hace referencia a un hecho, a una norma que se supone correcta y compartida por parte del que habla y por las personas a quienes se dirige el argumento.
- b) Referencia a sentimientos, en este caso se intenta justificar una acción, actitud o juicio mediante el recurso a los sentimientos propios o a los del interlocutor.
- c) Referencia a posibles consecuencias, se destaca la necesidad de hacerse cargo responsablemente de las consecuencias de los actos. Tener presente las consecuencias previsibles de las acciones.
- d) Referencia a un código moral, es justificar una acción, una actitud o un juicio moral con la existencia de una norma determinada que se considera vinculante para uno mismo y para aquellos a quienes se dirige la argumentación.
- e) Referencia a la competencia moral de cierta autoridad, es justificar las opciones morales recurriendo a cierta "autoridad competente" a la que consideran suficientemente fiable. Esta forma de argumentación es, en principio, sumamente endeble, puesto que lo que hace confiable una norma no es quién la dicta, sino qué validez racional posee.
- f) Referencia a la conciencia, se apela a la propia conciencia para justificar acciones y actitudes, los dictámenes del fin de una argumentación no es deducir las consecuencias de ciertas premisas, sino producir o acrecentar la adhesión de un auditorio, a la tesis que se presentan a su asentamiento, ella no se desarrolla jamás en el vacío. Presupone, en efecto, un contacto entre el orador y su auditorio.

De esta manera, el discurso argumentativo requiere que el orador o sujeto que argumenta se oriente en el otro, es decir, en las características y necesidades de las que parten aquellas personas sobre las cuales se desea influir con su argumentación: “el orador, si quiere obrar eficazmente con su discurso, debe adaptarse al auditorio”. (Perelman, C., 1997, p-57). Entendida la adaptación como una exigencia específica de la argumentación.

Para no fracasar en su propósito el orador no deberá partir nunca sino de premisas que gocen del beneficio de una adhesión suficiente. Puede suceder que la conclusión sea muy opuesta a las convicciones del auditorio; en este caso este prefiere renunciar a una de las premisas y todo el esfuerzo del orador permanece sin efecto. Este error es denominado Petición de Principio (Perelman, C., 1997, p-44). Por lo que adaptarse al auditorio es ante todo escoger como premisa de la argumentación tesis admitidas por este último.

La argumentación no tiene por fin únicamente la adhesión puramente intelectual: ella busca muy frecuentemente incitar a la acción, o, por lo menos, crear una disposición a la acción. Es esencial que la disposición así creada sea lo suficientemente fuerte para superar los eventuales obstáculos.

3.1.3 Estructura de la argumentación.

Todo texto argumentativo hoy incluye un tema general, un punto de partida, o hecho particular y la posición particular del autor, llamado indistintamente hipótesis, opinión, tesis, perspectiva. Los textos argumentativos usan argumentos y contra argumentos necesarios en la polémica. Serán siempre conclusivos, es decir tendrán un cierre.

A partir de los supuestos de Van Dijk el esquema básico de la argumentación es la secuencia hipótesis (premisas)- conclusión. Esta estructura la encontramos tanto en las conclusiones formales como en las enunciaciones argumentativas en el lenguaje cotidiano.

La argumentación es un acto consciente, planificado en el que se escogen intencionalmente elementos, argumentos. Este carácter intencional de la argumentación, a partir de los postulados de Chaim, se pone de manifiesto sobre todo, en la selección de ciertos elementos que uno retiene y que presenta en un discurso, los pone en el primer plano de la conciencia y por este hecho les da una presencia que impide olvidarlos. La misma obra de una manera directa sobre nuestra sensibilidad y sobre nuestra atención.

Para este autor, la presencia es un recurso argumentativo que tiene como fin hacer que determinados elementos lleguen a ocupar el centro de nuestra atención; lo que está presente se encuentra en el primer plano de la conciencia y se vuelve importante. Por lo que en la argumentación se necesita hacer énfasis en determinados elementos a través de técnicas de presentación para que adquiera importancia y presencia en la conciencia del auditorio.

Se ha recomendado por los maestros de retórica para este efecto, diversas técnicas. La insistencia puede resultar de la repetición, de la acumulación de detalles, de la acentuación de ciertos pasajes; se tratará un tema primero de manera sintética, luego por la enumeración de sus partes. Esta técnica se denomina en la teoría retórica Amplificación. Se trata de una figura de retórica que utiliza, para crear la presencia, la división de un todo en sus partes (Perelman, C., 1997, p-62).

En un discurso todos los elementos utilizados por el sujeto deben ser descritos por medio de un lenguaje comprensible por el auditorio, de tal manera que los hechos evocados conlleven, además del dato, la manera de interpretarlos y describirlos. Lo cual indica que la argumentación y la interpretación no solo son selección, sino además, creación de significados compartidos e inserción en un contexto determinado.

3.1.4 Clasificación de los argumentos.

El discurso debe analizarse en su conjunto sobre todo cuando se trata de la amplitud de la argumentación, así como del orden de los argumentos.

Según Perelman y Olbrechts-Tyteca, los argumentos pueden ser de varias clases (Pérez, Grajales, H., 1999):

1. Argumentos cuasilógicos. Son los que se presentan como comparables asimilables a razonamientos formales, lógicos o matemáticos: contradicción, identidad, relación parte todo, transitividad, comparación.
2. Argumentos basados en la estructura de la realidad. Son los que derivan de ésta para establecer una solidaridad entre juicios admitidos y otros que uno trata de promover: lazo causal, de coexistencia, argumentos pragmáticos.
3. Argumentos que fundan la estructura de lo real. Aquí se pueden ubicar, el ejemplo, contraejemplo, la ilustración, el modelo, el antimodelo o la analogía.

4. Las disociaciones de nociones o disociaciones filosóficas del tipo apariencia realidad, fundamento de toda argumentación filosófica.

Tipos de Argumentos:

Argumentos Cuasi lógicos.

- Argumentos de Causalidad:

En ocasiones es simple su utilización, en otras, resulta difícil establecer la verdadera causa. Es lo que ocurre en materias científicas o cotidianas cuando los problemas no han sido estudiados con profundidad. Los sucesos tienen varias causas posibles, en esa situación el emisor debe mostrar la causa más probable y aportar pruebas. Las causas pueden ser muy complejas, de modo que no exagere su conclusión.

- Argumentos deductivos:

Los argumentos deductivos o también llamados analíticos por Aristóteles, son aquellos en los cuales la verdad de sus premisas garantiza la verdad de sus conclusiones. Dentro del mismo se pueden ubicar varias subcategorías:

1. Modus ponens. Significa literalmente el “modo de poner”. Se usan letras diversas para representar los enunciados, pueden ser la x y la y . Es el modo natural de la deducción, donde se parte de unos enunciados generales (premisas) y se llega a una conclusión. Se expresa: si x entonces y .

2. Modus tollens. Literalmente el modo de quitar. Es un argumento en el cual la negación de una de las premisas, lleva a una conclusión negativa. Se expresa así:

Si x entonces y No; y

Por lo tanto, no xy

3. Silogismo hipotético. Tradicionalmente expresado como: dos cosas iguales a una tercera son iguales entre sí. Se expresa así:

Si x entonces y .

Si y entonces z .

Por lo tanto, si x entonces z .

4. Silogismo disyuntivo. Cuando se presentan dos alternativas y de la negación de una se sigue la afirmación de la otra. Se expresa así:

x o y

No x .

Por lo tanto, y

- Incompatibilidad: Entre los innumerables casos de incompatibilidad hay algunos que no resultan del hecho de que dos reglas diferentes se oponen, sino que la afirmación de una regla es incompatible con las condiciones con las consecuencias de su aseveración o de su aplicación. Se le denomina a esta incompatibilidad de Autofagia.

- Argumento de la Reciprocidad.

El argumento de reciprocidad es el que asimila entre sí a dos seres o dos situaciones, mostrando que los términos correlativos en una relación deben ser tratados de una misma manera.

- Argumento de transitividad.

Se entiende por transitividad la propiedad formal de una relación que permite pasar de la afirmación de que ella existe entre un término y un segundo término, entre este segundo y un tercero, a la conclusión de que se da entre el primero y el tercero.

- Argumento de inclusión o de Relación parte todo.

La inclusión de la parte en el todo permite decir que el todo es más grande que cada una de sus partes. En este tipo de argumento se saca las siguientes consecuencias: “el todo vale más que una parte”, o “lo que no le está permitido al todo, no le está permitido a la parte”.

Argumento que fundan la estructura de lo real.

- Argumento por el ejemplo.

Es presuponer la existencia de algunas regularidades de las que los ejemplos darán una concreción. Lo que podrá ser discutido cuando se recurra a ejemplos, es el alcance de la regla, el grado de generalización que justifica el caso particular, pero no el principio mismo de la generalización. Desde este punto de vista, la argumentación por el ejemplo se rehúsa a considerar lo que es evocado como siendo único: ligado de manera indisoluble al contexto en el cual el acontecimiento descrito se ha producido.

- Argumento por la ilustración.

Mientras que la argumentación por el ejemplo sirve para fundar o una previsión o una regla, el caso particular desempeña otro papel cuando la regla ya ha sido admitida: sirve esencialmente para ilustrar, es decir, para darle una cierta presencia dentro de la conciencia. Por esta razón, mientras que la realidad del ejemplo puede ser discutida, la ilustración debe sobre todo ser

llamativa para la imaginación. La manera de señalar y de describir el caso particular dependerá esencialmente del papel que desempeñe en la argumentación: para establecer la regla gracias a la inducción o sirve para darle una presencia.

Según este autor la diferencia que existe entre la argumentación por el ejemplo y la ilustración es que en la primera se evoca una generalización que puede ser discutida, o sea, que está por demostrarse, mientras que esta última alude a una regla que ya ha sido admitida y seguidamente se recrea.

- El argumento de autoridad.

Es el argumento que recurre a otras personas que son autoridades en su campo, para reforzar lo que afirmamos. Para evitar estos riesgos las fuentes deben ser cualificadas y gozar de reconocimiento de expertos, además de ser imparciales.

- Argumento por el Modelo.

El caso particular en vez de servir de ejemplo o ilustración puede presentarse como modelo para imitar, pero no es una acción cualquiera la que es digna de imitarse: se imita solo a quienes se admira, a quienes tienen autoridad y un prestigio social, sea debido a su competencia, a sus funciones o al rango que ocupa en la sociedad. La argumentación por el modelo supone que se trata de una autoridad que por su prestigio sirve de garantía a la acción considerada.

- Argumento por el Antimodelo.

Si en el modelo el inferior imita al superior con relación a un aspecto determinado, en el antimodelo el superior no desea por nada asemejarse al inferior, a quien desprecia y a quien toma como ejemplo de malos hábitos y mal gusto.

Lo que es antimodelo y sirve como punto de partida a un argumento a contrario será utilizado a veces por un argumento a fortiori. (Perelman, C., 1997, p-150).

- Argumento de Analogía.

La analogía consiste en realizar una comparación y extenderla a otra situación semejante.

Toda analogía tiende espontáneamente a convertirse en metáfora, debido a la acción que sobre ella ejerce el transcurso del tiempo.

Otros argumentos importantes son los hechos, las verdades, los valores, las jerarquías, los lugares, entre los que se destacan la cantidad, cualidad (lo único, lo difícil, lo irreparable), orden, lo existente (privilegiar lo real, lo actual, sobre lo posible o imposible), la persona (su

dignidad, capacidad y sus méritos).

Además de los sistemas de argumentación antes mencionados, Predvenchi y Sherkovin, (1986) señalaron que existen los sistemas de argumentación derivados: (Yodarse).

- El argumento de tradición: es la demostración de la corrección de algún conocimiento, remitiéndose a su existencia a través de varias generaciones de personas, principalmente de los antepasados. Este conocimiento puede ser tanto verdadero como erróneo. El error tradicional es un prejuicio.
- El argumento de mayoría: consiste en la reafirmación de la veracidad de algún conocimiento porque así piensa la mayoría. El argumento es bastante inseguro ya que también la mayoría puede equivocarse.
- El argumento de la personalidad del comunicador: está basado en el reconocimiento de lo que es el comunicador, por una serie de causas, sabes más sobre una cuestión dada que los demás. En relación con esto existen distintos tipos de argumentación de la personalidad: argumento por la mayoría de edad, argumento de instrucción, argumento de administración, argumento intelectual.

Por su parte, Lavallo menciona la siguiente clasificación de argumentos

Los más comunes son:

- A) afirmaciones, declaraciones, aseveraciones
- B) demostraciones
- C) explicaciones.
- D) generalizaciones.
- E) restricciones.
- F) concesiones.
- G) establecimiento de causas y efectos.
- H) comparaciones

Estos tipos de argumentos se expresan a través de distintos elementos léxicos: conectores, modalidades enunciativas, mecanismos sintácticos, figuras retóricas. Para afirmar, demostrar, comparar o generalizar, es necesario usar enunciados tipificados.

Los principales conectores son los de contraste y concesión (pero, sin embargo, sino que, aunque, entre otros.), los de causa (porque, puesto que, pues, ya que, entre otros.), los de

consecuencia o efecto (luego, entonces, por lo tanto, de ahí que, así pues.), y los de restricción (incluso, al menos, con todo, después de todo, entre otros).

También se utilizan partículas de enlace, expresiones conectivas entre párrafos para organizar (en primer lugar, principalmente, en síntesis.), añadir (además, mas aún.) o para enfatizar (en efecto, en realidad, sin lugar a dudas, especialmente.).

Las modalidades enunciativas intervienen en la elaboración de argumentos interrogativos, declarativos, exhortativos o desiderativos. Los modalizadores verbales o semánticos también permiten matizar los valores de verdad o modificar las relaciones entre los elementos de un argumento, para distinguir lo posible, lo probable, lo verdadero, lo falso, lo verosímil, lo imposible, lo autorizado y lo legitimado.

Otros principios argumentativos son los enunciados por M. L. González Ibarra, 1997:

- Ampliar o reducir el significado del argumento: de manera que se varíe su efecto. Se enriquece el valor que puede tener el argumento, o por el contrario se disminuye ese valor.
- Trazar valores extremos en el argumento: llevarlo a valores mínimos de manera que se convierta en absurdo según la situación.
- El argumento se vincula con otra situación de tiempo, lugar, contenido, de manera que cobre otra significación y logre otro efecto.
- De una ventaja sacar una desventaja o viceversa.
- Crear un polo contrario: relativizar la información utilizando un argumento contrario igual o más fuerte.
- Generalizar un caso particular.
- Formar analogías en una relación, o sea, traer a una nueva relación elementos o argumentos semejantes al que se ha expresado.
- Combinar o unir varios argumentos en una nueva relación de afirmación.
- Demostrar autoridad con argumentos que reflejen conocimientos de expertos (leyes, teorías, citas, hechos).
- Personificar los argumentos.
- Establecer un condicionamiento en el argumento, una reorientación a favor de lo que se quiere lograr.
- Confirmación del argumento.

Unido a estos principios encontramos, en la revisión bibliográfica, los siguientes:

- Romper la estructura del argumento
- Invertir el argumento.

3.2. La persuasión como proceso de influencia comunicativa.

La persuasión constituye un importante método de modificación de actitudes. El primer abordaje sistemático de la persuasión fue realizado en la universidad de Yale entre 1949-1959 por la psicología social. Este enfoque sostiene que la efectividad del mensaje persuasivo, en el cambio de la actitud y la conducta, está dada por el cambio previo de los pensamientos, las creencias del receptor del mensaje, a partir que el receptor reciba una serie de ideas distintas a las suyas y con una carga emocional que logre movilizarlos.

Persuadir es motivar a otras personas para que voluntariamente acepten nuestra forma de ver las cosas y respeten, aprecien y tengan en cuenta nuestros planteamientos. El ambiente que se crea entre los comunicantes juega un papel clave en el proceso persuasivo. En el fondo, la persuasión no es sino una forma de seducción. Esa capacidad de conducir a otras personas hacia donde uno ha previsto, de hacerles compartir nuestros puntos de vista. No se trata de aprender a discutir para vencer siempre ni de utilizar habilidades maquiavélicas para manipular mentes ajenas, sino de resultar convincente, de armar bien nuestros mensajes y argumentos, lo cual puede ser cultivado mediante el aprendizaje de diversas técnicas.

Tanto el mensaje persuasor como el mensajero deben ser moralmente correctos. Para que el mensaje tenga efecto, la fuente ha de ser creíble: quien pretende convencer debe tener autoridad moral y estar éticamente legitimado para hacerlo. Y la argumentación debe basarse en la coherencia lógica del razonamiento expuesto. El mensaje resultará convincente si, además de bien argumentado, moviliza emociones capaces de cambiar actitudes en el interlocutor. Por tanto, nuestra comunicación debe ser legítima, competente y emocionalmente persuasiva.

Compartimos la comprensión de la persuasión como un proceso cuyo discurso debe contener de una manera equilibrada elementos racionales, argumentos que ilustren y expliquen los planteamientos, ideas, hechos, y al mismo tiempo elementos emocionales, que repercutan en la esfera afectiva y motivacional de la personalidad. Dicho discurso debe partir de las vivencias y experiencias particulares de las personas a quien se dirige, tomando en consideración las situaciones concretas.

Persuadir no se limita a la comprensión del tema, sino a la transformación de la conciencia crítica, de sus actitudes al respecto, de la personalidad como un todo de forma desarrolladora. “La gran ventaja de influir en la conducta a través de la persuasión es que la conducta permanece bajo el control interno y por tanto no necesita control externo” (Stroebe, W. y Jonas, K., 1994, p-196). Es decir, la influencia persuasiva sobre la personalidad se ejerce a través de sus mecanismos de autocontrol y autorregulación que conllevan a una reestructuración de sus configuraciones subjetivas, entre ellas la actitud. La teoría de la respuesta cognitiva de McGuire brinda nuevos aportes para una sistematización e integración en un modelo de persuasión. Su modelo describe que siempre que un receptor recibe un mensaje persuasivo, compara lo que la fuente dice con sus conocimientos, sentimientos, actitudes previas respecto al tema en cuestión, generando de esta manera, unas respuestas cognitivas que van en una dirección determinada con respecto al mensaje: a favor o en contra. Estos mensajes autogenerados, especialmente su aspecto evaluativo, son los que determinan el resultado final del mensaje persuasivo. El principio implícito de la teoría de la respuesta cognitiva es que los sujetos participantes en la interacción comunicativa van a ser persuadidos por sus propias respuestas ante los otros y el mensaje que dicen. Busca precisar los factores que influyen y de qué modo sobre la cantidad de argumentos que el "receptor" genera. Señalan la distracción, la implicación personal, el tipo de argumentos.

A pesar de lo antes expuesto, existen situaciones en las que somos persuadidos sin darnos cuenta, sin haber analizado el contenido del mensaje, de la fuente que lo emite, o bien de las reacciones de otras personas que reciben el mismo mensaje (Eagly y Ckiaiiken, 1984). Es decir, que somos persuadidos porque seguimos determinadas reglas heurísticas de decisión que hemos aprendido por experiencia u observación (modelo heurístico). Algunos de los heurísticos utilizados con mayor frecuencia se basan en la experiencia de la fuente (por ejemplo, de las personas expertas se puede confiar), en la semejanza (por ejemplo, las personas parecidas tenemos los mismos gustos), en el consenso (por ejemplo, si la mayoría lo dice debe ser bueno), o en el número y longitud de los argumentos (por ejemplo, si tanto se habla y se argumenta a su favor es que debe...). Podemos utilizar otros heurísticos como “la estadística es fiable”, “las personas que me son agradables tienen opiniones interesantes”, “los ricos y los famosos saben disfrutar de la vida”.

3.2.1 Modelo de la probabilidad de elaboración.

Este es un modelo propuesto por Petty y Cacioppo (1981, 1986a, 1986b) que permite integrar los enfoques de la teoría de la respuesta cognitiva y del modelo de la probabilidad de elaboración. Según este modelo, cuando recibimos un mensaje persuasivo podemos analizarlo racionalmente (ruta central) o bien proceder de forma casi automática siguiendo un heurístico (ruta periférica). La probabilidad de elaboración depende de dos factores necesarios y simultáneos, la motivación y la capacidad.

Estrategias al recibir un mensaje:

- Ruta central: Cuando se realiza una evaluación crítica del mensaje, consecuencias. Se trata de llegar a una actitud razonada. Este cambio de actitud es más duradero, predice mejor la conducta y es más resistente a la persuasión contraria.
- Ruta periférica: Cuando la persona no tiene la motivación o capacidad para realizar un proceso tan laborioso de evaluación del mensaje. Coincide con el procesamiento heurístico (elementos externos, atractivos de la fuente, recompensas,...) el cambio de actitud que ocurre no es tan resistente.

Estas estrategias son los dos extremos de un continuo que se denomina probabilidad de elaboración.

Es la persuasión el más importante y utilizado modo de impulsar a los hombres a recibir la información que se les ofrece. La comunicación persuasiva intenta: reforzar las actitudes y creencias existentes, inculcar nuevas actitudes y creencias e influir sobre el comportamiento.

Capítulo 4: Programa de Entrenamiento Socio-psicológico para la comunicación efectiva en dirigentes.

4.1. Concepciones generales acerca del ESP.

El dominio de habilidades comunicativas es premisa importante de la actividad de dirección, en virtud de tal hecho el dirigente debe ser capacitado con relación a esa área.

Capacitar al dirigente para hacer su comunicación más eficaz supone tener en cuenta la medida en que las características personales de los entes comunicativos determinan el carácter y matices del proceso, de igual modo influyen significativamente sus motivaciones, intereses, posición social que cada uno ocupa, los roles que están desempeñando en cada situación comunicativa y que son en gran medida circunstanciales. De manera que la estimación de invariantes que se incluyan dentro de los programas de capacitación como elementos ineludiblemente permanentes del entrenamiento requiere de un profundo análisis.

La vía dirigida a lograr una orientación cada vez más amplia en la realidad es el único camino que conduce a sostener una verdadera autonomía e independencia en el comportamiento comunicativo y total, y a generar un sentido cierto y auténtico de seguridad.

Fundamentamos el diseño de nuestro programa de entrenamiento partiendo de la tesis de que el grupo es una vía esencial de influencia para el cambio.

La enseñanza grupal mediante el intercambio mutuo, intensivo de sentimientos, sentidos y acciones, posee ventajas favorables a la asimilación de nuevos conocimientos y habilidades y al cambio de actitudes, manifestado en la formación de un ambiente de simpatía en el que se crean las condiciones para comprender mejor al otro, colocarse en su lugar, al mismo tiempo que se descubren las posibilidades personales para estimular y participar de un clima cooperativo desarrollando así las potencialidades individuales y grupales.

Nuestro propósito principal consiste en que el sujeto concientice de forma progresiva la esfera y grado de inadecuación de sus comunicaciones, guiándolo a que los constate por sí mismo y en segundo lugar lograr un cambio hacia la optimización del comportamiento comunicativo de los participantes que se traduce en la utilización habitual de estrategias facilitadoras del proceso, un adecuado uso de las etapas del proceso de conversación-discusión, así como las capacidades argumentativas y de persuasión. Sólo así será posible hablar de efectividad del entrenamiento

socio-psicológico propuesto.

“Es importante entrenar la comunicación desde un ángulo psico-social debido a que el entrenamiento estaría encaminado no al aprendizaje de técnicas concretas, sino a la regulación del comportamiento en función de una mejor orientación en el otro con relación a la tarea, un conocimiento mayor de sí mismo y de las formas típicas de influencia y del efecto que estos causan en el otro” (Almenares, 1993, Vorwerk, M., 1982)

En la realización del entrenamiento se emplea como método fundamental el de la confrontación, utilizando como apoyo la discusión grupal y los juegos de roles. Estos métodos pueden utilizarse por separado, no obstante, son con frecuencia, parte integrante de los programas complejos que incluyen juegos de diferentes métodos.

El ESP surge como consecuencia de las necesidades derivadas de la práctica social, como forma de resolver aquellos elementos que hacen inefectiva la comunicación. Se caracteriza por la adopción de formas específicas de transmisión y asimilación de conocimientos y habilidades para capacitar a las personas en el manejo efectivo de determinadas exigencias sociales.

El entrenamiento socio-psicológico es un método de aprendizaje que parte de la dinámica grupal y las relaciones sociales, por este medio la persona aprende a modificar actitudes gracias al uso de formas activas y dinámicas de las actividades que demandan la optimización del comportamiento en condiciones de ciertas exigencias y expectativas personales. Los cambios provocados son parciales, ya que el individuo gradualmente debe poner en práctica todo aquello que ha aprendido durante el entrenamiento (Hernández, I, 1993).

Este método debe ser considerado en su doble naturaleza como un medio de influencia que posibilita la optimización de la conducta con ayuda de los mecanismos de regulación psíquica, y al mismo tiempo como un método de investigación de la personalidad, puesto que en él se reproduce experimentalmente la realidad psíquica de la personalidad, su estructura y funcionamiento.

En el entrenamiento sociopsicológico cada participante debe lograr nuevas motivaciones y orientaciones, aprender algo nuevo, autovalorar la conducta comunicativa propia y ajena. Vorwerk parte del concepto de que la regulación psíquica de la conducta es un sistema jerárquico en el que la autorregulación es la piedra angular por la que en el entrenamiento se propicia la participación activa del sujeto de modo que este seleccione y asimile los procedimientos óptimos de conducta que la autorregulación le dicta en el contexto de cada

actividad particular.

De acuerdo con la concepción que, de entrenamiento socio-psicológico, sustenta este autor, la cual compartimos en toda su lógica y pautas, estos deben:

- Estar constituidos de forma tal que orienten a la conducta y permanezcan receptivos a nuevos requerimientos que surjan durante su realización.
- Ser intensivos apoyándose para lograrlo en la utilización de métodos activadores basados en la teoría del aprendizaje de Galperin. Para ello la “materialización de operaciones” (sociales en este caso) se realiza mediante juegos de roles que poseen diferentes grados de libertad para el participante, incrementando el efecto del entrenamiento sobre la psicología de la conducta al reducir la posible espontaneidad de la misma.
- Ser realizables y ahorrar tiempo, lo cual se logra a partir de la intensificación de la fase en que se hacen visibles los primeros efectos del entrenamiento.
- Poseer una buena capacidad de aplicación. El psicólogo que realizará el entrenamiento debe someterse previamente a programas de autoentrenamiento que se complementan con investigaciones psicodiagnósticas y de la personalidad con el fin de optimizar los programas.

Los antecedentes del ESP descansan en los llamados grupos T surgidos en Estados Unidos durante los años 40. Su conformación era un conjunto de individuos heterogéneos reunidos para examinar las relaciones interpersonales y la dinámica del grupo surgidos de su interacción. Su objetivo no es sólo aportar en saber a nivel de conocimientos, sino primordialmente facilitar la percepción y el análisis de las vivencias experimentadas en las relaciones interpersonales.

Compromete a los participantes a desarrollar relaciones interpersonales auténticas puesto que en ellas se practican y evalúan los procesos de autodescubrimiento mediante la confrontación personal y el encuentro humano. Se les propone a los participantes una búsqueda que trascienda el entrenamiento en un proceso de crecimiento y evolución personal de más largo alcance que no se limite a la solución de problemas a corto plazo.

En este Grupo, el rol primario del instructor consiste en favorecer la retroalimentación llamando la atención sobre los hechos críticos que tienen lugar en el mismo. Crea las condiciones necesarias para que los miembros se pongan en el papel de participantes-evaluadores de los procesos que tienen lugar en el seno de las relaciones intergrupales.

Estos grupos rebasaron los marcos del laboratorio y fueron desarrollados por diversas corrientes psicológicas como el psicoanálisis, psicología humanista, conductismo, con el objetivo de resolver problemas en distintas esferas sociales. Todas estas corrientes emplean el entrenamiento e interpretan los resultados de acuerdo a las concepciones en las que se basan.

A pesar de las diferencias que esto supone, los psicólogos coinciden en que el entrenador debe poseer habilidades para manejar la dinámica grupal habilidades que aprenderá con anterioridad como un sujeto más, o haciendo de instructor en otros grupos. Por otra parte, es vital que el entrenador posea un profundo autoconocimiento y tenga un buen control emocional de sus reacciones. Los grupos T han sido utilizados en las organizaciones generalmente son los propósitos de:

- Establecer y desarrollar en los dirigentes, las aptitudes necesarias para mantener relaciones interpersonales.
- Crear las condiciones que propicien la valoración del estilo personal propio y su impacto en el desempeño de funciones en la organización.

La forma en que se desarrolla actualmente el entrenamiento está orientada a influir en el desarrollo grupal por medio de la optimización de las formas de la comunicación interpersonal. El aprendizaje se produce tomando como referencia el “aquí” y “ahora”.

El ESP es en definitiva un método de capacitación que tiene como objetivo supremo el perfeccionamiento de la actividad de dirección a partir de la obtención de conocimientos relativos a la actividad de dirección, la implementación de técnicas con ese fin y especialmente, la creación de habilidades para la interacción social.

L.A. Petrovskaja señala las infinitas posibilidades del ESP a partir de un análisis de los procesos comunicativos planteando que los procesos socioperceptivos mediatizadores de los procesos grupales, están matizados por la actividad conjunta y la comunicación. De modo que influyendo sobre la comunicación se introducen cambios en la percepción interpersonal en el grupo y sobre todos los procesos sociopsicológicos que en él tienen lugar.

Por su contenido, tareas y medios esta autora considera dos grandes grupos o tipos de ESP.

- El entrenamiento orientado al desarrollo de habilidades especiales (Ej. La habilidad de discutir, negociar, resolver conflictos interpersonales, analizar situaciones comunicativas).

- El entrenamiento orientado a la adecuación de las valoraciones de sí mismo, el interlocutor en la comunicación y de la situación en el grupo.

Independientemente de sus indiscutibles diferencias, todos los métodos de entrenamiento poseen aspectos comunes (Almenares, I. 1993; San Pelayo; Rosa 1998; González, M., 1996)

1. La orientación hacia la amplia utilización del efecto instructivo de la interacción grupal.
2. Confrontar el principio del activismo que se estudia a través de la incorporación de los elementos de la investigación de la enseñanza. En los métodos tradicionales los conocimientos están preparados y se imparten a los participantes, en el ESP ellos deben obtenerlos por sí mismos.
3. Estos métodos suponen una variante sui generis de la enseñanza mediante modelos.
4. El ESP representa la posibilidad de reflexionar acerca de las manifestaciones personales en la comunicación, a partir de la comprensión de los obstáculos y dificultades propias de la comunicación interpersonal y del esclarecimiento de los factores y condiciones que favorecen y optimizan la comunicación como una base necesaria para el cambio y la incorporación de nuevas formas de comportamiento en la comunicación.
5. Los métodos que se utilizan contribuyen a que los participantes se coloquen y comprendan la posición del otro en virtud de que asimilen, modifiquen y desarrollen determinadas actitudes y habilidades con mayor facilidad, disminuyendo así la resistencia al cambio.
6. La regulación de la actividad por la personalidad y los niveles de regulación constituyen el punto de partida para el análisis psicológico. La autorregulación se comprende como “la relación dada entre las actitudes, capacidades y estados individuales y las condiciones de actividades reflejadas por el sujeto en forma de tarea o situación”.

Según diversos autores sus elementos estructurales son:

- El planteamiento por el sujeto del objetivo.
- El modelo de las condiciones significativas.
- El programa propio de realización de las acciones.
- El sistema de criterios para evaluar el éxito de las actividades.
- La información acerca de los resultados reales logrados.
- La valoración de la correspondencia del modelo deseado con el resultado logrado.

- Las decisiones acerca de las correcciones que se requiere introducir en el modelo de autorregulación.

En lo concerniente a la modificación de la conducta que se espera a través del ESP versamos nuestro análisis en la teoría de Uznadse acerca la acción reguladora de la ustanovska que ha sido utilizada también por Almenares, González (1993), Cedeño (1993), San Pelayo, Rosa (1998). De acuerdo con lo planteado por este autor la expresión conductual se da en dos niveles: uno de objetivación y otro de impulsivación. En el primero se rompe la conducta impulsivada pues el hombre se convierte en el director del proceso cuando hace conscientes las formas inefectivas del comportamiento que pueden darse en la conducta impulsivada.

La ustanovska posee tres funciones que constituyen la base para una disposición específica del comportamiento del individuo en determinadas situaciones, ellas son:

- La regulación orientada del individuo.
- La organización inmanente del individuo
- La predeterminación para un determinado tipo de actividad.

Estas funciones descritas crean una predisposición a reaccionar de determinado modo, lo cual significa que la ustanovska puede ser entendida como sistema regulador y controlador, en calidad de instancia ordenadora de acciones, que incluye a su vez un mecanismo de retroalimentación.

D.N. Uznadse (1974) ha definido la ustanovska mediante la relación entre necesidad y situación, donde la necesidad es la parte psíquica subjetiva, en tanto que la situación representa el componente objetivo del ambiente.

Con esta estructuración, la ustanovska enfoca todos los procesos psíquicos de un hombre sobre la actividad correspondiente y es entendida como el modo del sistema de la personalidad y no como propio del sistema. Como ha explicado M. Vorweg (1976) este modo del sistema realiza la unidad de la personalidad en cada momento de su actividad y es, por ello, el punto de partida de la estructura íntegra, la estabilidad y la variabilidad del comportamiento individual.

En el proceso de regulación del comportamiento la ustanovska tiene 3 formas posibles de manifestación mediante el cumplimiento de sus funciones que son:

- Función selectiva que regula la asimilación de información respecto a las metas de la actividad.

- Función evaluativa que organiza la información filtrada con respecto a las metas de la actividad.
- Función de orientación que dispone la información organizada para el desempeño (acción), orientada a las metas de la actividad. (González, M.L., 1996, p.19)

En el entrenamiento los aspectos socio-psicológicos que se modifican se dan en dos niveles: el comportamental que constituye la salida a la práctica de lo que se ha cambiado subjetivamente, y el nivel cognoscitivo donde las modificaciones suceden en la autovaloración y autorregulación subjetivas del individuo.

En este punto aparece reflejado el vínculo entre actitud y conducta manejado en la psicología tradicional bajo diferentes enfoques con respecto al carácter de tal relación. Una explicación cuya lógica compartimos es la planteada por H.C. Duÿker (Glez. Ibarra, 1996) que señala que las actitudes constituyen relaciones de sentido y como tales regulan la conducta.

Con relación a esto apunta S.L. Rubinstein “dentro de las diferentes situaciones sociales concretas, una y la misma actuación puede obtener un distinto sentido social. Los fines y los motivos del sujeto actuante alcanzan para este un determinado sentido personal, este sentido determina para el sujeto el contenido lógico de la actuación, el cual no siempre coincide con su significación objetiva, aún cuando no debe ser separado de ella”

Es importante esclarecer que la conducta ha sido comprendida en numerosos niveles de expresión o de vínculo con lo psíquico. En tal sentido se entiende por conducta “el eslabón ejecutor de nivel superior en el proceso de interacción del individuo con su ambiente, constituye el sistema ejecutor de las acciones prácticas orientadas a determinados objetivos que garantizan la preparación para la satisfacción de las necesidades del individuo. Es el momento donde se constituyen en unidad las acciones psíquicas internas (impulsoras, reguladoras, reflejos) y las acciones externas ejecutoras”. Este concepto fue planteado por V. Davidov con el cual coincidimos y del que partimos para ofrecer una definición de comportamiento.

Con relación a la definición de actitud es importante verla como un set en su perspectiva corporal preparatoria, de la actitud psicológico-social a la que la primera sirve de sustento y sobre la que también puede ejercer influencia.

El concepto clásico es apartado por G. Allport que establece la actitud como un estado de

disposición mental y nerviosa organizada por medio de la experiencia, que incide forma directiva y dinámica en la respuesta del sujeto a los objetos y situaciones a los que se enfrenta. Tal definición versa sobre la idea de que la actitud supone la preparación del individuo para la actuación ante cada objeto y por tanto aún cuando los comportamientos son transitorios todos conservan y parten de la estabilidad de las disposiciones de las personas.

La actitud desempeña el papel de principio unificador de la diversidad de conductas y de principio que vincula lo individual con lo social, lo personal con lo grupal. El problema consiste en que la actitud no es visible, ni observable directamente y sólo puede verificarse a través de sus manifestaciones comportamentales.

Cuando la conducta de un individuo no produce el resultado esperado por él, puede sentirse desadaptado, ansioso, desorientado. Es entonces cuando se plantea está listo para cambiar, las conductas antiguas por comportamientos nuevos. Lippit, Watson, Westly y otros autores reconocen el cambio en 5 etapas: Desarrollo de la necesidad de cambio, trabajo hacia el cambio, generalización y estabilización del cambio y por último, terminación de la relación.

Las consideraciones de D.W. Johnson relativas al problema de la modificación de actitudes son válidas sobre todo recordando que nuestro modelo de cambio parte de la intervención psicológica a nivel de la actitud. Este autor señala que las actitudes son predisposiciones relativamente persistentes que dan continuidad a la conducta en el tiempo y destaca como premisa para la adquisición de actitudes 4 aspectos importantes:

- Todas las actitudes son aprendidas, se adquieren a través de la instrucción directa, asumiendo el atributo de alguien y adoptando roles sociales.
- Todas las actitudes están permanentemente abiertas a la modificación y el cambio. El cambio de actitudes es la adquisición, conversión o intensificación de éstos. Una vez que se ha aprendido no se instalan permanentemente, sino que se modifican continuamente según las experiencias de la persona.
- El aprendizaje y la modificación de actitudes tiene su origen en la integración con otras personas. Estas se aprenden y se modifican dentro de los sistemas de relaciones humanas.
- La adquisición y modificación de actitudes es un proceso dinámico en el que los demás confrontan a la persona con las expectativas que tienen sobre cuál es la actitud adecuada, a la vez que la persona se esfuerza para aumentar su competencia en lo que a tratar con el medio se

refiere. En este proceso las personas tienen un carácter activo seleccionando los roles que quieren adoptar y cómo satisfacer las demandas de su entorno.

Además de la motivación en la que versa el logro del cambio se requieren otras condiciones que se materializan en el entrenamiento cuando el comportamiento es objetivado, estas son:

- Incremento del nivel de concientización en el sujeto.
- Acentuación de las contradicciones internas de las personas.
- Fijación de una determinada actitud.

Tomamos en consideración de igual forma, el modelo de cambio propuesto por Vorwerk (1982) sobre la base de la interacción entre los procesos cognitivos y los motivacionales, o sea, la acción recíproca entre la recepción de la información y la evaluación de ella. En la práctica no es más que la estimulación de los procesos de retroalimentación que permitan objetivar el comportamiento de tal forma que puedan introducirse los cambios y optimizaciones necesarias, partiendo de los procesos de interacción entre los miembros del grupo.

La actitud y los cambios comportamentales superficiales y profundos ligados a ellos tienen como forma de expresión constatable el contenido y las diversas formas de manifestación de la comunicación.

Para la realización del entrenamiento es metodológicamente recomendable que se consideren ciertos elementos importantes: (Almenares, 1993)

- I.** Deben estar claramente determinados los objetivos de la preparación sociopedagógica de un grupo u otro de personas en dependencia del tipo de actividades profesionales y sus exigencias.
- II.** Es necesario establecer previamente las características sociopsicológicas de la profesión para, en relación ellos, estructurar las actividades del grupo de entrenamiento.
- III.** Observar el principio de la voluntariedad de los participantes y la información sobre la especificidad de este tipo de enseñanza.
- IV.** El número de miembros del grupo en opinión de este autor debe oscilar entre 10 y 12 preferentemente. Estos no deben tener relaciones de dependencia laboral para evitar inhibiciones por parte de unos o reprimendas por parte de otros y que el proceso fluya libremente basado en actitudes y posiciones de igualdad, en el que todos se ubiquen en el rol de miembros de un grupo, colaboradores que funcionarán como sistema para lograr la superación individual y colectiva.

- V. No deben incorporarse al grupo, personas con trastornos psíquicos por lo que es conveniente realizar un pesquisaje inicial para determinar la composición del grupo.
- VI. Es conveniente la realización de estas actividades en instalaciones apropiadas, con suficiente aislamiento de ruidos y con equipamiento técnico.
- VII. Cada etapa debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.
- VIII. Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento, esto significa que las etapas son inviolables en su orden, cada una de ellas se propone garantizar el éxito de las posteriores.
- IX. Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.
- X. Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- XI. Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado. Esto supone darle a cada cual lo que necesita, más allá de homogeneizar el proceso debemos reconocer las diferencias entre las personas y por tanto lo que cada uno puede, necesita o/y quiere asimilar en materia de cambio para la elevación de su nivel comunicativo.

4.2. Principios, regularidades, objetivos, tareas y ventajas.

El ESP constituye una experiencia de aprendizaje y educación grupal, en el que se llevan a su más alta expresión las oportunidades del sujeto a encontrar y presentarse de manera auténtica en los contextos en los que se desenvuelve y que le son significativos para el rol de dirección y en el seno del grupo en virtud de lograr una retroalimentación rápida y vasta que le permita promover su autoeducación.

El modelo de entrenamiento refleja en sus características los principios en los que se basa su aplicación, estos son:

- Los participantes deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación, tanto en la esfera laboral como en la personal.
- Deben concientizar que lo que están aprendiendo está en relación directa con sus necesidades y decidir si vale la pena el esfuerzo y el tiempo que les tomará aprender.
- Necesitan aprender, asimilar, crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso. Esto supone un rol activo transformador de la realidad comunicativa actual en el cual

constaten los resultados del cambio.

Aunque generalmente se impacientan pronto en las decisiones intelectuales, les disgusta el rol pasivo de esperar a que se les den ideas, hechos; prefieren los resultados, usar lo aprendido y ver si realmente funciona, necesitan evaluar por sí mismos y obtener una recompensa intrínseca al constatar la utilización de lo aprendido.

Tales principios incorporan ciertas regularidades que es necesario tener, del mismo modo, en cuenta. Estas son tratadas por numerosos autores consultados:

- Carácter activo-participativo → La acción educativa y diádica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realicen los entrenados.
- Carácter individualizado → La influencia del ESP funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambios que ellos experimentan.
- Carácter aplicado del conocimiento → Sólo es posible entrenar a los participantes que experimenten la utilidad y aplicación de lo que han aprendido.

A través del ESP se puede lograr una modificación del estilo de vida que presupone actuar sobre los procesos reguladores del comportamiento que siguen una lógica de confrontación y estructuración, por tanto es un medio para compulsar los cambios en la dirección, siempre que actúe sobre las causas psicológicas del comportamiento.

El objetivo más concreto de la presente investigación consiste en: *Elaborar un programa socio-psicológico para potenciar la capacidad comunicativa en dirigentes sindicales de base.*

Para ello los sujetos deberán partir de actitudes cooperativas que estimulen el manejo y uso oportuno de los principios de argumentación, el cumplimiento de las metas parciales de la comunicación y el efectivo dominio de la triple orientación, ganando en profundidad en un proceso de trabajo propio, subjetivo inagotable, basado en la capacidad de controlar conscientemente sus influencias en los otros y en sí mismos a fin de ser competentes en la relación comunicativa siendo artífices de la facilitación, la expresión y la creación de sus subordinados en el trabajo.

El objetivo propuesto lo genera el problema de *explorar cuáles son los supuestos y procedimientos que sirven de base a un programa de ESP para potenciar la capacidad comunicativa en dirigentes sindicales de base.* Con los objetivos específicos de: *Diagnosticar el*

nivel de desarrollo que tienen los participantes con relación a sus habilidades comunicativas, y Construir y validar el programa socio-psicológico para dirigentes sindicales de base.

En virtud de alcanzar sus propósitos el ESP se plantea determinadas tareas que aseguren la organización y estructuración óptimas del proceso:

- 1- Diagnosticar las dificultades comunicativas que se ponen de manifiesto en cada sujeto entrenado.
- 2- Diseñar y aplicar un sistema de actividades que posibiliten la optimización del comportamiento comunicativo en los entrenados.
- 3- Concientizar el rol de los participantes y sus patrones de conducta.
- 4- Corrección y formación de habilidades comunicativas en los participantes.

Partiendo de lo que hasta el momento hemos expuesto acerca el ESP compartimos con Vorwerk la idea de que su aplicación supone ventajas en todos los órdenes, no sólo para el dirigente que participa del mismo sino también para los subordinados, afectados directos de las actitudes y conductas del superior y en definitiva para el desarrollo de la organización y más globalmente de la sociedad.

▪ *Para el responsable de procesos cooperativos el ESP tiene las siguientes ventajas:*

El entrenador crea la posibilidad de que pueda cumplir más eficazmente aquellos requerimientos que se derivan de su posición y de su función en el proceso productivo, y las exigencias esenciales para el desarrollo de la personalidad y la salud psíquica del mismo.

Requisitos psicológicos de la personalidad denominados como reflexivos.

Desarrollo de capacidades y habilidades que contribuyen a la formación de la conducta social de la persona en virtud de su función en la sociedad.

▪ *En lo referente a los trabajadores, o colaboradores las ventajas radican en:*

Mediante el mejoramiento de la conducta comunicativa y de dirección del responsable de procesos cooperativos de estos colectivos se estimulan y desarrollan en los trabajadores la disposición y capacidad necesarios para la determinación y la responsabilidad. En las personas entrenadas se desarrollan formas de conducta que fomentan la disposición a la cooperación y las técnicas de la conducta comunicativa se aprenden en situaciones sociales concretas.

▪ *El desarrollo social se ve beneficiado puesto que el entrenamiento le aporta ciertas ventajas:*

Tiene un papel determinante en el desarrollo de la actividad creadora de los trabajadores.

Generalmente se logra una mayor disposición y capacidad de rendimiento del personal.

La atmósfera de traslado psicológicamente adaptada a las condiciones de vida fomenta la disciplina de directivos y trabajadores.

El ESP logra la transformación de la conducta y estabilidad de la personalidad que no se alcanzan mediante otras formas de capacitación, o que requieren de períodos más largos de tiempo.

Los programas de entrenamiento tienen que ser llevados a cabo de forma tal que permanezcan flexibles y abiertos a nuevos requerimientos de conducta que surjan a lo largo de su aplicación.

4.3. Papel del entrenador

Al ser el entrenamiento un proceso dinámico, es necesario previo a su comienzo, preguntarse acerca del contenido a enseñar y los métodos que se utilizarán para garantizar un aprendizaje efectivo, pero sobre todo es de gran importancia tener en cuenta quién dirigirá este proceso representando el rol de instructor, pues el aprendizaje temático no depende sólo de la organización metódica del programa, sino que está influido fundamental y determinadamente por la actitud peculiar del entrenador que matiza la interacción instructor-participante y la interacción de los participantes entre sí.

La labor del entrenador debe estar encaminada en primer término a lograr una bilateralidad en el proceso de comunicación que asegure una retroalimentación rica y constante, lo que supone una organización del espacio óptico docente con estos fines (disposición circular de los participantes y el entrenador). Es trascendental para lograr la calidad del proceso crear una atmósfera de confianza, estimulando a los miembros a plantear sus ideas y opiniones manteniendo la regla de “hablar sólo la verdad, no mentir”. Los entrenados deben lograr, con la ayuda del instructor, una comprensión clara de que la consecución de los objetivos personales depende de los objetivos grupales y que para alcanzarlos es necesaria una actitud y actuación cooperativas lo que supone la discusión conjunta y la elaboración de reglas del trabajo en grupo de forma colectiva. Es responsabilidad del entrenador estimular y adentrar a los participantes en la polémica, incorporando a todos y evitando las evasiones del tipo “yo no sé” o “yo no puedo”. El entrenador debe ser capaz de que los participantes movilicen sus potencialidades, enjuicien sus experiencias anteriores y lleguen a conclusiones, reconociendo las esferas del comportamiento

que deben modificar para optimizar su comportamiento en función de la obtención de resultados superiores. De igual modo tiene gran importancia la capacidad diagnóstica del entrenador en el sentido de garantizar la evaluación satisfactoria de los participantes en una etapa inicial en la que se experimenta una situación de inseguridad emocional, que debe repercutir en el aumento la disposición y el desarrollo de una actitud positiva por el aprendizaje efectivo.

A esto agregamos, visto desde la óptica de Almenares, M.; Cedeño, M.; Hernández, I.; Darcourt, A. (1993); Medina Parra (1994) y otros autores citados el hecho de que el instructor debe ayudar a los miembros del grupo a comprender sus propios sentimientos en la medida y forma en que los van experimentando, pero no para regodearse en la vivencia emotiva, sino como fuerza motivadora que participa en la regulación del comportamiento a través del establecimiento de objetivos que adquieren en sentido personal con la implicación de sujeto.

Todas las funciones y actividades que supone el desempeño del papel del instructor de un ESP tienen de base requerimientos especiales relacionados por una parte con el conocimiento psicológico necesario para la comprensión de los procesos grupales y por otra la promoción de la capacidad de influir sobre los demás a través del grupo y combinar esa influencia tanto en el grupo como célula integral de trabajo como en las personas que lo forman individualmente. La observación precisa, el aprovechamiento metódico de los ejercicios realizados en el grupo y la reflexión común sobre los modos de comportamiento comunicativos durante el desarrollo de un ejercicio son trascendentes para el manejo eficaz de los procesos grupales.

4.4. Definición del problema e hipótesis.

Hasta aquí hemos focalizado analíticamente varias aristas del problema que investigamos. Nos hemos preguntado por los supuestos y procedimientos que potencian una efectiva capacidad comunicativa, llegando al criterio de realizar un entrenamiento socio-psicológico como método de trabajo, y elaborar en consecuencia, un programa en los marcos del mismo.

El problema de investigación que nos hemos planteado desde la perspectiva psicológica de análisis del fenómeno es el siguiente:

¿Cuáles son los supuestos y procedimientos que sirven de base a un programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar la capacidad comunicativa de dirigentes

sindicales de base?

Como respuesta al problema planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

El programa de entrenamiento socio-psicológico, y el procedimiento de intervención psicológica que tiene de base es efectivo si al concluir el entrenamiento se pueden constatar avances en el desarrollo de habilidades en el orden de la comunicación, además de transformaciones cualitativas en los sujetos entrenados, relacionados con la potenciación de la capacidad comunicativa en dirigentes sindicales de base.

PARTE METODOLÓGICA.

1. El paradigma cualitativo como una nueva forma de comprender la realidad.

Esta metodología se constituye como una alternativa a la investigación de orientación empírico analítica. Los diseños cualitativos se distinguen por orientarse a describir e interpretar los fenómenos y son adecuados para los investigadores que se interesan por el estudio de los significados de las acciones humanas, desde la perspectiva de los propios agentes sociales.

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que se tienen para las personas implicadas.

El objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos, mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación. En la investigación psicológica actual asistimos a la dicotomía creciente entre los paradigmas cuantitativos y cualitativos. Por una parte, la parcialización extrema ha conducido a desencuentros y por otro, la insuficiente comprensión del modelo cualitativo ha llevado al levantamiento de críticas y rechazos sin lugar.

Consideramos que es un reduccionismo identificar la investigación cuantitativa con la perspectiva positivista. Asociar cuantificación con positivismo es perder de vista que cantidad y cualidad están íntimamente relacionadas. Sería más conveniente reservar los términos cuantitativos y cualitativos para diferenciar las técnicas de recolección de los datos o mejor aún para designar el tipo de dato obtenido, y utilizar denominaciones más precisas para determinar el tipo de investigación realizada: históricas, descriptiva, participativa, etnográfica, fenomenológica. Al respecto señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mudo empírico.

2. Los esquemas de Bases Orientadoras de la Acción (BOA).

En nuestra investigación se propone un programa para potenciar el proceso de comunicación de los sujetos, a través de un esquema de bases orientadoras de la acción.

Según la autora Talízina, el cumplimiento de una acción por el sujeto presupone la existencia de una determinada representación tanto de la acción que se cumple, como de las condiciones en las que esta acción se realiza. El portador de las acciones examinadas es siempre el sujeto de la acción. Finalmente, toda acción incluye un determinado conjunto de operaciones que se cumplen en un orden determinado y en correspondencia con determinada regla (Talízina, N., 1988).

De este modo, la imagen de la acción y la del medio donde se realiza la misma se unen en un elemento estructural único sobre cuya base transcurre la dirección de la acción a lo cual se le denomina base orientadora de la acción (Galperin, P., 1976). Por lo tanto, ésta es el sistema de condiciones en el que realmente se apoya el hombre al cumplir la acción.

Teniendo en cuenta los postulados de Talízina, la acción se divide de acuerdo a su función en tres partes (Talízina, N., 1988, p-159).

1. La parte orientadora de la acción está relacionada con la utilización por el hombre del conjunto de condiciones concretas, necesarias, para el exitoso cumplimiento de la acción dada, que encontraron en el contenido de la base orientadora de la acción.
2. La parte ejecutora asegura las transformaciones dadas al objeto (ideal o material).
3. La parte de control está dirigida a seguir la marcha de la acción, a confrontar los resultados obtenidos con los modelos dados. Interviene en la corrección necesaria tanto en la parte orientadora como en la ejecutora de la acción.

En las distintas acciones del hombre estas partes tienen grados diferentes de complejidad, ocupan volúmenes distintos. No obstante, su presencia es obligatoria, ya que sin ellas las acciones no pueden ser cumplidas

La parte orientadora juega un papel decisivo en la formación de la acción, pues determina la rapidez de la formación y la calidad de la acción, lo cual quedó demostrado en investigaciones realizadas por Réshetova, Galperin y Pántina, Zaporózhets.

La parte orientadora de la acción está dirigida a la construcción correcta y racional de la parte ejecutora y a asegurar la elección de la racional de uno de los posibles cumplimientos (Talízina, N., 1988, p-87). “La parte orientadora constituye la instancia directiva y, en lo fundamental, de ella depende la calidad de la ejecución” (Galperin, P.Y., 2000, p-183).

El contenido de la base orientadora sirve a los sujetos en el cumplimiento de la parte orientadora de la acción. No es la forma en que está representada la base orientadora de la acción lo que determina su eficacia sino “el grado de generalización de los conocimientos que forman parte de ella (puntos de orientación) y de la plenitud del reflejo en ellos de las condiciones que determinan objetivamente el éxito de la acción y de cómo es recibida (Talízina, N., 1988, p-88).

Para Galperin los componentes de las bases orientadoras deben ser unidades fundamentales del material del área dada y contener las reglas generales de sus combinaciones en fenómenos concretos (Galperin, P. Y., 2000, p-186).

A partir de las investigaciones de Galperin y Pántina se identifican distintos tipos de base orientadora de acuerdo a su carácter generalizado, la plenitud y el modo de obtención de la base orientadora. Los que se describen de la siguiente forma (Talízina, N., 1988): según la plenitud del reflejo, puede ser completa, incompleta o que exceda los requerimientos. De acuerdo al grado de generalización de los conocimientos, puede ser concreta (representa una forma particular, un caso específico) o generalizada (refleja la esencia de toda una clase de casos particulares y sirve para la orientación de cada uno de ellos). Con respecto al modo de obtención, en darse preparada o se elabora por los sujetos participantes de forma independiente. Desde la teoría de la formación por etapas de las acciones mentales, la acción transcurre por cinco etapas de asimilación. La primera se denomina de elaboración del esquema de la base orientadora de la acción que permite el conocimiento previo de la acción y las condiciones para su cumplimiento, descubriéndose el contenido de los esquemas a los sujetos. La segunda etapa, de formación de la acción en forma material o materializada, comprende el cumplimiento de la acción por parte de los sujetos en forma material externa con el despliegue de las operaciones que forman parte de ella, incluyendo tareas que representan los casos típicos. La tercera etapa es de formación de la acción como verbal externa, pasando por la generalización. La cuarta etapa de formación de la acción en el lenguaje externo para sí transcurre en silencio, reflexionando para sí la acción. La quinta etapa, de formación de la acción en el lenguaje interno resulta inaccesible a la observación y se caracteriza por el carácter automático que adquiere la acción, teniendo lugar el cumplimiento de la acción en forma mental (Galperin, P. Y., citado por Talízina, N., 1988, p-108).

De acuerdo a este postulado enunciado por Talízina se construye los esquemas de bases orientadoras que sustentan nuestro programa de entrenamiento sociopsicológico para desarrollar la capacidad comunicativa de los sujetos. Desde nuestro punto de vista, la aplicación de esta teoría facilita el proceso de aprendizaje mediante la orientación del sujeto en el desarrollo de habilidades y comportamientos efectivos en la comunicación.

3. Metodología para la elaboración de las Bases Orientadoras de la Acción.

Para la elaboración del esquema de bases orientadoras se siguió un procedimiento de análisis cualitativo. En este sentido la estrategia de análisis se compromete con los postulados epistemológicos de la teoría de la actividad siguiendo el curso establecido por Galperin, N., Talízina, T. (1988).

A diferencia de determinadas corrientes psicológicas en el enfoque de la enseñanza, el entrenamiento sociopsicológico no busca el aprendizaje memorístico de ningún contenido ni de los esquemas de bases orientadoras, sino la construcción de significados de ese contenido al nivel individual, lo cual permite además, la configuración de actitudes para la praxis profesional.

Siguiendo estos postulados, el aprendizaje no es un proceso puramente cognitivo, sino personal, es una construcción individual, lo cual significa que es un proceso donde se establece una relación de interdependencia entre el sujeto y el objeto de conocimiento.

Según la autora Talízina, el cumplimiento de una acción por el sujeto presupone la existencia de una determinada representación tanto de la acción que se cumple como de las condiciones en las que esta acción se realiza. De este modo, nos basamos en las tres partes en las que se divide la acción a partir de sus funciones: la parte orientadora, ejecutora y de control para la elaboración de los esquemas de bases orientadoras. (Talízina, T., 1988, p-159).

A partir de estos elementos, los esquemas de bases orientadoras diseñadas se componen de la siguiente forma:

1. La presentación del contenido, a través de la descripción de sus elementos esenciales y las condiciones concretas necesarias para la realización de la acción.
2. Los ejemplos correspondientes que orientan a los sujetos en la comprensión del contenido.

3. Situaciones de aplicación del contenido de la BOA
4. Actividades de ejercitación para sistematizar los conocimientos mediante el desarrollo de habilidades.

Los contenidos se organizan considerando la interdependencia entre ellos. Estos se presentan según su posibilidad de inclusión, vinculando la nueva información a la ya existente, y así facilitar el proceso de aprendizaje.

Con relación al esquema de bases orientadoras diseñado (BOA), se siguió el curso del proceso comunicativo, buscando la coherencia entre las mismas, de manera que se favorezca la apropiación de los contenidos y el desarrollo de competencias comunicativas de los sujetos.

Las BOA 1, 2, 3 y 4 están relacionadas con los principios esenciales de la comunicación interpersonal. Se aborda en este sentido: la creación de clima, habilidad de escucha, así como las estrategias restrictivas y facilitadoras en la comunicación, respectivamente.

La BOA 5 aborda los elementos relativos al proceso argumentativo. En este sentido, se encuentran los elementos esenciales de la argumentación. Los sujetos incorporan los contenidos y desarrollan habilidades referentes a los principios de la argumentación y las premisas necesarias para la adhesión al auditorio contextualizándolo en un proceso comunicativo.

Las BOA 6 y 7 aluden al proceso de persuasión. Este se potencia a través de las rutas central y periférica. Se considera de vital importancia estrechar a los sujetos en la capacidad persuasiva, para lograr de forma óptima la competencia comunicativa en los sujetos.

4. Descripción metodológica de las BOA:

BOA 1. "Sobre la creación del clima".

En su concepción se tratan los aspectos necesarios para que tenga lugar un proceso comunicativo desarrollador partiendo de la creación de un clima adecuado. Se compone a partir de los elementos planteados por diferentes autores, al considerar que la creación de clima es una constante en todo proceso comunicativo, sin él no existe comunicación desarrolladora posible. Esta BOA está conformada por las siguientes cuestiones: ganancia en la orientación de la situación como un todo, creación de un espacio común con un sentido positivo para cada uno, capacidad de escucha, mostrar comprensión del significado de los sentimientos que las experiencias expresadas tienen para los otros, clarificar los objetivos, aceptar al otro, la creación

de normas de confianza, mostrarse sincero y honesto; y propiciar la percepción de igualdad real de posibilidades y derechos en el proceso comunicativo.

BOA 2. “Habilidad de escucha”.

Se utiliza con el objetivo de desarrollar en los participantes las habilidades de escucha. Basada en la teoría desarrollada por A. V. Lorente (1997) citado en Hernández Grave de Peralta, V. 2000 que se refiere a las respuestas básicas de escucha que pueden ofrecer los individuos cuando están implicados en el proceso. En su diseño contiene posibles soluciones que sirven para ejemplificar los aspectos señalados.

BOA 3. “Estrategias restrictivas”.

Describe los tipos de estrategias restrictivas de la comunicación según estudios realizados por Vivian Hernández Grave de Peralta, 2000. Se elaboran actividades que le permiten a los sujetos identificar las actitudes que obstaculizan el proceso comunicativo, con respecto a la percepción de sí mismo y de los demás. También situaciones que facilitan la regulación del proceso comunicativo.

BOA 4. “Estrategias facilitadoras”.

Contiene los tipos de estrategias facilitadoras que brindan al sujeto una comunicación asertiva. Los mismos son tomados de los resultados investigativos de Vivian Hernández Grave de Peralta, 2000. Para la apropiación de estas estrategias se concibieron tareas donde los sujetos puedan evaluar en su comportamiento y en el de los demás miembros del grupo la utilización de las mismas en el proceso comunicativo. Cuenta con acciones dirigidas a ejercitar estas habilidades, y otras son para controlar el nivel alcanzado en el aprendizaje de estas estrategias facilitadoras. Su asimilación permite que el sujeto regule adecuadamente su comportamiento en el proceso de comunicación.

BOA 5. “Principios de la argumentación”.

Contiene información referida a los principios de argumentación manejados por M. L. González (1993). Se parte de los elementos enunciados por la autora para la elaboración de ejemplos que permitan la comprensión y ejercitación de dichos principios. Incluye además otros principios de

la argumentación obtenidos a partir de la revisión bibliográfica, de forma ejemplificada. La introducción de esta BOA se realiza una vez diagnosticadas las dificultades en la argumentación de los sujetos participantes.

BOA 6. "Persuadir a través de la Ruta Central".

Contempla los requerimientos necesarios para desarrollar un proceso persuasivo con énfasis en la ruta central, constituyendo esta vía una de las más idóneas en dicho proceso. En esta BOA se retoman los resultados de Cabrera, I. (2002) quien aporta 2 aspectos fundamentales para facilitar la capacidad persuasiva: primero, la motivación de los sujetos, es decir, implicarlos activamente en el proceso comunicativo y seguidamente la capacidad para procesar a nivel psicológico la información recibida. Estos elementos posibilitan la confección de ejercicios que estimulan el empleo de esta estrategia en el discurso de los sujetos que tienen como finalidad persuadir.

BOA 7. "Elementos para la persuasión a través de la Ruta Periférica"

Explicita los elementos que deben tenerse en cuenta para persuadir a través de la ruta periférica, cuestiones que son también relevantes en el proceso persuasivo. En tal sentido el estudio de Cabrera, I. (2002) aporta los pasos a considerar para el despliegue de la ruta periférica en el proceso persuasivo y estos son: características del sujeto que emite el mensaje, características del mensaje, reglas heurísticas probables en la comunicación persuasiva y algunos efectos psicológicos que tienen lugar durante la comunicación.

5. Metodología para la selección y organización de las técnicas del entrenamiento.

El sistema de técnicas propuesto se conformó teniendo en cuenta el esquema de bases orientadoras y los objetivos principales del entrenamiento sociopsicológico. Se seleccionaron y organizaron a partir de los objetivos específicos en cada sesión, y en correspondencia con la introducción de cada BOA. Se tuvo en cuenta el programa de entrenamiento diseñado por las autoras Viera, T, y López, Y. (2003); con las propuestas planteadas por ellas en los diferentes momentos del entrenamiento sociopsicológico.

Los ejercicios e instrumentos utilizados simulan, como parte de la dinámica grupal, situaciones en cuanto a exigencias comunicativas y habilidades argumentativas, facilitando el aprendizaje de los contenidos del sistema de BOA.

El sistema de técnicas propuestas se compone de técnicas diagnósticas e interventivas. Las primeras evalúan las peculiaridades que presentan en la comunicación en sentido general los sujetos participantes; mientras que las interventivas se dirigen al aprendizaje y desarrollo de estrategias y habilidades a desplegar en estos procesos.

El entrenamiento que se propone consta de 4 componentes fundamentales que son:

Componente de contacto:

Es el intercambio inicial entre los miembros del grupo; en él se forman las primeras expectativas. Se propicia la conformación de un ambiente favorable para el trabajo en grupo, creándose un clima de confianza y apertura.

Componente diagnóstico:

Se desarrolla en el momento de inicio y final del entrenamiento con el objetivo de determinar los conocimientos y habilidades que poseen los sujetos, así como los cambios que se producen desde el comienzo hasta la terminación del mismo en relación con la influencia que se ha ejercido en los participantes comprobando su efectividad.

Componente de motivación:

Se valoran las estrategias comunicativas y argumentativas utilizadas más frecuentemente por los participantes en el proceso de relación interpersonal, así como su capacidad persuasiva y se comparan las conductas realizadas con las deseadas; para lograrlo se utiliza fundamentalmente la objetivación del comportamiento a través de la confrontación.

Componente de aprendizaje:

Los participantes aprenden a evaluar la efectividad psicológica de la conducta en el manejo de las situaciones de comunicación. El proceso de aprendizaje se produce de forma independiente confiriendo a los participantes un papel activo y protagónico en su formación. La asimilación de las BOA se incorpora al estilo personal dependiendo de las experiencias y posibilidades de cada miembro del grupo. El entrenador es el responsable de la conducción del entrenamiento con la colaboración del grupo, de los coentrenadores orientando a los participantes en la dirección prevista, pero sin ofrecer modos concretos y delimitados de comportamiento, imposibles de elaborar en las condiciones de la situación comunicativa.

Los ejercicios que se desarrollan durante el entrenamiento garantizan la inclusión de los participantes como sujetos activos.

Estos componentes son constitutivos de un sistema (el sistema de entrenamiento); ellos se interrelacionan estrechamente y están presentes a lo largo de todo el proceso. No existe en la práctica dicha división pues no existe una frontera, una distinción nítida entre uno y otro. La interfuncionalidad que se da entre las partes, determina el hecho y la necesidad de comprender que desde el momento inicial del entrenamiento se está teniendo contacto, se está diagnosticando, motivando, y a la vez aprendiendo, modificando conductas y actitudes. Los participantes ejercen un influjo constante unos sobre otros guiados por la lógica del entrenador. Sería entonces un error de concepto aislar los componentes viéndolos como momentos no coincidentes en el tiempo, y ni siquiera es una visión completa concebirlos como procesos paralelos, o sea, que confluyen en el mismo tiempo pero que no tienen puntos coincidentes. Insistimos por tanto en el carácter sistémico que tipifica a los componentes del programa de entrenamiento propuesto.

6. Organización de la investigación

La presente investigación cumple con los requisitos de un diseño experimental con el que se pretende potenciar la competencia comunicativa en los participantes de la misma.

El grupo de trabajo se compone de un total de 12 personas, responsables todos de procesos cooperativos. Coincidimos con relación al número óptimo de individuos que debe tener el grupo con el criterio de A. K. Rice (1987) al señalar que los grupos de entrenamiento deben ser lo suficientemente numerosos como para permitir a sus miembros distenderse sin que el éxito de la tarea dependa del esfuerzo de todos y suficientemente pequeño como para permitir que cada uno mantenga contactos personales directos con todos sus miembros.

Partimos del supuesto de que los participantes del entrenamiento pueden potenciar su capacidad comunicativa al avanzar en la asimilación de las BOA a lo largo del proceso de entrenamiento.

Sobre la base de dicho supuesto-hipótesis se espera demostrar que el actual programa de entrenamiento socio-psicológico contribuye, efectivamente, a optimizar la comunicación interpersonal en los participantes enfatizando, en las estrategias comunicativas, en la capacidad

argumentativa, la capacidad persuasiva y la capacidad de control sobre el proceso de conversación-discusión.

Los diferentes momentos o fases por los que debe transcurrir el proceso mediante los que se conforma la metodología, su aplicación y control de sus efectos serán expuestos a continuación:

Fase I: Contacto- Motivación. En esta fase se establece la primera relación entre los miembros del grupo y el entrenador, nivelándose las expectativas iniciales. Se estimula la creación de un clima favorable, de confianza y aceptación grupal, se elicitaba un proceso de autogénesis grupal.

Objetivo: Explicar las acciones fundamentales que serán ejecutadas por los participantes en el programa de entrenamiento facilitando la emergencia de motivaciones sustentadoras del proceso de actividad a desplegar.

Esta fase contempla la sesión 1 en la que se presenta el programa de entrenamiento.

Fase II: Evaluativa- Diagnóstica. Es aquella que posibilita la autoevaluación de cada sujeto durante el proceso comunicativo, apoyados en procesos perceptivos, en función de la imagen que cada uno proyecta en sí mismo y sobre los demás. Se identifica el estado de los indicadores a trabajar. Se apoya en la objetivación y la autoconfrontación.

Objetivo: Identificar los principales problemas en la comunicación de los sujetos a través de técnicas evaluativas.

Esta fase incluye la sesión 1 y 2

Fase III. Aprendizaje e intervención. En esta fase se logra la asimilación de los requerimientos esenciales para el cambio deseado, manejando varios principios y recursos contenidos en las bases orientadoras. El aprendizaje transcurre de manera independiente con la guía del facilitador. Se propician las condiciones en diferentes momentos del entrenamiento para la utilización de las BOA asimiladas y de este modo garantizar la formación de acciones mentales necesarias que propicien la persistencia y utilización de los conocimientos incorporados.

Objetivo: Facilitar la asimilación de conductas comunicativas positivas a partir de las actividades grupales e individuales.

Esta fase incluye las sesiones 3, 4 y 5.

Fase IV. Constatación. Constituye el principal momento de retroalimentación durante el entrenamiento en el que se valora el nivel de aprendizaje de los sujetos. En esta fase se constata si las acciones desplegadas han adecuado la autovaloración de cada uno de los participantes en

su comportamiento comunicativo. Además, se evalúa la efectividad de los procedimientos de enseñanza y dinámica de grupo empleados para estimular la asimilación de las BOA.

Objetivos:

- Constatar la efectividad del entrenamiento sociopsicológico diseñado a través del proceso de asimilación de las BOA.
- Evaluar el nivel de conciencia y criticidad que presentan los sujetos en cuanto a las habilidades comunicativas y argumentativas adquiridas en el entrenamiento.

Esta fase incluye la sesión 6.

7. Supuestos específicos en que se sustenta el entrenamiento sociopsicológico diseñado.

1º- Las personas al comunicarse no siempre tienen conciencia de la forma en que se estructuran sus discursos y argumentos. Si logramos adecuar la percepción de sí mismos de los participantes a través de la percepción del grupo y los procesos de retroalimentación, concientizando así la ineffectividad en su comunicación, como aspecto que dificulta su relación con los otros, entonces sentirán la necesidad de cambiar y llevarán a cabo tareas para lograrlo.

2º- La sobrevaloración de los sujetos como comunicadores influye en la ineffectividad del proceso comunicativo. Si el entrenamiento es capaz de adecuar la autovaloración de cada uno de los participantes entonces se facilita la interpretación y asimilación de los conocimientos introducidos para lograr la optimización del comportamiento comunicativo.

3º- La asimilación de las BOA posibilita el conocimiento necesario para lograr el cambio en cada uno de los participantes. Si los procedimientos de enseñanza y la dinámica de grupo estimulan la asimilación de la BOA entonces no sólo será un proceso cognoscitivo sino que provocará un desarrollo íntegro de la personalidad favoreciendo la formación de nuevas actitudes.

4º- Se requiere repetir las experiencias de asimilación de BOA en distintas condiciones para que los sujetos formen las acciones mentales necesarias como garantía de la efectividad del mismo. Si se propician las condiciones en diferentes momentos del entrenamiento para la utilización de las BOA asimiladas entonces se garantizará la formación de acciones mentales necesarias que propicien la persistencia y utilización de los conocimientos incorporados.

5º- Las personas tienen hábitos, habilidades automatizadas en el proceso de la comunicación de las cuales no tienen conciencia frecuentemente. Si se logra actualizar los mecanismos internos de la expresión de los hábitos concientizando la estructuración de la acción se logrará que los individuos modifiquen los esquemas automatizados, incorporando los conocimientos asimilados y asumiendo nuevas formas de comportamiento.

8. Selección y descripción de la muestra

La población está representada por personas responsables de procesos cooperativos.

La inclusión de los sujetos como miembros del grupo de entrenamiento se determinó sobre la base de los siguientes criterios:

- Que no hubieran participado en un programa de entrenamiento socio-psicológico anterior, con respecto a los conceptos generales de la comunicación interpersonal.
- Que tuvieran un nivel determinado de responsabilidad dentro de la organización.
- Que las personas seleccionadas fueran consideradas por la organización con perspectivas futuras para ejercer cargos de dirección a un nivel superior que el actual.
- Que los participantes posean un adecuado nivel de motivación para aprender a utilizar todos los contenidos en las BOA.

La muestra por nosotros escogida se conformó por 12 sujetos responsables de procesos cooperativos. Bajo los criterios de selección, la muestra quedó integrada por 6 directivos del sexo femenino y 6 del sexo masculino, cuyo promedio de edades es de 50 años.

Tabla de descripción muestral.

SEXO	Edades			Nivel Escolarid.		Experiencia laboral (años)		
	30-40	41-45	46-50	superior	medio	5-10	10-20	+ 20
Masculino	1	1	4	5	1	-	2	4
Femenino	1	2	3	6	-	1	2	3

9. Descripción de los métodos diagnósticos

- **Guía diagnóstica:** Se utiliza para valorar la autoevaluación crítica de la personalidad de los participantes en situaciones de comunicación, antes y después del entrenamiento. Cada uno de los ítems se evalúa de verdadero o falso según los participantes se vean a sí mismos. Finalmente se les solicita calificar en una escala del 1 al 10 (donde 10 es el comunicador óptimo y 1 el más deficiente) su evaluación de sí y de los demás.

Para explicar las respuestas de verdadero o falso son válidas las argumentaciones, así como para justificar la puntuación que cada uno se confiere a sí mismo y a los otros. El nivel de elaboración de las respuestas dará la medida en que estos conocen el universo comunicativo y los conceptos que operan relativos al tema.

- **Técnica Cuestionario “Saber escuchar”:** Esta técnica se aplica con el objetivo de diagnosticar las habilidades de escucha que poseen los miembros del grupo y condicionar las bases para la introducción de la BOA 2. Cada sujeto en su respuesta realiza de manera individual un análisis de sus habilidades para escuchar partiendo de las distintas frases que le son mostradas en el cuestionario. Seguidamente lleva sus respuestas a la escala correspondiente para obtener un juicio valorativo de su comportamiento comunicativo con relación a la escucha. A partir de este momento se comparten los resultados de cada uno con el grupo y se promueve la reflexión partiendo de su experiencia personal.

La técnica consta de 20 ítems que describen las distintas habilidades para la capacidad de escucha. En cada uno de ellos existen las opciones: totalmente cierto, cierto, puede ser, falso, totalmente falso. La calificación es de forma cualitativa y cuantitativa, cada respuesta marcada posee un valor predeterminado, estos se suman y se miden como sigue a continuación: 100-90 excelente, 89-80 MB, 79-70 B, 69-60 D, 60 no sabe escuchar.

- **Dembo- Rubinstein:** Su objetivo fundamental es constatar la autovaloración de cada uno de los sujetos en las categorías planteadas. Se aplica antes y después del entrenamiento para comprobar los cambios que se han producido. Se evalúan las categorías a través de barras verticales donde el extremo superior representa la mejor ubicación en cada escala y el extremo inferior significa a peor ubicación. Se le pide al sujeto que se ubique en cada una de las escalas teniendo en cuenta los conocimientos que tiene de sí mismo.

La interpretación de la técnica es cualitativa permitiendo la valoración por parte del entrenador de la correspondencia que existe entre el nivel de aspiraciones y en nivel real de posibilidades y logros, evaluando si la valoración que realiza el sujeto de sí mismo es adecuada o inadecuada.

- **Técnica de constatación final:** Consta de 20 ítems; de ellos los 8 primeros están dirigidos a la búsqueda de información acerca del estado en que se encontraban los participantes antes del entrenamiento, los 9 siguientes exploran la percepción de los entrenados con relación a la utilidad del entrenamiento para su desempeño como dirigentes y los 2 últimos indagan sobre el estado de opinión de los sujetos y su disposición para participar nuevamente en este tipo de actividad de capacitación.

Para su calificación se separan los ítems de acuerdo al tipo de información que buscan; para los 8 primeros el máximo de puntos es 22 y el mínimo 0. Mientras mayor puntuación se alcance, o sea, más se acerque esta al máximo, mejor nivel comunicativo tenía el sujeto antes de realizar el entrenamiento. Para los 9 ítems siguientes se procede de la misma manera, aquí el máximo es 35 y el nivel comunicativo alcanzado después del entrenamiento será mayor cuanto más se acerque la puntuación del sujeto a 35 en estos ítems. Los dos restantes suman un total de 4 puntos como calificación más alta y mientras más cercano se esté a esta puntuación se deduce que existe en el sujeto una mayor disposición a participar nuevamente en este tipo de actividad y más positiva es su opinión sobre la misma.

Los métodos de intervención están orientados hacia el cambio y son utilizados por el entrenador de forma organizada y con objetivos previamente definidos en las BOA.

10. Descripción de los métodos de intervención

- **Discusión grupal:** Se aplica desde la óptica formativa con el fin de hacer manifiestas las conductas comunicativas presentes en el proceso de relación interpersonal, con la ayuda del vídeo como medio técnico se posibilita la autoconfrontación de la imagen de sí y la valoración de los demás, lo que contribuye favorablemente al cambio de actitud y de comportamiento que supone la asimilación de las deficiencias presentes en cada participante y el propósito de

promover el cambio de actitudes dirigido a hacer más efectivo el proceso de intercambio con el otro.

- **Juego de roles:** Se le ofrece a los participantes una situación previamente elaborada y los roles se asumen de acuerdo con ella; aquí los papeles están bien definidos y se relaciona muy directamente con el proceso de aprendizaje; en ellos se introducen las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación utilizando como vía las BOA.

Esta técnica posee un gran valor educativo en el sentido de estimular y propiciar las transformaciones requeridas puesto que brinda la posibilidad de adoptar y valorar desde perspectivas diversas las interacciones sociales, flexibilizando las posiciones por medio del intercambio de los roles y el distanciamiento de la situación para evaluar más objetivamente sus elementos componentes y los comportamientos que se desarrollan en ella.

Los componentes distintivos del juego de roles son:

1. **Preparación:** En este momento se decide el tema que se representará, se seleccionan los participantes y se les da un tiempo para familiarizarse con los roles que deberán jugar. El resto de los miembros del grupo se declaran como observadores y se les indica hacia donde deberán dirigir su atención para observar los elementos claves que serán posteriormente analizados.
2. **Realización:** Los participantes escogidos desarrollan la representación y los observadores juegan su rol señalando en apuntes todo lo que les ha parecido interesante o digno de discusión de acuerdo con los objetivos de la observación.
3. **Análisis grupal de la representación:** Los miembros del grupo que han desarrollado la representación se incorporan nuevamente a él para llevar a cabo el análisis de lo sucedido junto al resto de los participantes tomando como referencia las BOA.

- **Formando Tríos:** Esta técnica se desarrolla con el objetivo esencial de poner al descubierto los principios de la argumentación que más utiliza cada miembro del grupo y entrenarlos en su aplicación más efectiva y oportuna con vistas a lograr la facilitación en el proceso de comunicación para que esta discorra en sentido positivo y provechoso. Consiste en promover la discusión ordenada del programa que es dividido en tríos. Estos deberán defender criterios antagónicos sobre un tema predeterminado con el fin de convencer a los otros haciéndolos cambiar de opinión. En cada trío dos participantes tendrán el rol de interlocutores y el tercero asumirá el rol de observador llevando un registro de los principios de argumentación

que se evidencien en el diálogo; para ello se les da un tiempo de 10 minutos para que dialoguen sobre un tema seleccionado por ellos. Luego se intercambia grupalmente, ¿cuáles son los principios de argumentación que más utiliza cada miembro de la pareja? ; ¿cuáles identifican mejor y cuáles no?, ¿si los utilizan correctamente?

- **Técnica de estrategias comunicativas: Historia de Maribel y Ernesto:**

Se emplea para identificar estrategias restrictivas y facilitadoras y analizar grupalmente los efectos negativos de las estrategias restrictivas para la consecución de los objetivos argumentativos y persuasivos en la comunicación. El entrenador realiza una lectura de la historia. Se efectúa el análisis grupal estimulando la reflexión y expresión de opiniones. Se dirigen preguntas colaterales como: 1. ¿A qué atribuir los resultados de Ernesto?, 2. ¿Qué estrategias restrictivas se ponen de manifiesto en su actuación?, 3. ¿Por qué triunfa profesionalmente Maribel?, 4. ¿Existe alguna estrategia facilitadora que se haya puesto de manifiesto en su comunicación? 5. ¿Cuáles? (Anexo 8)

- **Técnica Sociodrama:**

Esta técnica fue tomada de M.L. González Ibarra (1996). Su finalidad es modelar situaciones reales de forma tal que los participantes evidencien formas típicas de su comportamiento, lo más cercano posible a la manera en que se conducen en situaciones reales. Se utiliza en las sesiones con fines de autodiagnóstico y educativos. Los propios sujetos son quienes elaboran los papeles.

11. Sesiones del entrenamiento

Sesión 1

I-Presentación del entrenamiento.

Objetivos:

1. Presentar al entrenador y coentrenadores a los participantes procurando fomentar la creación de una atmósfera de trabajo adecuada y positiva.
2. Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos específicos del entrenamiento.

3. Intercambiar con los participantes ofreciendo información acerca de las características del entrenamiento, haciendo especial énfasis en los métodos de trabajo y el papel del entrenador y los participantes.
4. Acentuar la motivación de los entrenados con respecto a los propósitos del entrenamiento que proponemos.

Procedimiento:

Se da comienzo a la sesión presentando a los entrenadores. Estos deberán ofrecer información referida a: Nombre completo, profesión e institución a la que pertenecen. Seguidamente se intercambia con los participantes indagando acerca de lo que esperan les aporte el entrenamiento desde el punto de vista grupal y personal.

Sobre la base de las intervenciones de los sujetos se esclarecen los objetivos del entrenamiento dejando establecido qué se puede lograr y qué no en relación con las expectativas de los participantes.

Se hace referencia lo más clara posible acerca de las características de este tipo de capacitación haciendo énfasis en las diferencias con un curso intensivo destacando para ello el carácter activo de los métodos de aprendizaje a emplear y la intensidad del trabajo, o sea, explicar el principio de autoeducación que rige el proceso.

Nota: Esta presentación se desarrolla dialogando con los participantes para evitar las intervenciones prolongadas del entrenador y de este modo ser consecuentes con los métodos que se utilizan en este tipo de actividad.

- **Técnica de activación: Juego de las manos**

(Anexo 8)

II-Presentación de los participantes

Objetivos:

1. Crear un clima favorable propiciando la participación activa y la interacción entre los participantes del entrenamiento.
2. Estimular el hábito de escucha activa.

3.Orientar a los sujetos en la valoración del comportamiento en la comunicación.

Procedimiento:

Cada participante dice su nombre completo, profesión, instalación a la que pertenece, cargo que ocupa cada uno, años de experiencia como dirigente y una característica que lo tipifique como comunicador. Cuando se termine la ronda cada uno debe decir los datos que recuerde del que tiene a su derecha el entrenador y coentrenadores hacen lo mismo cuando les llega su turno.

En esta técnica se hace referencia a las BOA 1 y 2.

III-Exploración de las expectativas de los participantes.

Objetivos:

1. Conocer la disposición para el entrenamiento.
2. Precisar las expectativas con respecto a este.

Procedimiento:

Se plantean tres preguntas a los participantes para estimular la reflexión: ¿Qué espero que ocurra? ¿Qué espero que no ocurra? ¿Qué puedo aportar?

IV-Cuestionario ¿Sabemos escuchar? (Anexo 1)

Aquí se trabaja específicamente con la BOA 2.

Objetivos:

1. Diagnosticar las habilidades de escucha que poseen los miembros del grupo.
2. Condicionar las bases para la introducción de la BOA.

Procedimiento:

Cada sujeto en su respuesta realiza de manera individual un análisis de sus habilidades para escuchar partiendo de las distintas frases que le son mostradas en el cuestionario. Seguidamente lleva sus respuestas a la escala correspondiente para obtener un juicio valorativo de su comportamiento comunicativo en relación con la escucha. A partir de este momento se comparten los resultados de cada uno con el grupo y se promueve la reflexión partiendo de su experiencia personal.

La técnica consta de 20 ítems que describen las distintas habilidades para la capacidad de escucha. En cada uno de ellos existen las opciones: totalmente cierto, cierto, puede ser, falso, totalmente falso. La calificación es de forma cuantitativa, cada respuesta marcada posee un valor predeterminado, estos se suman y se miden como sigue a continuación: 100-90 excelente, 89-80 MB, 79-70 B, 69-60 D, 60 no sabe escuchar.

V-Guía diagnóstica (Anexo 2)

A partir de aquí se comienza a trabajar con las BOA 3 y 4.

Objetivos:

1. Obtener información útil al diagnóstico inicial acerca de la valoración que de sí mismo tienen los participantes con relación a los comportamientos ofrecidos por el entrenador, típicos de estrategias comunicativas.
2. Diagnosticar el nivel de conciencia que existe al principio del entrenamiento de la utilización de estrategias restrictivas de la comunicación por parte de los entrenados.
3. Orientar a los participantes en cuanto a elementos básicos de evaluación de la efectividad de la comunicación que se estructuran en estrategias facilitadoras de la misma.

Procedimiento:

El entrenador le da a cada participante un conjunto de ítems para que respondan V o F según consideren se aplique o no a su comportamiento en la comunicación. Se les pide luego que evalúen en una escala del 1 al 10 el nivel de efectividad que creen poseer en el orden comunicativo de forma general.

En este caso los entrenadores asumen un rol no directivo pues no cuestionan a ninguno de los sujetos y estimulan sus intervenciones sinceras.

• VI-Discusión de la Guía diagnóstica.

Objetivos:

1. Diagnosticar individual y grupalmente las características comunicativas de los participantes.

2. Confrontar mediante los resultados de la técnica a los participantes con relación a sus formas típicas de interacción grupal, haciendo una comparación entre cómo digo que soy y cómo soy realmente.

Procedimiento:

Se promueve la discusión en el grupo a partir de la exposición de cada uno acerca de las respuestas dadas en los ítems del ejercicio.

- **Técnica de activación: PUN**
(Anexo 8)

VII-Ejercicio de agilidad mental

Objetivo:

1. Activar la dinámica preparando al grupo para el próximo ejercicio.

Procedimiento:

Se le plantea al grupo el siguiente problema: ¿Cómo dividir 7 panes entre doce personas a partes iguales sin dividir ningún pan en siete partes? Se les da un tiempo para hallar la solución y se promueve la discusión.

VIII-Problema matemático

Objetivos:

1. Organizar la situación de discusión grupal para diagnosticar las formas de comportamiento durante la comunicación evaluando el estado en que se encuentra el grupo relativo a las BOA 3 y 4.
2. Poner al descubierto comportamientos inefectivos típicos durante la discusión que hacen fracasar el proceso comunicativo con la imposibilidad consecuente de llegar a un acuerdo de forma cooperativa.

Procedimiento:

Se realiza el ejercicio en dos partes, primeramente se plantea la tarea de encontrar de forma individual la solución del problema y luego se les pide que lleguen a un acuerdo conjunto determinando cuál es la solución verdadera. Las propias características del problema hacen posible formas diferentes de análisis que conllevan a resultados también diferentes, pero existe una sola solución acertada.

Este ejercicio constituye un instrumento muy útil cuando se quiere modelar una situación de discusión que se acerque a situaciones reales en que los participantes se ven inmersos y defienden sus puntos de vista perdiéndose la pretensión de que se llegue a un acuerdo y se tomen en consideración las opiniones del otro. Es muy frecuente el uso de estrategias restrictivas para anular al otro, se pierde la triple orientación necesaria para el dominio de la contradicción básica: orientación en sí, en el otro y en la tarea.

El papel del entrenador y coentrenadores consiste en observar desde fuera lo que sucede; se elige a un moderador dentro del grupo cuya función sea mantener al mismo orientado en la tarea; y manejar lo mejor posible el curso de la discusión para llegar al acuerdo.

Nota: Se anota la respuesta de cada sujeto y las expresiones extraverbales para analizar posteriormente lo acontecido durante el ejercicio.

- **Técnica de cierre.**

Objetivos:

1. Expresar lo que experimentó cada persona durante el encuentro.
2. Transmitir sentimientos positivos para fortalecer la cohesión grupal.

Procedimiento:

Cada participante deberá transmitir un mensaje a la persona que desee y al grupo en general a través de expresiones no verbales.

Sesión 2

- **Técnica de activación:** El telegrama. (Ver Anexo 8)

I-Técnica Dembo–Rubinstein (Anexo 3)

Objetivo:

- Analizar la autovaloración de los sujetos en las categorías presentadas evaluando el nivel de criticidad y conciencia de su estado actual.

Procedimiento:

Primeramente, el entrenador explica el objetivo de la técnica. Se les dice a los participantes que en esas escalas se encuentran ubicadas todas las personas del mundo, que en la parte superior están los mejores y en la inferior los peores atendiendo al indicador que se evalúa y que a él le corresponde ubicarse teniendo en cuenta los conocimientos que posee de sí mismo. Se pregunta luego el por qué de esa ubicación, el significado que para cada uno tiene el indicador y lo que les falta para llegar al extremo positivo.

II-Debate del video del problema matemático

Objetivos:

1. Diagnosticar tanto a nivel individual como grupal formas típicas del comportamiento en la comunicación.
2. Desarrollar la confrontación entre los participantes apoyándose en las notas tomadas, relativo a su comportamiento real durante el ejercicio para comparar la imagen que cada uno tiene de sí con la imagen real que proyecta a lo largo de la actividad de discusión.

Procedimiento:

Comienza el análisis de las anotaciones, por partes, estimulando la reflexión y valoración de sí mismo y de los demás durante la discusión.

Se determinan las estrategias que se han utilizado, se analiza el proceso de búsqueda de la solución, caracterizando el tipo de acuerdo al que se llegó.

El entrenador asume un papel directivo labilizando en los casos en que considere necesario y recomendable guiando el análisis hacia las metas planteadas. De aquí debe surgir y fortalecerse la disposición para el cambio y reconocer los elementos negativos que se ponen de manifiesto

para mejorarlos, puesto que permite a los participantes retroalimentarse acerca de su propio comportamiento y el efecto que este produce en los demás.

Finalmente se debate acerca de ¿Qué es una comunicación realmente efectiva? Retomando afirmaciones de la guía diagnóstica relacionada con este aspecto y se valora con el grupo si se ha cambiado o no de opinión relativo a los criterios de efectividad en la comunicación. Se confronta lo que cada cual expuso en la guía diagnóstica con lo que realmente sucedió en el ejercicio.

- **III-En esta sesión se introducen las estrategias restrictivas y las facilitadoras de la comunicación, brindándoles esta información a través de unos manuales, BOA 3 y 4. (Ver anexo 9)**

- **Técnica de activación: El mundo.**

(Anexo 8)

- **Técnica de Cierre.**

¿Cómo me he visto hoy a mí mismo? ¿Qué he observado en los demás? ¿Cómo creo que los demás me han visto a mí?

Objetivos:

1. Ganar en información con respecto a la percepción que los participantes han tenido de sí mismos.
2. Entrenar a los miembros del grupo en la percepción y concientización de los efectos que causan en los otros y lo que los otros producen en ellos.

Procedimiento:

Cada participante responde, en su turno, a las tres interrogantes que se les han formulado. Debe lograrse la implicación afectiva conduciéndose de forma que se eviten largas explicaciones por parte de los sujetos; a través de la limitación de las intervenciones a una o dos oraciones.

Sesión 3

- **Técnica de activación: La canasta revuelta.**
(Anexo 8)
- **Recordar las estrategias de la comunicación.**

I-Técnica de estrategias comunicativas: Historia de Maribel y Ernesto (Anexo 4)

Objetivos:

1. Identificar estrategias restrictivas y facilitadoras en una situación concreta de ejercitación propiciando la asimilación de los conocimientos relativos a estas BOA.
2. Analizar grupalmente los efectos negativos de las estrategias restrictivas para la consecución de los objetivos argumentativos y persuasivos en la comunicación.
3. Ejercitar el uso de estrategias facilitadoras de la comunicación para un proceso comunicativo efectivo.

Procedimiento:

El entrenador realiza una lectura de la historia. Se efectúa el análisis grupal estimulando la reflexión y expresión de opiniones. Se dirigen preguntas colaterales como: 1. ¿A qué atribuir los resultados de Ernesto?, 2. ¿Qué estrategias restrictivas se ponen de manifiesto en su actuación?, 3. ¿Por qué triunfa profesionalmente Maribel?, 4. ¿Existe alguna estrategia facilitadora que se haya puesto de manifiesto en su comunicación? 5. ¿Cuáles?

II-Debate sobre la técnica de estrategias comunicativas: Historia de Maribel y Ernesto.

Objetivos:

1. Identificar las estrategias de la comunicación presentes en la técnica.
2. Analizar el uso de las estrategias y cómo deben ser usadas adecuadamente.

Procedimiento:

Los participantes deben hacer conciente el uso adecuado de las estrategias que facilitan la comunicación, así como saber identificarlas en un proceso de conversación-discusión.

- **Técnica de activación: El mundo. (Anexo 8)**

- **III-Brindar información sobre los principios de argumentación, BOA 5. (Ver Anexo 5)**

- **Técnica de Cierre**

Objetivos:

1. Propiciar el intercambio entre los participantes para estimularlos o confrontarlos según sea el caso.
2. Obtener información relativa a cómo perciben el trabajo y cómo se ven dentro del mismo.

Procedimiento:

Se da un paseo por el salón y cada cual escoge una pareja para decirle ¿cómo la ha visto hoy? ¿Quién me ha gustado más y quién menos? ¿Por qué?

Sesión 4

- **Técnica de activación: Pregunta indiscreta.**
(Anexo 8)
- **Recordar los principios de argumentación a través de ejemplos.**

I- Técnica Formando tríos

Objetivos:

1. Potenciar la capacidad argumentativa de los sujetos, con el uso de los principios.
2. Sistematizar la asimilación y apropiación de los conocimientos relativos a la BOA 5 en una situación de ejercicio.

Procedimiento:

En cada trío dos participantes tendrán el rol de interlocutores y el tercero asumirá el rol de observador llevando un registro de los principios de argumentación que se evidencien en el diálogo; para ello se les da un tiempo de 10 minutos para que dialoguen sobre un tema seleccionado por ellos. Luego se intercambia grupalmente, ¿Cuáles son los principios de

argumentación que más utiliza cada miembro de la pareja? ; ¿Cuáles identifican mejor y cuáles no?, ¿Si los utilizan correctamente? ¿Cuáles utiliza más cada uno en su vida diaria?

II-Debate sobre la Técnica Formando Tríos.

Objetivos:

1. Identificar los principios de argumentación presentes en la técnica.
2. Analizar el uso de los principios de argumentación y cómo deben ser usados adecuadamente.

Procedimiento:

Los participantes deben hacer conciente el uso adecuado de los principios de argumentación que hacen más efectiva la comunicación, así como saber identificarlos en un proceso de conversación-discusión.

- **Técnica de activación: La tienda mágica**

(Anexo 8)

- **Técnica de Cierre**

Objetivos:

Ganar información en carácter de retroalimentación acerca de los logros de la sesión.

Informarnos sobre la percepción y sentir de los sujetos con relación a los ejercicios que han realizado y si los han experimentado como útiles.

Procedimiento:

Se les plantean al grupo las siguientes preguntas ¿qué he logrado hoy? ¿Qué ha logrado el grupo? Cada participante en su turno deberá responder a estas interrogantes implicándose afectivamente en lo que exprese para ganar en sinceridad y objetividad en tal sentido.

Sesión 5

- **Técnica de activación: La cadena del amor.**

(Anexo 8)

I-Debate Grupal.

Introducción de las BOA 6 y 7, la Persuasión, (Ruta Central y Periférica).

Objetivos:

- 1- Presentar a los participantes las dos rutas para el proceso de persuasión que se trabajarán en el entrenamiento.
- 2- Propiciar el aprendizaje de estas bases orientadoras de la acción mediante la reflexión y la ejercitación de las mismas.

Procedimiento:

Es en este momento en el que se entrega a los participantes materiales impresos con el contenido de las BOA 6 y 7. Se realiza una lectura grupal guiada por el facilitador en la que se analiza y explica cada aspecto del proceso persuasivo en cada ruta, central y periférica. Se propicia un debate promoviendo el intercambio de criterios e ideas con relación al contenido presentado donde los participantes logren esclarecer y ampliar su aprendizaje.

II-Sociodrama.

Objetivos:

1. Desarrollar la capacidad persuasiva en los sujetos del entrenamiento.
2. Integrar las habilidades argumentativas aprendidas anteriormente.

Procedimiento:

Se realiza una transferencia de lo aprendido a situaciones modelos que son representativas de situaciones reales de exigencia. El grupo selecciona una situación lo más próxima posible a la realidad donde tengan que persuadir y llegar a un acuerdo. Se representan por dos parejas indistintamente. El resto del grupo se convierte en regulador del diálogo con potestad para interrumpirlo siempre que no logren los objetivos previstos. El diálogo es analizado por todos. Al finalizar se invita al grupo a reflexionar, a partir de la experiencia obtenida, acerca de cuáles

situaciones, estrategias, comportamientos, actitudes, podemos encontrarnos en una comunicación persuasiva; y qué elementos referentes a la utilización de las Rutas Central y Periférica, fueron empleados por los participantes.

- **Técnica de Cierre.**

Objetivos:

1. Retroalimentarse con los resultados de la sesión, a partir de la percepción de los sujetos.
2. Explorar sus vivencias personales y grupales.

Procedimiento:

Cada participante debe pensar en un color con el cual identifica las vivencias que tuvo durante el encuentro, teniendo en cuenta lo aprendido y cómo se sintieron.

Sesión 6

Objetivos:

1. Sistematizar las habilidades contenidas en todas las BOA integrándolas en una situación concreta de ejercitación.
2. Constatar la efectividad del entrenamiento sociopsicológico a través del proceso de asimilación de las BOA.
3. Evaluar el nivel de conciencia y criticidad que presentan los sujetos en cuanto a las habilidades comunicativas.

I-Técnica Guía diagnóstica Retest (Anexo 6)

Objetivo:

1. Elaborar un diagnóstico final relativo al nivel de criticidad en la autovaloración de los sujetos en el orden comunicativo.
2. Obtener información acerca de cómo se valoran los sujetos comunicativamente después de terminado el entrenamiento.
3. Promover en los participantes la toma de conciencia de los cambios producidos en su autovaloración y actuación, al comparar la prueba inicial con esta.

Procedimiento:

El entrenador ofrece a los participantes un protocolo de la técnica que contiene diferentes formas de comportamiento en la comunicación, semejantes a las dadas en la primera aplicación. Se les pide que se autovaloren y que valoren a los demás como comunicadores en una escala del 1 al 10. Posteriormente se les brindan los resultados de la guía diagnóstica y se analiza el por qué se ubican y ubican a los otros miembros del grupo en ese nivel comunicativo. A cada sujeto se le da la oportunidad de intervenir buscando que se impliquen afectivamente para que manifiesten sus experiencias personales. De este modo, se hace consciente el cambio y sus causas. Cada cual debe concluir su exposición respondiendo a la pregunta ¿soy ahora una persona más competente como comunicador? ¿por qué?

II-Técnica de constatación final. (Anexo 7)

Objetivos:

1. Explorar la percepción de los entrenados con relación a los contenidos que han asimilado, las conductas que han incorporado a su comportamiento a través del entrenamiento para mejorar su desempeño como comunicadores.
2. Evaluar el estado de opinión de los sujetos y su disposición para participar nuevamente en este tipo de actividad de capacitación.

Procedimiento:

Se le entrega a cada sujeto un protocolo de la técnica. Se les explica que deberán responder a todas las preguntas, sugiriéndoles la mayor sinceridad posible y luego se les da un tiempo para que la desarrollen, recogiendo las hojas sin hacer comentarios sobre las respuestas dadas.

III-Autoevaluación.

Objetivo:

1. Constatar el cumplimiento de los objetivos propuestos a lo largo del entrenamiento.

Preguntas para el debate.

- ¿Qué me ha ocurrido en el orden comunicativo durante este tiempo?

- ¿Cuánto he aprendido y avanzado?
- ¿De los contenidos que incorporé a través del entrenamiento, cuáles he usado más en la practica cotidiana, cuáles menos, cuáles no he aplicado?
- ¿Después de volver al trabajo, conociendo la trascendencia del logro de un proceso comunicativo de calidad superior, he enfrentado los momentos de intercambio con los otros de manera diferente y mejor que como lo hacia antes?
- ¿Qué he hecho para lograrlo?

Procedimiento:

Se estimula a que hagan una autoevaluación a partir del planteamiento de las preguntas anteriores teniendo como premisa la necesidad de ser sinceros al plantear las experiencias y conduciendo a los participantes a la implicación con la actividad de modo que las vivencias que cada uno comparte con el grupo sean aprovechadas por todos. Se confronta a los participantes de ser necesario pero se hace énfasis en los logros alcanzados para mantener la motivación por el cambio en el nivel óptimo.

IV-Debate Grupal.

Objetivos:

1. Sistematizar los conocimientos incorporados durante el entrenamiento con el objetivo de demostrar lo que se ha aprendido.
2. Diagnosticar el nivel alcanzado en la asimilación de las BOA entrenadas.

Procedimiento:

El entrenador propone un tema que genere polémica para modelar una situación de discusión, que se acerque a situaciones reales donde los participantes se vean inmersos y defiendan sus puntos de vista. El papel del entrenador consiste en observar desde afuera lo que sucede. El tema propuesto es la amistad.

• **Técnica de Cierre.**

Las tres sillas.

Objetivos:

1. Valorar los resultados del trabajo en el grupo con fines educativos.
2. Crear un espacio para que los participantes expresen sus opiniones, vivencias y experiencias con relación al entrenamiento.
3. Concluir el entrenamiento y el cierre de forma amena y dinámica.

Procedimiento:

Se colocan tres sillas en el centro del círculo que conforman todos los integrantes del grupo. Cada silla porta un cartel con una de las siguientes: ¿Cómo llegué?, ¿Cómo me sentí?, ¿Cómo me voy?

Cada participante en su turno ocupará cada una de las tres sillas y expresará sus sentimientos de acuerdo a las instrucciones.

- **Técnica: Quiero despedirme del grupo con una frase.**

Objetivo:

1. Ofrecer al grupo una visión personal de las vivencias que cada uno ha experimentado a lo largo del trabajo.

Procedimiento:

Se le brinda a cada participante la oportunidad de expresar al grupo algo que consideren importante a modo de conclusión acerca de cómo se han sentido trabajando de esta manera, o al menos una frase de despedida a los miembros que exprese su estado de opinión relativo al grupo y la dinámica del mismo.

- **Se concluye el entrenamiento pidiéndole al grupo que se den un aplauso por los resultados obtenidos durante el entrenamiento.**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Estructuración del análisis

Para llevar a vía de hechos el análisis de los resultados se realizó primeramente una valoración del cumplimiento de las 4 etapas propuestas, constituyentes del diseño metodológico de nuestra investigación. La primera relativa al contacto y la motivación de los participantes, la segunda abarcadora de la concepción y aplicación del programa de Entrenamiento en su fase Diagnóstica, la tercera referente al aprendizaje e intervención a través de técnicas que facilitaran la asimilación de las BOA y la cuarta referente a la comparación de los resultados obtenidos en el componente diagnóstico del entrenamiento con el estado final de los participantes al ser nuevamente aplicadas las técnicas diagnósticas en la última sesión del entrenamiento.

◆ El desarrollo de la primera etapa de la metodología posibilitó la selección de un grupo de individuos que reunieron características idóneas para la investigación de acuerdo con los criterios de selección previamente establecidos y se obtuvo además el compromiso emocional requerido por parte de los sujetos con relación a su participación en el entrenamiento.

◆ Para el análisis de la segunda etapa se posibilitó la autoevaluación de cada sujeto durante el proceso comunicativo, apoyados en procesos perceptivos, en función de la imagen que cada uno proyecta en sí mismo y sobre los demás, así como a identificar los principales problemas en la comunicación de los sujetos a través de técnicas evaluativas.

◆ En la tercera etapa se trabajó en la asimilación de los requerimientos esenciales para el cambio deseado, manejando varios principios y recursos contenidos en las bases orientadoras. Además se facilitó la asimilación de conductas comunicativas positivas a partir de las actividades grupales e individuales.

◆ El análisis de los resultados obtenidos durante la cuarta etapa permitió comprobar que los participantes notaron cambios en el modo de interactuar con sus subordinados y superiores. Se

pudo constatar además que los sujetos continuaron reflexionando sobre los contenidos entrenados y avanzaron en la asimilación de las BOA introducidas. Refirieron de la misma forma la importancia de continuar recibiendo este tipo de capacitación.

Para ganar en profundidad en el análisis del cumplimiento de las etapas decidimos desarrollar:

- 1°. Caracterización diagnóstica de los sujetos participantes.
- 2°. Análisis integral de los resultados obtenidos.

1.1. Caracterización diagnóstica de los sujetos participantes.

Sujeto Juan:

Profesor de la escuela de cuadros sindicales. Cuando comenzó el entrenamiento se mostró pasivo. Como característica propia de su comunicación expresa que le gusta respetar y escuchar a las personas, y le gustaría cambiar, el poner límites en la conversación.

Perfil psicológico

Persona afectuosa, autodisciplinada, organizada, sincera, aunque se observa una pequeña dificultad para relacionarse con desconocidos, expresa timidez. Dificultad para encontrar las palabras al argumentar, por lo que no logra persuadir a los demás con su discurso. Los principios de argumentación no los domina o utiliza poco. Presenta dificultades en la escucha atenta del otro. Dificultad en la discusión. Es poco flexible y poco abierto al análisis de la reflexión de los demás; no busca otras vías de solución, no se implica en la lógica del otro. En cuanto a las etapas de la conversación discusión tiene deficiencias en coordinar sus acciones con otros y para establecer el problema común. Pero luego a lo largo del proceso interventivo refleja dominar todos los contenidos impartidos. Existiendo una adecuación en su autovaloración y autoimagen.

En la etapa diagnóstica, en el ejercicio del problema, el sujeto analiza personalmente y ofrece una respuesta, pero no brinda argumentos para explicar su teoría. Se queda muchas veces callado y en ocasiones conversa con el compañero de al lado, incluso en una ocasión le muestra una foto, aislándose del tema principal, luego cambia de opinión en cuanto a la respuesta del

problema porque es la respuesta de la mayoría del grupo y afirma “que el también se puso de acuerdo y le dio ese resultado”. Lo cual pudiéramos interpretar que no hay un convencimiento, ni la necesidad que le expliquen las razones y vías lógicas para llegar a ese resultado. Esto se contradice totalmente con el autoconocimiento de sus habilidades comunicativas reflejadas en la Guía diagnóstica (ítem 6, 10, 14) Ver Anexo 2 y en el Cuestionario Sabemos Escuchar Anexo 1. Reconoce no animar a las personas para que establezcan una conversación (ítem 9). Pero se contradice en el ítem 11, 12, 15, 19. Cuando observa su actuación en el video que proyecta el ejercicio del problema, expresa: “no me destaqué”, “yo tengo miedo escénico” y a la pregunta de. ¿Cómo le puede ayudar el grupo? manifiesta: “provocándome preguntas”. Lo cual refleja su necesidad por mejorar y hace consciente la ayuda que el grupo le puede brindar.

Podemos observar hasta aquí, cómo se van produciendo cambios en la autoimagen. El sujeto comienza el Entrenamiento con una imagen sobrevalorada, luego cuando observa el video se confronta la imagen autoobservada con la imagen actual, y se produce entonces la necesidad del cambio.

En otra técnica diagnóstica Dembo-Rubinstein. Ver Anexo 3 en la mayoría de las categorías se ubica a partir de la mitad de la hoja hacia abajo, poniéndose nada más en la parte superior en la categoría Flexibilidad y Colectividad, lo cual no refleja en el ejercicio anterior, El problema, porque no busca otras vías de solución, no se implica en la lógica del otro, manifestándose con rigidez. Pudiera estar influenciado también por el miedo escénico que manifiesta tener, y no sentir seguridad a la hora de expresar sus ideas al otro.

Respecto a los argumentos que brinda el grupo sobre su comportamiento, expresa un compañero: “Juan a veces es un poco retraído en el auditorio, pero en lo personal conversa más”.

En la sesión #3 en la técnica de estrategias de comunicación denominada *Maribel y Ernesto* (Anexo 4), no participó directamente en la dramatización pero ayudó junto al resto del grupo a identificar las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación. Luego en el juego de roles, dramatiza una experiencia personal de Pedro, buscando el análisis sobre las ventajas y desventajas de la comunicación en este caso particular, lo cual Juan expresa: “el jefe actuó mal porque no debe ofender a su chofer y descargar con él, todo lo mal que se sentía por la demora de la reunión, porque el chofer no tenía la culpa y así se rompió la comunicación”. En esta actividad estuvo un poco implicado, reflejando una expresión personal llevándola al tema

tratado: la comunicación interpersonal; utilizando el principio de argumentación: ampliar el argumento.

En la sesión #4, se forman tríos para identificar los principios de argumentación, donde dos compañeros conversan sobre un tema y el tercero va observando los principios que se utilicen. En esta actividad Juan era uno de los que dialogaba con el compañero, los cuales utilizaron todos los principios en su discurso, haciendo consciente el 9. (Ver Anexo 5). Antes de realizar esta actividad se comprobó que todos recordaban los principios y muchos enunciaron ejemplos. Reflexionando sobre los principios y relacionándolos con la vida diaria Juan expresa utilizar a menudo el 1, 3, 4, 6. (Ver Anexo 5). Lo cual es muy importante puesto que en la medida que se haga consciente la aplicación de los mismos pueden aplicarlos de forma colaborativa en un proceso conversación - discusión y llevar a cabo una comunicación lo más efectiva posible.

En la sesión #5, analizando el tema sobre persuasión, se realizó la técnica El Sociodrama en la cual el sujeto participa en la reflexión y análisis de la dramatización.

En la valoración sobre el entrenamiento, realizada en la sesión 6, resalta la importancia del mismo para él, puesto que le ha ayudado a profundizar en el tema de la comunicación en las dificultades que presenta como comunicador y la necesidad de seguir profundizando en este tema, puesto que considera relevante para su puesto de trabajo (profesor).

En la técnica de Guía Diagnóstica retest (Anexo 6) y el Cuestionario de Constatación final (Ver anexo 7), se reafirma que el sujeto tiene un mayor conocimiento sobre el tema tratado y debe seguir ejercitándose para perfeccionarlo. En esta última sesión (6), se hicieron estas técnicas de retest para evaluar los cambios ocurridos en cada miembro del entrenamiento. Además se realizó la técnica: Debate grupal, también de retest, con el fin, de comprobar los conocimientos adquiridos y las transformaciones logradas. En el caso particular de Juan, se mantuvo implicado en el debate, sobre el tema “La amistad”, se muestra atento a los demás, en cierto momento brinda sus argumentos sobre lo que piensa de la amistad, reforzando la idea de una compañera, utilizando la estrategia facilitadora: Igualdad colaborativa, apoyando y dándole importancia a los argumentos planteados por María, expresa sus argumentos con espontaneidad y naturalidad, al igual que el resto del grupo. Así como también analiza los elementos positivos de los argumentos de los demás, como por ejemplo cuando Martha lo persuade, llevándolo a aceptar su respuesta, después de un análisis personal.

Por lo que podemos concluir diciendo que a pesar de su postura pasiva al principio del entrenamiento, él logró cambiar su conducta, implicándose más en las actividades realizadas, reflexionando sobre las BOA tratadas, logrando asimilar los contenidos, proporcionándole cambios en sus habilidades comunicativas.

Sujeto Martha:

Profesora de Historia del movimiento obrero de la escuela de cuadros Jesús Menéndez. Expresa tener como características en su comunicación: lograr comunicarse con las personas, escucharlas, y reconoce que quisiera cambiar su apasionamiento con la cosas que dice.

Perfil psicológico

Persona sin dificultades para la relación con sus colegas, abierta en la relación sobre cualquier tema, amante de la diversión, sincera y generosa. Expresa motivación y disposición para realizar las actividades propuestas. Al principio de la etapa diagnóstica no escucha atentamente a sus compañeros. No insiste en explicar con profundidad sus argumentos para lograr el convencimiento de los demás. Presenta al principio del Entrenamiento una inadecuada autovaloración de sus habilidades comunicativas y de su autoimagen, pero luego se va adecuando a las características actuales. Siendo más autocrítica y aumentando su nivel de concientización.

En la técnica la Guía Diagnóstica (Ver Anexo 2), ella se autoevalúa de 7 puntos como comunicadora, de un total de 10 puntos. Lo que nos demuestra que la criticidad de Martha con respecto a su persona en el orden comunicativo no es adecuada puesto que se considera ser una comunicadora efectiva y en el ejercicio del problema, realizado en la primera sesión se demuestra que después de hacer el análisis personal y llegar a un resultado, escucha a los demás pero sigue analizando ella sola su respuesta y a veces conversa con la compañera de al lado, pero no brinda sus argumentos al resto del grupo. Al final del análisis, donde el grupo tenía que llegar a un consenso expresa: “Al principio a mi me dio 1000 y me sigue dando 100”, “yo oigo el criterio delos demás y todo parece que da 2000, pero yo no lo veo claro, quizás yo no los oí a ellos y sigo empecinada que es 1000.” Lo que demuestra poca atención y poca escucha a los demás, siendo estas, estrategias restrictivas que dañan la comunicación.

Se reafirma también pobre nivel de autoconocimiento, reflejándolo en la técnica Cuestionario ¿Sabemos Escuchar? (Ver anexo 1), sin embargo en la técnica Dembo –Rubinstein la mayoría de las categorías evaluadas la ubica adecuadamente, según el comportamiento observado. (Ver Anexo 3)

Durante todas las sesiones se demuestra motivada, activa, colaborativa, dispuesta siempre a participar en las actividades realizadas.

En el debate de la técnica de estrategias comunicativas Maribel y Ernesto (Ver Anexo 4) participa activamente reconociendo algunas estrategias restrictivas en el personaje de Ernesto y estrategias facilitadoras en el personaje de Maribel.

Luego ejercitando los principios de argumentación, en la actividad “Formando tríos” se mantiene atenta, escuchando a los 2 compañeros que estaban dialogando mientras ella copiaba los principios que utilizaban. Se percató que la pareja los había utilizado casi todos, explicándolo en el debate del ejercicio, lo que refleja claridad y entendimiento sobre los principios y reconocimiento de los mismos en la práctica, en una conversación de cualquier tema, en este caso sobre la amistad (que fue el escogido por el trío).

Los principios que más utiliza Martha en su vida diaria son (el 1, con mucha frecuencia, además 3, 4, 6, 7, 8, 10, 12) y en el área laboral 9, 13, 14 (Ver Anexo 5).

Sobre la ejercitación de la persuasión se hace un Sociodrama, donde el tema de la conversación estaba familiarizado con la labor sindical de los participantes. El resto del grupo que no participaba en la dramatización, estuvieron atentos para señalar la utilización de la persuasión y las demás BOA tratadas, a lo largo del Entrenamiento. Martha reconoció en el equipo 1 la persuasión cuando se dan argumentos lógicos, explicativos que logran convencer al jefe, así como también afirma la presencia de la risa, como estrategia restrictiva, además los principios de: ampliar el argumento y argumento vinculado con el tiempo; y en el equipo 2 señala en cuanto a la creación de clima: “se logra, pero después se pierde, y no lo recuperan, lo cual es muy importante para que fluya la comunicación adecuadamente”(utilizando en su respuesta el principio de ampliación del argumento). En este ejercicio como se manifiesta, Martha estuvo activa y analítica, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.

En la técnica de la Guía diagnóstica retest demuestra que se ha producido cambios y reconoce las insuficiencias. Existe un análisis más profundo, más crítico sobre las necesidades y dificultades que presenta y esto se reafirma en el cuestionario de Constatación Final donde ella

valora el conocimiento que tenía antes y después del entrenamiento. Reforzando la importancia del entrenamiento y la efectividad del mismo, manifestando su satisfacción en la evaluación del este. En esta última sesión (6), la sujeto en la técnica Debate grupal, sobre el tema La amistad, se muestra segura en sus participaciones, utiliza argumentos persuasivos, lógicos para convencer a un compañero, se muestra atenta a la escucha hacia los demás, se refuerzan los conocimientos adquiridos y la aplicación de las BOA, observándose en su conducta.

En la autovaloración como comunicadora, al final del entrenamiento considera tener de una puntuación de 10 puntos como máximo, una calificación de 4,5 puntos. En la primera sesión se había calificado con 7 puntos y ahora analiza con más criticidad, lo que demuestra que tiene más objetividad del proceso.

Por lo que podemos concluir diciendo que esta sujeto tuvo logros en su aprendizaje, en su autoconocimiento, al ser más consciente de sus deficiencias como comunicadora y tiene además herramientas necesarias para facilitar un proceso de conversación- discusión y lograr una comunicación efectiva.

Sujeto Miriam:

Secretaria general del Sindicato de las Ciencias. Como característica respecto a su comunicación expresa tener facilidad para comunicarse, posibilidad de no tener que leer el discurso que va a comunicar y reconoce que quisiera cambiar la reiteración de palabras. Se autoevalúa con 8 puntos como comunicadora en una puntuación de 10 puntos como máximo.

Perfil psicológico

Persona trabajadora, puntual, abierta a la experiencia, servicial y disciplinada. Sin embargo expresa timidez, y dificultad para encontrar las palabras al argumentar. Demuestra inseguridad en su discurso, poco persuasiva cuando expone sus argumentos, dejándose arrebatar su derecho a la escucha cuando la interrumpen y no vuelve a intervenir para lograr convencer finalmente a los demás. Dificultad en la discusión. Domina etapas de la conversación discusión pero tiene deficiencias en coordinar sus acciones con otros y para establecer el problema común. No presenta al principio del Entrenamiento un adecuado nivel de autoconocimiento de sus habilidades comunicativas, lo que logra modificar durante el proceso interventivo. Profundizando en el aprendizaje de nuevos conocimientos sobre las habilidades comunicativas.

En la Guía Diagnóstica (Anexo 2) manifiesta su reiteración, pero sin embargo el ítem 10 no corresponde con su actitud (observada en el ejercicio del problema), porque no siempre tiene en cuenta los argumentos del otro y en el cuestionario en el ítem 9 tampoco se corresponde con su actuación.

Analizando el ejercicio del problema, al principio de la actividad analiza personalmente su resultado y después lo conversa con la compañera de al lado, se manifiesta luego escuchando a los demás y cuando se decide a brindar argumentos de su respuesta, la interrumpe Jose, y se queda callada, escuchando al compañero y no vuelve a retomar la palabra hasta que el profesor le pregunta al grupo una respuesta para ver si llegaron a un consenso y ella expresa otra respuesta diferente a la inicial, luego dice que no está segura y al final del ejercicio ofrece la respuesta correcta. Aquí se demuestra inseguridad en el planteamiento de sus respuestas. Se queda además escuchando, pero no pregunta ni cuestiona el razonamiento de los demás, no defiende sus argumentos, no trata de persuadir a sus compañeros y cuando lo intenta, se frena su conducta por la interrupción de un compañero, apropiándose de ella el miedo a expresarse libremente. Cuando observa la grabación del video hace consciente todo lo antes planteado y el grupo le brinda un poco de confianza llevándola a la reflexión con expresiones como: “Tú podías retomar la explicación a tu respuesta y hacer que nosotros entiendiéramos tu punto de vista de solución del problema”, “cuando empezaste a hablar yo te atendí porque lo estabas haciendo con seguridad y firmeza, pero ya después te dejaste callar por la interrupción de Jose”, al escuchar estas afirmaciones, Miriam asienta con la cabeza diciendo: “Tengo que mejorar.” Aquí se evidencia un análisis crítico de la sujeto, sobre sus habilidades comunicativas, una confrontación y reestructuración de su imagen, unido a la necesidad de cambio de actitud.

En otra técnica, el Dembo–Rubinstein en la mayoría de las categorías evaluadas no se corresponden con lo reflejado hasta el momento como por ejemplo: se ubica en un nivel alto de comunicación, flexibilidad, colectividad, dirigente, autoridad y se demuestra en el ejercicio del problema que tiene que mejorar estos aspectos. Por lo que no hay correspondencia entre su autoconocimiento y sus características propias que verdaderamente tiene como comunicadora.

En la sesión #3 y 4 analiza junto al grupo las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación en la técnica Maribel y Ernesto. (Ver Anexo 4). Además cuando se hacen los tríos en la ejercitación de los principios la sujeto es una de las que dialoga con otra compañera,

haciendo consciente algunos principios como por ejemplo el 1, 4, 6, 7 (Ver Anexo 5). Lo cual refleja el conocimiento de algunos en la práctica, los demás debe ejercitarlos con mayor frecuencia, sin embargo cuando se les decía los argumentos utilizados, entonces los concientizaba, lo cual reflejaba el conocimiento que tiene para identificarlos. De los principios más utilizados en su vida diaria, manifiesta utilizar: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, pero los que reflejo durante el entrenamiento fueron: 1, 4, 6, 7; haciéndolos consciente, como se explicaba anteriormente.

En la sesión # 5 demostró tener conocimiento sobre los contenidos impartidos y supo integrar todas las BOA, junto al resto del grupo en el debate de la dramatización del Sociodrama, levantando la mano varias veces para responder.

Y en la sesión 6 expresa su satisfacción con el entrenamiento en la evaluación del mismo. (Ver Autoevaluación). En las técnicas de retest de Guía Diagnóstica Retest (Ver anexo 6) se refleja un análisis mas profundo, y más critico ; y en el Cuestionario de Constatación Final (Ver Anexo 7), se refuerza lo expresado en la evaluación sobre el entrenamiento, anteriormente mencionado. Afirmando la importancia de los conocimientos adquiridos en su vida laboral y personal. En la técnica del Debate grupal, participa activamente, brindando respuestas firmes, y seguras utilizando el principio de argumentación: ampliar el significado del argumento, mostrándose además atenta a los argumentos de los demás, reforzando los logros y transformaciones que ha adquirido a lo largo de todo el entrenamiento.

Lo que podemos concluir diciendo que Miriam obtuvo logros en su aprendizaje, profundizando en conocimientos y ejercitando estos para seguir llevándolo a la práctica siendo facilitadora de un proceso de conversación- discusión. Teniendo un nivel más critico sobre sus deficiencias para así controlarse y regular su conducta en función de ello, siendo más flexible y contando con herramientas necesarias para el logro de una comunicación efectiva.

Se pudo comprobar cambios en la autoimagen, en la autovaloración y en los conocimientos adquiridos, reflejando un mayor nivel de concientización de las BOA impartidas. Por lo que podemos decir que esta asimilación y estos cambios producidos constituyen la fase de transformación, donde se evidencian resultados satisfactorios.

Sujeto Rosa:

Es Organizadora del Sindicato Provincial de las Ciencias. Refiere tener como características comunicativas: lograr centrar la atención del auditorio y le gustaría aumentar sus argumentos cuando se expresa. Esta característica se contradice con su comportamiento, reafirmandose en el ejercicio del problema realizado en la sesión # 1 y en la técnica la Guía diagnóstica, ítem 6 y 10 (Ver Anexo 2), así como también se contradice en el cuestionario ¿Sabemos Escuchar?, en los ítem: 2, 14, 19, puesto que ella se mostró pasiva, sin animar a los demás para propiciar el diálogo y en esta técnica expresa lo contrario. La ubicación de las categorías de la técnica Dembo – Rubinstein tampoco se asemeja a su comportamiento.

Perfil psicológico

Persona afectuosa, sincera, organizada y disciplinada. A pesar de esto presenta dificultades para la relación con sus colegas, expresa timidez. Tiene poca implicación en el análisis de los demás. Presenta dificultad para encontrar las palabras al argumentar, los principios de argumentación no los domina o utiliza poco. Dificultad en la discusión. Tiene deficiencias en coordinar sus acciones con otros y para establecer el problema común. Se muestra insegura en sus respuestas. Pero a lo largo del proceso interventivo logra adecuar su autoimagen y hace consciente la ayuda del grupo para mejorar sus habilidades comunicativas.

En la etapa diagnóstica, analizando específicamente el ejercicio del problema, podemos decir que ella dialoga su respuesta con la compañera de al lado, luego se queda callada observando a los demás. El resto del grupo ofrece sus argumentos e intercambian opiniones y ella mantiene su postura pasiva, callada. Luego ofrece un nuevo resultado pero sin brindar argumentos y cuando se le pregunta cual sería su respuesta final expresa: “Al principio yo pensaba que no tenía ganancia, pero ahora digo que es 2000”, manteniendo su conducta sin explicaciones profunda sobre su respuesta. Esta actitud reafirma la característica antes mencionada por la sujeto, de no ofrecer los argumentos suficientes en una conversación, hasta el punto de querer aumentar sus argumentos.

En el debate de la observación del video sobre el ejercicio del problema el grupo logró visualizar y concientizar características y errores en respecto a la comunicación personal y a los demás. Un compañero del grupo, Juan, analiza el comportamiento de Rosa y se lo expresa

abiertamente en el debate grupal: “fuiste escueta, debiste ser más explícita”, Jose añade: “no defendió sus ideas claramente, y luego se sumó al grupo con la solución final”. Estas reflexiones la hicieron valorar su actitud, expresando: “llegué individualmente a una solución y luego me uní al grupo sin dar argumentos”. Lo cual se demuestra que reconoció su deficiencia y se propuso cambiar.

En la sesión #3, en el análisis de la técnica de estrategias comunicativas Maribel y Ernesto, (Ver Anexo 4) identifica junto al grupo las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación, movilizándolo su comportamiento en función activa de análisis y participación en el grupo. Participando además en la dramatización y en el juego de roles, cuando se invierten los papeles y ella hace de jefa y Carlos de secretario, desempeñando su papel con espontaneidad. Utilizando un tono de voz bajo (característico de su persona). Lo que nos va demostrando una implicación más activa dentro del grupo, mostrando flexibilidad en su comportamiento, comparado con la primera sesión.

En la sesión # 4, ejercitando los principios de argumentación se forman en tríos y la sujeto es quien dialoga con otra compañera mientras María escribe los argumentos utilizados, haciéndolo con naturalidad. Conversan sobre un tema en común, haciendo conscientes algunos principios como el (1, 4, 6) Ver Anexo 5, reflejando el conocimiento de los mismos, llevándolos a la práctica. De todos los principios, los que más utiliza en su vida diaria, son el 1, 3, 4, 6, 9, 10, y 12.

En la sesión #5, logra reconocer junto con el resto del grupo la capacidad persuasiva y la integración de todas las BOA, en las 2 dramatizaciones realizadas.

Respecto a la evaluación del entrenamiento (Ver Autoevaluación) manifiesta satisfacción por los contenidos impartidos y concientiza tener en el presente una evaluación más profunda sobre sus características comunicativas, reafirmando también en la Guía Diagnóstica Retest y en Cuestionario de Constatación final (Ver Anexos 6 y 7). Otra técnica de constatación, fue el Debate grupal, donde se debatió sobre el tema La amistad, y Rosa se muestra implicada en las respuestas, ofreciendo claridad y seguridad en sus propios argumentos, utilizando el principio de argumentación, relacionado con el criterio de experto para darle autoridad y certeza a las respuestas dadas, así como también se muestra atenta escuchando a los demás, llevando a su conducta los conocimientos adquiridos. Realizadas todas estas técnicas de retest, en la sesión 6.

Lo que pudiéramos concluir que la sujeto ha tenido logros en su nivel de reflexión, de análisis, ha aumentado su autoconocimiento, lo cual la ayuda a regular su comportamiento en función de sus características y a mejorar las deficiencias que puede tener en el orden comunicativo. Puesto que ya cuenta con un conocimiento de base que la ayuda a hacer facilitadora de un proceso de conversación- discusión, logrando una comunicación lo más eficiente posible.

Sujeto Pedro:

Es ingeniero mecánico y presenta el cargo del Comité provincial de Comunicaciones. Plantea como características comunicativas: que le gusta escuchar porque así aprende, habla bajo y rápido, lo cual dificulta a veces la comprensión de su mensaje, lo cual expresa que quisiera cambiar.

Perfil psicológico

Persona sin dificultades para la relación con sus colegas, abierta en la relación sobre cualquier tema, generosa, con muchos intereses, trabajador. Los principios de argumentación no los domina o utiliza poco. Escucha en alguna medida a los demás, pero no lo suficiente como para implicarse siempre en la lógica del otro y no en la propia lógica. Tiene deficiencias para establecer el problema común. Utiliza algunas estrategias restrictivas de la comunicación, pero durante el Entrenamiento, pone en prácticas las estrategias facilitadoras de la comunicación, así como también las etapas del proceso de conversación discusión.

En la etapa diagnóstica, durante la primera sesión en la técnica Guía Diagnóstica, (Ver Anexo 2) se autoevalúa con una puntuación de 7 puntos de 10 puntos, identificándose como un buen comunicador. El ítem 6 de esta técnica, no corresponde con los resultados de la discusión del ejercicio El problema, como tampoco coincide el ítem 2 del cuestionario ¿Sabemos escuchar?, (Ver Anexo 1). Por lo que podemos decir que no presenta un total autoconocimiento, su autovaloración es sobrevalorada.

Analizando la técnica del ejercicio El problema, después de brindar una respuesta individual, el sujeto analiza el ejercicio con los compañeros de su alrededor. Por lo que hay una tendencia a brindar la respuesta individual y después colegiarla con los compañeros más cercanos, haciendo subgrupos. Durante todo el desarrollo de esta técnica, hay un momento que Pedro logra captar

la atención del grupo y lo hace con seguridad y firmeza en sus palabras, pero lo interrumpen y no vuelve a insistir públicamente, se mantiene reflexionado personalmente y en subgrupos. Cuando se pone a escuchar algunos argumentos de los demás, diferentes a los de él, se da cuenta que estaba equivocado y ofrece finalmente otro resultado. O sea que también estaba abierto en momentos determinados al análisis de la respuesta del otro.

Cuando se analizan los resultados del problema en la sesión 2, observando el grupo sus respuestas manifiestas en la proyección del video; se autocritican y critican constructivamente a los demás, tomando todos consciencia de las dificultades, mostrando la necesidad del cambio.

El grupo le resalta a Pedro, su disponibilidad, su fuerza y firmeza en su discurso, cuando ofrecía argumentos lógicos sobre su respuesta, así como también le señalaron la no insistencia en su explicación, cuando lo interrumpieron. Este análisis fue muy importante para Pedro como para todos los miembros del grupo, porque logró una confrontación personal de la imagen de sí, presentando la necesidad de cambiar las deficiencias comunicativas.

En otras de las técnicas diagnósticas realizadas, el Dembo–Rubinstein, (Ver Anexo 3) Pedro se ubica en la mayoría de las categorías, en el nivel superior, lo cual no refleja en las actividades realizadas y con la reflexión personal que hizo después de observar el video del problema, expresa no ser tan buen comunicador como él pensaba.

En la sesión 3, participó activamente en la dramatización de la técnica de estrategias comunicativas Ernesto y Maribel, (Ver Anexo 4), así como también en el reconocimiento de estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación. Hace además un análisis crítico sobre una experiencia real de su vida diaria, la comparte con el grupo y reflexionó las estrategias restrictivas que utilizó en la comunicación, dramatizando en el grupo con otro compañero dicha situación y cambiando de rol, analiza la posición de la otra persona. Lo cual afirma “Eso no pasará más”. El grupo ha facilitado el análisis de Pedro, haciéndole críticas constructivas, lo que provocó flexibilidad de pensamiento, de diversas alternativas de solución, lo cual tiene concientizado para su vida futura.

En la sesión 4, en la ejercitación de los principios de argumentación en el ejercicio de formar tríos, es quien dialoga con el otro compañero, haciéndolo de forma espontánea y natural. Identifica los principios y expresa que algunos los utiliza de forma consciente y otros no, pero al enumerarlos después, los sabe reconocer en su discurso. Dentro de los principios que más utiliza en su vida diaria están el 1, 4, 6, 10, 13, (Ver Anexo 5).

En la sesión 5, cuando se hace el debate sobre la persuasión, considera este aspecto muy importante en la comunicación y lo relaciona con argumentos lógicos que se brindan que ayudan a la comprensión del diálogo. Participa además en la dramatización del Sociodrama ejercitando todos los contenidos impartidos, haciendo consciente junto al otro compañero las BOA en el proceso conversación – discusión. Analiza también al otro equipo señalando algunas estrategias restrictivas de comunicación y hablando de la persuasión como aspecto importante que ayudó a facilitar la comunicación.

En la sesión 6, respecto a la evaluación del curso expresa la satisfacción (Ver Autoevaluación), resaltando la calidad del entrenamiento y el logro que ha tenido en él, aumentando su autoconocimiento, haciendo consciente sus dificultades para así poder modificarlas. Resaltando además la importancia que tiene para él como dirigente sindical tener conocimientos necesarios para facilitar la comunicación, y ayudar a mejorar las habilidades comunicativas de los demás. En las técnicas de retest; Guía Diagnóstica Retest y el cuestionario (Ver Anexos 6 y 7), demuestra un análisis más crítico de sus habilidades comunicativas, reforzando su satisfacción con el entrenamiento y con los logros que ha tenido después de este. Y en la técnica del Debate grupal, sobre el tema: La amistad, se refuerza en su conducta la aplicación de los conocimientos adquiridos, escuchando a los demás, logrando hablar con claridad y despacio; utilizando la empatía y el respeto por el otro.

Por lo que podemos concluir diciendo que Pedro tuvo logros en su proceso de aprendizaje, logrando una adecuación de la autoimagen, fortaleciendo sus habilidades comunicativas, flexibilizando su análisis, reflexionando diferentes vías de solución y alternativas a un problema.

Sujeto Carlos:

Profesor de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales “Jesús Menéndez”. Durante todo el entrenamiento se mostró colaborativo y activo, siempre estaba dispuesto a participar. Como característica propia de su comunicación expresa: “gustarle escuchar a los demás” y como defecto para cambiar “quisiera gesticular menos”.

Perfil psicológico

Persona sin dificultades para la relación con sus colegas, abierta en la relación sobre cualquier tema, creativa, curiosa, sociable, afectuosa. Expresa fluidez en sus diálogos. Tiene tendencia a manifestarse como un líder informal, tratando de mediar la comunicación entre sus compañeros, aunque al principio del Entrenamiento, pierde la total atención, mostrando entonces poca escucha a los criterios de los demás. Dominaba algún conocimiento previo sobre la capacidad persuasiva al comienzo del Entrenamiento. Logró una adecuación de su autoimagen y autovaloración, así como un aprendizaje más profundo de las habilidades comunicativas. Persona alegre, dispuesta a colaborar, y a implicarse en todas las actividades propuestas, con la necesidad de flexibilizar su conducta para lograr una mejor eficiencia en el orden comunicativo.

En la etapa diagnóstica; en la sesión 1, en el ejercicio de El problema, al comienzo de la actividad logra captar la atención dando argumentos sobre su respuesta, pero después, hay un momento que pierde atención, y no escucha los criterios de los demás. Tiende a hacer un dúo con Juan y a hablar sobre el problema al principio del análisis, pero luego se aíslan del tema y se distraen observando una foto y comentando sobre la misma, lo cual en ese momento se perdió la escucha atenta al resto del grupo, para entender la lógica de los argumentos de los demás, por lo que podemos decir que se aferró en ese momento a su respuesta, sin importarle el criterio del otro. Repite su respuesta inicial; “No gana nada”. Cuando se les recuerda al grupo que deben de llegar a un consenso sobre la respuesta, Carlos expresa: “Analicen que no gana nada”, pero no brinda argumentos y datos para lograr convencer y persuadir a los demás.

Dos compañeras le explican directamente a él, poniéndole un ejemplo objetivo para lograr un mayor análisis. Con lo cual expresa un cambio de actitud, cambia su respuesta, manifestando comprender el resultado final (2000). Pero sin embargo cuando se le pregunta directamente a cada uno por su respuesta, cuando se le pregunta a Carlos brinda la respuesta (2000), pero lo expresa con cara dudosa, por lo que pudiera analizar que llegó a una conclusión colectiva porque así estaba establecido pero no quedó realmente convencido. En este ejercicio se refuerzan los gestos continuos al hablar. En la aplicación de la técnica la Guía Diagnóstica y el cuestionario ¿Sabemos escuchar? (Ver Anexos 2 y 1), se refleja contradicción con lo expresado en estas técnicas y su actitud durante el ejercicio del problema, mayormente con la habilidad de escucha, como se pueden observar los ítems: 1, 10, 17, 20 del cuestionario y de la Guía

Diagnostica el ítem 14. Puesto que la escucha atenta no está tan reforzada como pensaba el sujeto, contradiciendo además su evaluación como comunicador de 7 puntos de un valor máximo de 10 puntos.

En el análisis que hace el grupo de este ejercicio, durante la sesión 2, visualizando el video, Carlos expresa estar equivocado sobre su conducta “me equivoqué cuando dije que yo escuchaba a los demás”, se pone las manos en la cabeza y agrega: “yo no sabía que yo era así”. Analiza junto al grupo lo importante de escuchar al otro a pesar de tener criterios diferentes, así como de analizar los aspectos positivos de la respuesta del otro. Con lo cual se puede interpretar que el sujeto hace consciente su característica: deficiencias en la escucha, lo cual debe mejorar y valora analíticamente y objetivamente lo que él mismo ha observado que es importante en una comunicación, en un ejercicio tan sencillo con la solución de un problema. Además de su reflexión personal, el grupo le ayudó mucho a su análisis y a manifestar su necesidad de cambio. “Yo les prometo a ustedes y a mí mismo que voy a mejorar la escucha atenta y a gesticular menos”. Otra técnica diagnóstica fue la del Dembo- Rubinstein (Ver Anexo 3), donde; la mayoría de las categorías coinciden con su valoración de acuerdo a sus características, exceptuando la categoría Flexibilidad y Comunicación, puesto que como bien hemos dicho anteriormente, en el análisis del video del problema se demostró poca flexibilidad para buscar otras vías de solución, aferrándose a su criterio, implicándose poco con las respuestas de los demás, no escuchando atentamente al otro, lo cual tampoco lo ubicaría como un excelente comunicador.

Su disposición y colaboración para participar lo refuerza en la técnica de estrategias comunicativas Maribel y Ernesto (Ver Anexo 4), donde dramatiza el papel de Ernesto, poniéndose de acuerdo con los demás compañeros, liderando la actividad. Reflexiona junto al grupo analizando las estrategias restrictivas del personaje y las habilidades comunicativas de Maribel. Cuando se practican los principios de argumentación, se hacen tríos y Carlos era uno de los que dialogaba, utilizando la mayoría de los principios y siendo consciente de los en el 1, 4, 7, (Ver Anexo 5). Respecto a la reflexión personal sobre la implicación de estos argumentos en la vida diaria Carlos concientiza utilizar los principios 1, 2, 5, 6, 8, 10, y en la vida laboral mayormente utiliza el 9, 13, 14. Lo cual reflejan conocimiento objetivo de los principios y en la medida que refuerce este conocimiento lo puede utilizar en un proceso de conversación – discusión, logrando una comunicación efectiva.

Respecto al tema de la persuasión Carlos previamente de la exposición del contenido expresa: “Las personas que persuaden logran cambiar la actitud de la otra persona”, reflejando una noción sobre el tema. En la sesión 5, en la dramatización (Sociodrama) ejercitan la persuasión y todos los contenidos impartidos, todas las BOA. Carlos y el compañero con el cual dramatizó, utilizaron la creación de clima, la prisa para señalarla como estrategias restrictiva de la comunicación. Utilizan además la elaboración conjunta del problema, los principios como: ampliar y reducir el argumento, vinculado con el tiempo y de una ventaja sacar desventajas. Estrategias facilitadoras como: igualdad colaborativa y participación equilibrada, la persuasión dando argumentos lógicos. Lo cual refleja una asimilación e integración de todos los contenidos impartidos, logrando así una comunicación efectiva.

Por lo que se puede afirmar que Carlos se encuentra en las mejores condiciones de propiciar una comunicación efectiva, al tener de base todos estos contenidos concientizados y asimilados. Él mismo refleja en la evaluación del entrenamiento que ha mejorado, porque ha aprendido más sobre la comunicación y esto “contribuye considerablemente al mejoramiento humano al ser mejor comunicador.” (Ver Autoevaluación). Estos resultados satisfactorios se reafirman en las técnicas de retest La Guía Diagnóstica Retest y el Cuestionario de Constatación Final (Ver Anexos 6 y 7). Y en la técnica de Debate grupal, sobre el tema La amistad, se expresa activo, personificando los argumentos, escuchando a los demás, sin distraerse, llevando a la práctica los contenidos adquiridos.

Por lo que se puede concluir planteando que el sujeto ha mejorado en concientizar las deficiencias propias de la comunicación y está en condiciones de extender sus conocimientos a otros y de seguir movilizándolo su comportamiento en cualquier área de su vida, en función de lograr una comunicación lo más eficiente posible; logrando además una adecuación de su autoimagen.

Sujeto Isabel:

Licenciada en Educación, la ocupación que ejerce es ser profesora de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales “Jesús Menéndez”. Expresa tener como característica comunicativa ser una buena comunicadora, refiere tener capacidad para escuchar a los demás y los demás también la escuchan a ella. Como dificultad añade que cuando le tratan de imponer el criterio, o no es comprendida como espera, se desanima y a veces hasta puede llorar y quisiera cambiar esto.

Perfil psicológico

Persona sin dificultades para la relación con sus colegas, abierta en la discusión sobre cualquier tema, confiada, servicial, disciplinada. Es muy susceptible, al punto de afectar el proceso de conversación-discusión al no ser comprendida como ella espera, por su interlocutor. No domina conscientemente los principios de argumentación. La capacidad persuasiva en ella es muy pobre, a pesar de que sabe desenvolverse bien en una conversación y aporta elementos importantes que le dan vida a sus argumentos.

En la etapa diagnóstica, en la sesión 1 en la técnica Guía Diagnóstica Ver Anexo (2), se autoevalúa en correspondencia con su comportamiento y en el cuestionario ¿Sabemos Escuchar? Ver Anexo (1) coincide su comportamiento con casi todos los ítems, excepto los que están referido a animar a las personas para que hablen, puesto que no se evidencia en su comportamiento.

En otra técnica diagnóstica, Dembo- Rubinstein Ver Anexo (3), se autovalora con un elevado índice de comunicación, flexibilidad y colectividad y sin embargo después de observar el video del ejercicio del problema, reconoce que debió mejorar más en la escucha hacia todos, así como tratar de entender mejor la lógica de todas las respuestas y preguntar más para llegar a la comprensión de la posición de los demás.

Sin embargo ella, después de dar su respuesta inicial, en una ocasión del proceso, como estrategia restrictiva utiliza el humorismo, haciéndolo inconsciente. Expresa “Nos falta cultura económica al grupo” y se empieza a reír.

Al final del análisis reflexiona individualmente y con el criterio de los demás reafirma su respuesta. Lo cual expresa la implicación que tuvo el grupo sobre ella para al fin decidirse por la respuesta.

En la sesión 3, reconoce algunas de las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación, en la técnica Maribel y Ernesto, Ver Anexo (4). Así como también logra identificar los principios de argumentación en la 4ta sesión, utilizando en los tríos formados algunos principios conscientemente como por ejemplo: la formación de analogías, ampliar el argumento y de una ventaja sacar una desventaja, los demás se utilizaron de forma inconsciente, pero cuando en el debate se enumeraban ella reconocía su aplicación, demostrando el

conocimiento de estos. Los principios que más utiliza son: el 1,3 4, 7, 8, 10, 11 y en el área laboral: 9, 13, 14.

Posteriormente en la sesión 5, en la ejercitación de la persuasión y la integración de las demás BOA, participó junto al resto del grupo en el análisis de las dramatizaciones del Sociodrama, idéntico las BOA correctamente, mostrando seguridad y firmeza en sus respuestas.

En la sesión 6, respecto a la valoración del entrenamiento demuestra satisfacción por los conocimientos adquiridos, reforzándose en la Guía Diagnóstica Retest y el Cuestionario de Constatación Final, Ver Anexos (6 y 7), observándose el cambio que ha tenido a lo largo de este proceso. Reforzando los conocimientos adquiridos en la técnica de Debate grupal, sobre el tema La amistad; escuchando al otro, reforzando por ejemplo algunos argumentos como el de Juana, dándole importancia a lo que su compañera mencionó y ampliando su respuesta desde su propia reflexión personal, poniendo de manifiesto algunos principios aprendidos como el de ampliar el argumento. Lo cual demuestra que sí lleva a la práctica los conocimientos adquiridos.

Por lo que podemos concluir que su proceso de aprendizaje se ha llevado a cabo de manera fructífera y que el entrenamiento le aportó la oportunidad de ampliar sus conocimientos y habilidades en el campo de la comunicación. En la sujeto ha aumentado su autoconocimiento, lo cual la ayuda a regular su comportamiento en función de sus características y a mejorar las deficiencias que puede tener en el orden comunicativo. Puesto que ya cuenta con un conocimiento de base que la ayuda a hacer facilitadora de un proceso de conversación-discusión, logrando una comunicación lo más eficiente posible. Se pudo comprobar cambios en la autoimagen, en la autovaloración y en los conocimientos adquiridos, reflejando un mayor nivel de concientización de las BOA impartidas. Por lo que podemos decir que esta asimilación y estos cambios producidos constituyen la fase de transformación, donde se evidencian resultados satisfactorios.

Sujeto Jesús.

Coordinador de capacitación de la ciudad de Santa Clara. Desde el comienzo de la primera sesión se mostró pasivo, solo respondía cuando se le preguntaba. Al pedirle que expresara una característica positiva como comunicador manifiesta que le gusta prepararse y no le hace falta leer mucho para llevar los conocimientos a los demás, y luego plantea que algo que quisiera cambiar es que en ocasiones es muy reiterativo.

Perfil psicológico

Persona servicial, organizada, trabajadora, disciplinada, sincero. Sin embargo presenta dificultades para relacionarse con personas desconocidas, expresa timidez, dificultad para precisar las palabras al argumentar y ser lo más claro y conciso posible de manera que su discurso sea ameno. No domina conscientemente los principios de argumentación. Es una persona preparada y le resulta fácil transmitir sus conocimientos, lo que lo hace una persona que posee capacidad para persuadir al otro.

Cuando se aplica la técnica del problema, a la hora de dar una respuesta individual, expresa su resultado, posteriormente cuando se pasa al análisis de forma colectiva Jesús en un momento trata de explicar su respuesta pero no es escuchado, ya que no expresa sus argumentos con la fuerza suficiente. Luego adopta una posición pasiva y asiente con la cabeza lo que le dice su compañero de al lado. Jesús no defiende sus criterios, fácilmente es convencido de la respuesta que da posteriormente al concluir el tiempo de análisis. Expresa que él escuchó el criterio de los demás, lo analizó y se convenció de que la respuesta que había dado al inicio era incorrecta. Se puede ver su flexibilidad pero a la vez su posición pasiva dentro del colectivo.

Analizando la Guía Diagnóstica se puede comprobar que efectivamente no logra captar la atención de los demás precisamente por su actuación pasiva ante una situación, donde no hace prevalecer sus criterios y le cuesta trabajo que los demás entiendan lo que él trata de expresar debido a su reiteración en el discurso, lo cual concuerda con lo expresado por él al comienzo de la sesión como una característica negativa que quisiera cambiar, esto lo reafirma también en el ítem (5). Sin embargo en el ítem (6) existe una contradicción al compararlo con su actuación en el análisis del problema, donde estuvo casi todo el tiempo callado y aceptando lo que decían los demás. Lo cual concuerda entonces con el ítem (7) donde pone (F). El resto de los ítems coinciden con lo que pudimos observar durante esta primera sesión.

En el Cuestionario “Sabemos Escuchar” en el ítem (2) también existe una contradicción ya que él demostró ser una persona pasiva, con poca implicación en la tarea. Con el resto de los ítems se ve una correspondencia tanto con las respuestas de la Guía Diagnóstica como con su participación en el análisis del problema.

En la sesión 2 se aplicó la técnica Dembo-Rubinstein, en esta la ubicación que se da Jesús en las categorías evaluadas coinciden con lo que se ha planteado hasta el momento acerca de su

comportamiento y características personales y de su comunicación, demostrando una adecuada autovaloración y autoconocimiento.

En esta sesión también se realizó un análisis del video tomado durante la sesión anterior en la búsqueda de solución del problema. En dicho análisis el grupo debía autovalorarse teniendo en cuenta la observación de su comportamiento en el video y luego valorar a los demás. Jesús se observó en el video y reconoció su posición pasiva y su poca autoridad a la hora de defender su criterio. El resto del grupo coincidió en que debe ser más fuerte a la hora de expresar sus argumentos para tratar de convencer al otro. Se considera que Jesús debió mostrarse más seguro al manifestar su criterio, debió modular la voz con firmeza para poder llegar a los demás. Jesús está de acuerdo con todo lo que le plantean sus compañeros, haciendo concientes sus errores para promover el cambio, demostrando así su flexibilidad y disposición.

A la hora de valorar a sus compañeros solo habla cuando el entrenador le pregunta específicamente sobre alguien y entonces repite con sus palabras lo que ya otro integrante del grupo ha dicho sobre el evaluado. O sea que Jesús continúa siendo callado, pasivo, demostrando así que estas constituyen características de su personalidad.

En la sesión 3 Jesús mantuvo su pasividad y poca participación, respondía solo a preguntas dirigidas, debe decirse que este sujeto estaba atento y concentrado en la actividad, lo que ratifica que su comportamiento pasivo es un rasgo de su personalidad y no una desmotivación por la tarea.

Jesús no asistió a la sesión 4 por problemas de trabajo, por lo que no pudo ser evaluado.

En la sesión 5 referente a la persuasión, el grupo expone sus ideas sobre lo que sabe del tema, Jesús expresa: “La persona que persuade puede hacer cambiar la forma de pensar de la otra con argumentos lógicos”. En la realización del Sociodrama, él junto a María dramatizan una escena donde Jesús representaba al dirigente, y María a la subordinada, y donde se pusieron de manifiesto todos los contenidos recibidos en el entrenamiento. Jesús actuó de forma dinámica empleando los contenidos de manera visible, demostrando conocimiento de los mismos y a la vez fluidez y coherencia en la dramatización. Posteriormente junto al resto del grupo supo identificar correctamente los contenidos empleados, lo que reafirma su atención y concentración, así como su interés al recibir dichos contenidos.

Todo esto queda demostrado en el Cuestionario de Constatación Final y en la autoevaluación del curso y su aprendizaje dentro del mismo. Además en el Debate Grupal que se realizó con

vistas a ejercitar todos los contenidos implicados en las BOA, Jesús tuvo una participación activa, algo que nos llamó la atención debido a su pasividad durante el proceso, intervenía, daba opiniones sobre el tema que se trataba y utilizaba correctamente todos los contenidos, esto demuestra que este entrenamiento le aportó activación a su comportamiento, así como también conocimiento. Por lo que podemos concluir que supo asimilar bien los contenidos y su aprendizaje se llevó a cabo de forma fructífera.

Sujeto Juana.

Profesora de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales. Desde el comienzo del entrenamiento se mostró risueña, colaborativa, dispuesta, motivada. Al pedirle que expresara una característica positiva como comunicadora expresa que su comunicación es fluida, y luego plantea que es muy impulsiva, a veces tiende a no reflexionar y esto le ha traído problemas.

Perfil psicológico

Persona que no presenta dificultades para relacionarse con otros, muy desinhibida, con capacidad para discutir sobre cualquier tema, optimista, imaginativa, con muy buena capacidad persuasiva, mostrando un uso correcto de los argumentos, a pesar de que no domina concientemente los principios de argumentación. Se entusiasma tanto en una conversación cuando es de su agrado que puede llegar a entorpecer el proceso, con su impulsividad y vehemencia.

Al aplicar la técnica del problema da su resultado analizado individualmente, luego de forma colectiva ella sigue sacando los cálculos individualmente, luego de un rato escucha el criterio de María pero se une a Martha para llegar a una solución conjunta. Ya con otra respuesta analizada junto a su compañera en tono de voz baja trata de explicarle al grupo desde varias variantes, hasta llegar a la suya pidiendo una reflexión por parte de ellos, la escuchan, pero a pesar de esto no hay firmeza y seguridad en su planteamiento, por lo que el grupo continúa la discusión sin analizar el criterio de ella.

Juana ríe a menudo lo cual le resta seriedad a sus argumentos, utiliza el humorismo como estrategia restrictiva de la comunicación. Luego toma la palabra otra vez tratando de explicarle a Carlos una nueva solución que ha encontrado con ayuda de María, para que este entienda y

logre cambiar su respuesta que para ella era incorrecta, le pone un ejemplo objetivo de la vida diaria, pero es interrumpida por María, ella guarda silencio y luego le dice “María, me cortaste la comunicación”, su compañera le dice que le vincule el ejemplo a algo que lo motive a él, Juana continúa la explicación con la idea de su compañera, todos la escuchan, ella comienza a exponer sus argumentos pausadamente y en un tono de voz moderado, pero termina diciéndole que sacara él mismo sus propias conclusiones de la explicación que ella le había dado, o sea que, deja inconclusa la exposición de sus ideas, lo cual le resta seguridad y firmeza a su argumento. Aunque se le debe reconocer que es capaz de analizar diferentes vías de solución a un problema, lo cual denota flexibilidad. En la Guía Diagnóstica y el Cuestionario “Sabemos Escuchar” deja ver una marcada contradicción, ya que primeramente expresa que puede permanecer largo tiempo escuchando a otras personas sin distraerse, sin embargo luego plantea argumentos contrarios en el Cuestionario, ítems (1,2,3,5,8,16) lo cual demuestra que no existe en este momento un conocimiento adecuado de sus características como comunicadora. Aunque en la sesión 2 en la técnica de Dembo-Rubinstein todas las categorías evaluadas coinciden hasta ese momento con su comportamiento y actitud dentro del grupo, lo cual está en contraposición con el conocimiento que manifiesta de sí en la Guía Diagnóstica y en el Cuestionario. Esto pudiera deberse tal vez a inseguridad en aspectos de su personalidad debido a una inadecuada autoimagen.

En el debate del video del problema estaba atenta a sus reacciones e intervenciones y cuando le tocó su turno de hablar, reconoció que debió ser más concreta y firme en su explicación, esto le ayudó a reflexionar sobre su comportamiento para futuras sesiones y comportamientos de su vida diaria.

En la sesión 3, al brindar la información sobre las estrategias, Juana se mostró atenta, concentrada. A la hora de debatir la técnica de estrategias comunicativas “Maribel y Ernesto” ella intervenía con frecuencia respondiendo correctamente qué estrategias se habían puesto de manifiesto en la técnica, demostrando interés y motivación. Actuó en la dramatización de la técnica “Maribel y Ernesto”, con disposición, entusiasmo y coherencia, empleando correctamente las estrategias implícitas en la situación.

En la sesión 4 Juana sirvió de observadora en su trío, durante la técnica Formando Tríos, identificando los principios de argumentación que se manifestaban en el diálogo de sus compañeros. Posteriormente en el debate expresa que habían empleado todos los principios,

pero el 9 con más frecuencia. O sea, que ella es capaz de identificar sin dificultad el contenido en una conversación. Luego plantea que en su vida diaria utiliza con más frecuencia los principios 1,2,4,6,9,12; demostrando que ha asimilado bien lo que se ha impartido y reconoce su importancia.

En la sesión 5 se trató el tema de la persuasión, antes de brindar información sobre el contenido se preguntaban criterios y ella responde “Persuadir es dar argumentos para convencer a una persona”. En el debate del Sociodrama Juana expone de forma efectiva sus criterios sobre la dramatización, evidenciándose su conocimiento de los contenidos recibidos.

Finalmente las técnicas de constatación final, así como su autoevaluación demuestran el cambio que se ha producido en Juana ya que ella misma reconoce todas las insuficiencias que presentaba en su comunicación y cuanto ha mejorado, así como cuanto necesita mejorar todavía más. Ve la importancia del entrenamiento en su vida y como se llevó a cabo su propio proceso de aprendizaje. Demostrado por último en la técnica final de Debate Grupal, donde además de expresarse muy bien, pone de manifiesto todos los contenidos de forma correcta.

Sujeto Jose.

Profesor de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales. Al inicio de la 1ra sesión se mostró un poco tímido, no hablaba con nadie y solo respondía cuando se le preguntaba. Expresa que como comunicador es receptivo y escucha, que su comunicación es bastante fluida, aunque no lo suficiente, por lo que pretende mejorar eso.

Perfil psicológico

Persona servicial, organizada, trabajadora, disciplinada y bondadosa. A pesar de esto presenta dificultades para establecer relación con desconocidos, expresa timidez, se muestra receptivo. Posee dificultad para encontrar las palabras al argumentar, los principios de argumentación no los domina concientemente. Dificultad en la discusión, conoce las etapas de la conversación-discusión pero tiene deficiencias en coordinar sus acciones con otros y establecer el problema común. Muestra además una pobre capacidad persuasiva.

En la técnica del problema analiza el resultado individualmente y expresa su respuesta, luego al unirse en colectivo trata de explicar su respuesta al grupo pero no es escuchado, ya que no pide

la atención del auditorio y además no le imprime la fuerza necesaria a su argumento para ser escuchado. Luego se une a Miriam y Rosa pero solo escucha lo que ellas están exponiendo, se mantiene escuchando, lo que reafirma en este momento la característica que plantea tener como comunicador. Después de un rato de valorar nuevamente su respuesta trata de hacérsela saber al grupo, pero igualmente no modula su voz con firmeza para poder ser escuchado y vuelve a unirse a otros dos compañeros interrumpiendo a uno para explicar su respuesta, pero otra vez no es escuchado, esto ratifica la poca autoridad que tiene ante una situación de discusión.

Posteriormente al notar que no era escuchado se molesta, alza la voz, se levanta de su silla, y trata de imponer su criterio, al ver que no es tomado en cuenta se sienta pero saca su silla fuera del círculo por un momento, luego se incorpora nuevamente, adoptando otra vez una posición de escucha al grupo. El comportamiento antes descrito demuestra que no es capaz de transmitir un mensaje de forma que llegue a los demás adecuadamente, es poco flexible y se irrita cuando no es escuchado, aunque no logra captar la atención del grupo por el modo impositivo con que expone su argumento.

Finalmente escuchando los criterios del resto del grupo expresa que se convence de que estaba equivocado y cambia su respuesta. Aquí se muestra más flexible y utiliza estrategias facilitadoras de la comunicación (participación equilibrada y atención).

Al analizar la Guía Diagnóstica, vemos que existen contradicción entre lo que expresa en esta técnica y su comportamiento en el problema, ítem (1,2,3,7,10) aquí demuestra que no tiene una adecuada autoimagen, así como una inadecuada autovaloración. Sin embargo en el Cuestionario “Sabemos Escuchar”, se reafirma su capacidad de escucha a los demás.

Durante la sesión 2 en la técnica Dembo-Rubinstein se considera que se sobrevalora teniendo en cuenta lo que hemos planteado acerca de su comportamiento en la sesión anterior, esto se debe a la inadecuada autoimagen que posee.

Posteriormente en el debate grupal sobre el video del problema Jose observa su comportamiento, se ríe y dice “¿Y me puse tan molesto?”, pero reconoce sus deficiencias a la hora de comunicarse y acepta los criterios de los demás, se muestra flexible y receptivo.

En la sesión 3 en la técnica de estrategias comunicativas: “Maribel y Ernesto” cuando se procedió al debate grupal para identificar qué estrategias se habían puesto de manifiesto en la técnica, Jose participó dando respuestas correctas, se mostraba interesado y cuando otro compañero respondía, él asentía con la cabeza, demostrando así que había asimilado

correctamente el contenido, utilizando la atención como estrategia facilitadora de la comunicación. Actuó en la dramatización de la técnica de forma espontánea, empleando correctamente las estrategias.

En la sesión 4 en la técnica “Formando Tríos” Jose junto a Juan establecieron el diálogo donde debían poner de manifiesto los principios de argumentación aprendidos en el programa. Utilizaron todos los principios y Jose utilizó el 9 de forma intencional (el tema era el baseball), en el debate grupal menciona que los principios que más utiliza en su vida personal y laboral son (1, 3, 4, 6, 9,10). Plantea que pudo darse cuenta de esto por lo que considera que le ha sido de gran utilidad el contenido. Aquí demuestra que ha asimilado bien lo que se ha impartido y de forma analítica y práctica reconoce su importancia.

Tratando el tema de persuasión en la sesión 5 prestó mucha atención al contenido y a la hora del debate del Sociodrama con facilidad supo identificar cada elemento que se había puesto de manifiesto en la dramatización, ratificando que el interés y la concentración tenida a lo largo del programa le ayudaron a recepcionar y asimilar de manera fructífera los contenidos.

Todo esto se verifica en las técnicas de constatación final, en especial en el Debate Grupal, donde se comprueba que Jose logró avances en cuanto a su forma de expresar las ideas para que lleguen al otro, sin exaltarse. Además en la autoevaluación donde se demuestra que este programa lo ha ayudado a mejorar algunas de sus habilidades como comunicador aunque él mismo reconoce que aún le falta “camino por recorrer en este ámbito”.

Sujeto Ramón.

Profesor de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales y Secretario Docente. Desde el comienzo de la primera sesión se mostró inquieto, un poco nervioso, hacía movimientos con la cabeza y los ojos constantemente. Planteó que como comunicador se prepara para poder explicar, convencer y fundamentar sus argumentos, aunque dice que cuando es mucho lo que quiere transmitir pierde organización en lo que va a expresar.

Perfil psicológico

Persona que se relaciona bien con los demás, activo, sociable, curioso, es un poco intranquilo y se muestran en él rasgos de ansiedad y nerviosismo. Se desenvuelve bien en un proceso de conversación-discusión, a pesar de que no domina concientemente los principios de

argumentación y su capacidad persuasiva no se manifiesta totalmente de forma exitosa en el proceso, ya que tiene dificultad para encontrar las palabras precisas al argumentar y darle la fuerza necesaria a su discurso.

En la Técnica del problema analiza al igual que el resto de grupo su respuesta de forma individual, pero luego cuando se da la orientación de analizarla en colectivo, él primeramente se une a Carlos para reflexionar, luego se para y va donde otra compañera al otro extremo del círculo, se sienta nuevamente, al rato se pone de pie y da su respuesta, se sienta, en voz baja trata de explicar su posición, pero no es escuchado. Demuestra poca seguridad y fuerza en sus argumentos, se muestra ansioso, intranquilo, al pararse y sentarse en varias ocasiones. Se puede observar que Ramón también se ríe a veces cuando otro compañero está hablando para el grupo, aquí pone de manifiesto el humorismo como estrategia restrictiva de la comunicación. En otro momento toma nuevamente la palabra ante el grupo, trata de explicar su respuesta, lo escuchan, pero le falta fuerza a su intervención y a sus argumentos por lo que dejan de atenderlo. Otro compañero toma la palabra y Ramón manifiesta claramente que no está de acuerdo. Finalmente se sienta a analizar con el criterio de otros compañeros ya incorporado y se convence de otra respuesta que es la que mantiene ya hasta el último momento. Él mismo expresa que se dio cuenta que tiene que ser más flexible y más analítico.

Por lo que al analizar la Guía Diagnóstica y el Cuestionario “Sabemos Escuchar” comprobamos que existe una contradicción entre sus respuestas y su comportamiento en esta sesión, D.G. ítem (1, 6,7) demostrando una inadecuada autoimagen.

En la sesión 2 al analizar las categorías evaluadas en la técnica Dembo-Rubinstein se observa también una contradicción en la categoría Autoridad ya que él no supo atraer de forma eficaz la atención del grupo, el resto de las categorías sí coinciden con su comportamiento en la sesión anterior. De forma general se reafirma la inadecuada autoimagen que tiene, al no coincidir todas las categorías.

En el debate del video del problema se reía del comportamiento que habían tenido sus compañeros, él utiliza frecuentemente el humorismo, pero al llegar al análisis de su comportamiento se da cuenta que le faltó fuerza, seguridad a sus argumentos. Plantea “Soy un poco tímido, aunque en ocasiones soy impulsivo aunque no lo crean, pero he aprendido a controlarme”. Le hacen sugerencias como: “Debe sumar al grupo su criterio, no decirlo en voz

baja”. Ramón asume sus deficiencias con flexibilidad. Este debate le demostró que tiene que mejorar la cualidad de comunicador que expresó al inicio de la sesión 1.

Analizando su conducta en la sesión 3 cuando se brindó la información sobre los tipos de estrategias, Ramón se mostró atento, interesado y al tener que identificar junto al grupo el contenido en la dramatización pudo reconocer correctamente qué estrategias se habían puesto de manifiesto, evidenciando dominio del contenido debido al interés que mostró inicialmente.

En la sesión 4 Ramón sirve de observador en su trío, en la técnica “Formando Tríos” identificando los principios de argumentación que se ponían de manifiesto en el diálogo de sus compañeros. Posteriormente su equipo intercambia los roles y él entonces pasa a dialogar con otro compañero de su trío. Plantea que en ocasiones no hizo consciente algunos principios, simplemente los utilizó sin darse cuenta, pero al enumerárselos los vinculó al diálogo y los reconoció correctamente. Luego manifiesta que los que más utiliza en su vida diaria son (1, 3, 4, 6, 10,12) aquí hace una reflexión y análisis del contenido vinculado a su comunicación interpersonal, dándole importancia al conocimiento adquirido.

En la sesión 5 con el tema de persuasión Ramón expresa que “La persona que va a persuadir tiene que tener conocimiento”, mostró interés e implicación en el contenido. En el Sociodrama al debatir los elementos que se habían puesto de manifiesto se observó interés por participar y respondía correctamente en sus intervenciones, evidenciando conocimiento, lo cual se puede comprobar en las técnicas finales de constatación, donde deja ver un logro en su comunicación y un avance en su aprendizaje. En el Debate Grupal, aporta ideas interesantes y muestra seriedad a la hora de hablar y escuchar al otro, lo que deja ver que también en su comportamiento se generaron cambios considerables.

Finalmente se concluye que el entrenamiento le fue útil a Ramón ya que amplió su concepto sobre la comunicación y le sirvió para mejorar sus habilidades comunicativas, así como a modificar su autoimagen.

Sujeto María.

Profesora de la Escuela Provincial de Cuadros Sindicales. Desde el principio se mostró activa, colaborativa, interesada, motivada, plantea como cualidad en su comunicación que se comunica fácilmente y como defecto que le gusta imponer su criterio, lo cual le gustaría cambiar.

Perfil psicológico

Persona que se desarrolla exitosamente en su relación con los demás debido a su disposición y entusiasmo. Es desinhibida y está abierta a la discusión de cualquier tema, con muchos intereses, optimista, creativa, servicial, activa. A pesar de que no domina concientemente los principios de argumentación, su comunicación es bastante fluida y tiene capacidad para persuadir a otras personas en un proceso de conversación-discusión, aportando elementos convincentes que le imprimen fuerza a su discurso. Es impositiva y autoritaria lo cual entorpece en ocasiones dicho proceso.

En la técnica del problema María deja ver claramente este defecto de su comunicación, constantemente trata de hacer prevalecer su criterio, pero de forma desorganizada, ansiosa. Le dice al grupo que “deben ser más objetivos” y trata de explicar su respuesta pero no utiliza un tono de voz adecuado por lo que no es escuchada en este momento, manifiesta rasgos de líder al querer que todos analicen su punto de vista y trata de dirigir el curso de la discusión con la explicación que ella plantea. Les va explicando a sus compañeros de al lado su posición y es escuchada por estos. Luego vuelve a dirigirse al grupo ya con más fuerza y seguridad en sus argumentos, todos la escuchan, generándose una polémica en función de la explicación que ella había dado.

Gesticula constantemente haciendo ver que ella tiene la razón. Vuelve a tomar la palabra al ver que aún el grupo no se ponía de acuerdo, “Miren, vamos a pensar (...)”, expone un argumento en tono de jarana diciendo que la respuesta no es ninguna de las que se han dado, no obstante todos la escuchan. Luego le corta la comunicación a otra compañera que trata de explicarle a otro, le dice que sea más objetiva en su explicación y le pone el ejemplo y trata ella de explicarle a ese compañero, la otra compañera vuelve a tomar la palabra y cuando termina, María dice “Pero si es muy fácil”. Aquí pone de manifiesto la superioridad como estrategia restrictiva.

Finalmente cuando el grupo llega a un consenso en la respuesta que era la que María planteaba ella ríe satisfecha, reafirmando la superioridad mencionada. Al comparar su comportamiento con las respuestas expresadas en la Guía Diagnóstica (ver anexo 2), solo se evidencia una pequeña contradicción en el ítem 1 porque se pudo observar que ella se aferro todo el tiempo a su criterio, aún cuando otros también lo hacían. Pero debe reconocerse que el resto de los ítems,

así como los del Cuestionario “Sabemos Escuchar” coinciden con la conducta observada hasta el momento. Podemos afirmar que María tiene una adecuada autovaloración debido a una adecuada autoimagen de lo que caracteriza su personalidad.

Al analizar en la sesión 2 la técnica Dembo-Rubinstein (ver anexo 3) se corrobora lo planteado ya que las categorías evaluadas coinciden con el comportamiento observado hasta este momento.

En el debate del video del problema, María se encuentra a la expectativa, opina sobre sus compañeros, pero cuando llega el turno de evaluarse ella misma, todos observan su comportamiento y muchos expresan criterios como “Debe mejorar su imposición”, pero también reconocen que logra convencer a los demás finalmente de la respuesta que ella tenía. Ella expresa “Me veo todo el tiempo imponiendo mi criterio, quisiera poder cambiar eso”. María queda convencida de la importancia de escuchar al otro a pesar de tener un criterio diferente al suyo.

En la sesión 3 con la técnica de estrategias comunicativas Maribel y Ernesto (ver anexo 4), María se mostró segura y activa, participando en el debate grupal e identificando correctamente las estrategias puestas de manifiesto en la dramatización. En ocasiones se mostraba ansiosa por responder pero esperaba que el compañero que estaba hablando concluyera y entonces pedía la palabra. Ya aquí se evidencia un avance en el comportamiento de María, ya que ella ha hecho consiente sus deficiencias y se nota el intento por modificarlas.

En la sesión 4 María sirve de observadora en su trío en la técnica “Formando Tríos”, anotando los principios identificados en el diálogo de sus compañeros. Manifiesta haber identificado el (1, 2, 4, 6, 7, 9, 10,12), mostrando conocimiento del contenido y la facilidad de poder darse cuenta de esto en una conversación. Manifiesta luego utilizar con mayor frecuencia en su vida diaria los principios (1, 3, 4, 6, 7, 9, 10,11) (ver anexo 5). María manifiesta que conocer este contenido le ayuda a mejorar su comunicación y a saber emplear correctamente los argumentos en una conversación. Esto demuestra reflexión y análisis por parte de ella y disposición para mejorar.

En la sesión 5 se trató el tema de persuasión, María prestó atención en todo momento al contenido demostrando motivación e interés. En el Sociodrama junto a otro compañero (Jesús) dramatizaron una situación donde se debían poner de manifiesto todos los elementos recibidos en el programa. María actuó espontáneamente y de manera activa, elemento que caracteriza su

personalidad, supo emplear de forma correcta los contenidos, e incluso utilizó elementos que constituyen frenos en la comunicación para que el grupo los lograra identificar también y en el debate reflexiona acerca de que no deben usarse tales elementos. María demostró tanto en la dramatización como en el Debate Grupal que posee conocimiento sobre las BOA impartidas y sabe llevarlo a la práctica, lo cual la ayuda a ser conciente de los elementos importantes que permiten una comunicación efectiva. A pesar de que aún se observaron restos de algunas estrategias restrictivas en el Debate Final, interrumpiendo en una ocasión a un compañero que estaba hablando, ella pudo controlar esta deficiencia durante casi todo el Debate, notándose el avance con relación a esto. También se puede constatar en las técnicas finales retest donde se ve el cambio que ha tenido a lo largo de este proceso y la adecuación de su autoimagen.

Por lo que podemos concluir que su proceso de aprendizaje se ha llevado a cabo de manera fructífera y que el entrenamiento le aportó la oportunidad de crecerse en el campo de la comunicación.

1.2. Análisis integral de los resultados obtenidos

El análisis del programa va encaminado a comparar antes y después el proceso con respecto a las variables: habilidad de escucha, capacidad argumentativa y persuasiva y las estrategias de la comunicación.

Desde el comienzo del entrenamiento se logró un clima favorable, el cual se mantuvo durante todo el proceso, así como una empatía entre entrenadores-entrenados.

Se comenzó la etapa diagnóstica con una técnica que les permitió evaluarse como comunicadores (la técnica del problema), a través del análisis del video que reflejaba el comportamiento de cada uno durante todo el proceso de búsqueda de solución al problema. El grupo tuvo la posibilidad de percibirse a través de la grabación, lograron ver qué dificultades presentaban que estaban en contradicción con la imagen actual que había manifestado cada uno al inicio en su presentación, lo cual evidencia que no existía una correspondencia entre la imagen autoobservada y la que creían proyectar al otro. Por tanto el grupo se caracterizó al inicio por tener una percepción elevada de sí mismos, lo que conlleva a una inadecuada autovaloración de sus habilidades, comprobado también en las técnicas Guía diagnóstica, Cuestionario Sabemos Escuchar y Dembo-Rubinstein.

En el orden de la comunicación predominaban las estrategias restrictivas, la orientación en sí mismos, dificultades en el área de la escucha, imposición de criterios, se violaban las reglas del proceso conversación-discusión, no se utilizaban los argumentos adecuados para convencer al otro y las estrategias facilitadoras eran poco usadas y cuando lo hacían era de forma no sistemática. Todo esto pudo ser observado en el video, por lo que este medio permitió a partir de entonces trabajar en función de reelaborar esta imagen actual que poseía cada miembro del grupo.

A partir de aquí, comienza la etapa interventiva logrando un estado de labilización que les permitiera una adecuación de la imagen de sí mismos.

Se logró la implicación de los participantes en todas las dinámicas y técnicas grupales; provocando la activación del grupo y el análisis reflexivo a partir de experiencias personales que permitieron a cada entrenado sentirse parte importante del grupo.

En cada sesión se proporcionaba a los participantes el contenido referente a cada BOA (Base Orientadora de la Acción) que se iba tratando; acompañándolo posteriormente de una técnica donde se pusiera de manifiesto y donde cada sujeto tuviera participación, pasando luego a hacer un debate grupal acerca de lo que se había trabajado y en función de la asimilación de la BOA tratada. Por lo que se evidenció durante todo el entrenamiento una tendencia general al debate, planteando y discutiendo diferentes puntos de vista.

Se observó un elevado nivel de motivación e interés, así como la disposición por aprender y ejercitar los contenidos. Estos debates y reflexiones sobre sí mismos y sus dificultades en el orden de la comunicación les permitió a cada miembro ganar conciencia de los déficit que presentaban y aumentar sus exigencias, por lo que surgió entonces la necesidad de buscar información y nutrirse de esta, lo cual permitió de forma paulatina que se fuera modificando la autoimagen que cada uno tenía de sí. Por ejemplo el compañero Carlos, cuando observa su conducta en el video, expresa: “Me equivoqué cuando dije que yo escuchaba a los demás” “Yo no sabía que yo era así” “Yo les prometo a ustedes y a mí mismo que voy a mejorar la escucha atenta y a gesticular menos”.

En relación con las técnicas aplicadas, la técnica de estrategias comunicativas “Historia de Maribel y Ernesto” les permitió valorar las estrategias de la comunicación, cómo de manera inconsciente son usadas y comprobaron que al conocerlas podían hacer mejor uso de ellas, en cuanto a esto Martha expresó: “Me fue de gran utilidad este contenido sobre todo conocer las

estrategias restrictivas de la comunicación, por la necesidad de identificarlas y evitarlas en mí o en mi interlocutor y poder comunicarnos mejor”.

Los principios de argumentación fueron identificados por ellos en la técnica “Formando tríos”, la cual les permitió identificar cómo se podían poner de manifiesto tales principios en un proceso de conversación- discusión y cómo utilizarlos en función de una comunicación más efectiva.

El “Sociodrama” sirvió para que asimilaran de manera fructífera cuáles son las etapas que debe tener un proceso de conversación- discusión, en una primera aplicación, y posteriormente para ejemplificar como se lleva a cabo el proceso de persuasión dentro de la comunicación interpersonal, así como cuándo es más consciente su uso y desde qué vía o ruta. Esta última técnica del “Sociodrama” permitió poner en práctica todos los contenidos recibidos por los participantes a lo largo del entrenamiento y en la misma se pudo evidenciar cómo habían asimilado tales contenidos. Ya que se observaron cambios en cuanto a una mejor conducción de la comunicación a través del uso de estrategias facilitadoras en detrimento de las restrictivas, se logró un proceso de conversación- discusión con cada una de sus etapas, así como un adecuado uso de la persuasión. Al concluir escuchamos criterios similares al de Jesús: “He aprendido la importancia de crear un clima propicio en la conversación, saber plantear el problema con vistas a llegar a una solución conjunta, escuchar las opiniones de los demás, los cuales nos pueden dar algunos aportes, no creer que tenemos toda la verdad en nuestras manos”

Todo esto se debió a la reflexión y concientización durante todo el proceso de los rasgos que los distinguen a cada uno como comunicador, qué estrategias usan más en su práctica diaria, los principios de argumentación que utilizan frecuentemente y cómo ponerlos en práctica de forma más efectiva; esto unido al avance en el uso correcto de las etapas del proceso de conversación- discusión y el de la persuasión como mecanismo importante en la comunicación, permite afirmar que las BOA entrenadas fueron asimiladas de manera efectiva. También demuestra esta afirmación la contrastación de las técnicas diagnósticas aplicadas antes y después donde se aprecian diferencias en el grupo desde el estado inicial al final; demostrando así la influencia positiva del programa de entrenamiento.

En la técnica del “Debate grupal”, de constatación final, aún se observa el uso de algunas estrategias restrictivas, pero en menor medida que al inicio del entrenamiento, por ejemplo la compañera María en un momento del debate interrumpe a otro compañero para expresar su

criterio, aunque debe reconocerse que en este sentido ella tuvo avances en comparación con la técnica diagnóstica del problema; lo cual también evidencia un avance en la asimilación y aplicación de los contenidos tratados en las BOA entrenadas.

El propio grupo finalmente llegó a la conclusión de que la aplicación de dichas BOA facilita, en su práctica diaria, una comunicación efectiva. (Ver las autoevaluaciones)

Por lo que podemos decir que esta asimilación y estos cambios producidos constituyen la fase de transformación, donde se evidencian resultados satisfactorios.

CONCLUSIONES

El programa de entrenamiento socio-psicológico se diseñó a partir de la elaboración de un esquema de Bases Orientadoras de la Acción, orientadas a favorecer el aprendizaje y desarrollo de habilidades comunicativas en dirigentes sindicales de base. Como resultado del estudio sociopsicológico desarrollado arribamos a las siguientes conclusiones:

El programa elaborado en los marcos del entrenamiento socio-psicológico constituye un efectivo medio de influencia psicológica que permite enfrentar diversas tareas complejas en el área de la optimización del comportamiento en el proceso comunicativo en el enfrentamiento de situaciones que caracterizan la actividad de los dirigentes sindicales de base.

El programa de entrenamiento socio-psicológico, y el procedimiento de intervención psicológica que tiene de base es efectivo ya que al concluir el entrenamiento se pueden constatar avances en cuanto al desarrollo de habilidades en el orden de la comunicación, además de transformaciones cualitativas en los sujetos entrenados, relacionados con la potenciación de la capacidad comunicativa en dirigentes de bases sindicales.

El programa de entrenamiento diseñado es efectivo a los efectos de potenciar la capacidad comunicativa de los participantes y contribuir al grado de competencia comunicativa de los mismos. El nivel de ejecución de los participantes al inicio del estudio mostró como principales dificultades en el dominio de habilidades de los sujetos que los mismos poseen un autoconcepto elevado por encima de sus posibilidades reales acerca de su capacidad para comunicarse. El promedio general obtenido rebasa sobre diez la cifra de siete, lo cual consideramos alto. Un gran número de sujetos, más del 40 por ciento, se evalúa al nivel de ocho. Esta tendencia es generalizada en otras investigaciones y aquí se repite. Sintetizando; se pudieron señalar dificultades en las etapas del proceso de conversación-discusión, en el uso de las estrategias de la comunicación, así como deficiencias en la capacidad argumentativa y persuasiva.

Después de la aplicación de un sistema de técnicas interventivas se puede decir que el Entrenamiento contribuyó a la transformación de la autovaloración y la autoimagen de los participantes del grupo logrando en los mismos un nivel más profundo de criticidad y concientización de sus habilidades comunicativas.

Se propició además el incremento de la utilización de estrategias facilitadoras de la comunicación, disminuyendo el uso de las estrategias restrictivas, lo cual hace más efectivo el

proceso comunicativo; así como la incorporación de los principios argumentativos a sus procesos de comunicación interpersonal. El entrenamiento posibilitó el logro en los participantes de un adecuado uso de la persuasión y la asimilación de las etapas del proceso de conversación-discusión, haciendo más eficaz el proceso de comunicación. Se evidenció durante todo el entrenamiento una tendencia general al debate, planteando y discutiendo diferentes puntos de vista. Durante este proceso los participantes aprendieron a modificar actitudes gracias al uso de formas activas y dinámicas de las actividades que demandaban la optimización del comportamiento en condiciones de ciertas exigencias y expectativas personales. Pudieron autovalorar la conducta comunicativa propia y ajena y crear las condiciones necesarias para ponerse en el papel de participantes-evaluadores de los procesos que tienen lugar en el seno de las relaciones intergrupales.

El programa elaborado tiene su fuerza propia en el sentido de que responde a exigencias normativas elementales y acepta la adecuación a las condiciones histórico-concretas en la cual se aplica. El análisis de exigencias realizadas, el modelo de cambio construido, el plan de intervención diseñado y el sistema metódico empleado constituyen como programa un procedimiento optimizador en corto tiempo que se ajusta a las demandas socioeconómicas y socio-políticas de la realidad cubana actual en relación con la superación de los directivos.

El proceso de entrenamiento abarca cuatro importantes estadios referidos al contacto motivacional, la evaluación y el diagnóstico procesual, el aprendizaje e intervención y la de contrastación final. El primero abarca elementos organizativos preparatorios. El segundo la identificación de problemas de comunicación. El tercero los procesos de intervención grupal y las metas-exigencias del entrenador y el último además de constatar los cambios, puntualiza las nuevas estrategias o actitudes fijadas por los sujetos capacitados para ejercitar un comportamiento más competente o efectivo.

El programa de entrenamiento capacita a los sujetos de manera tal que sus resultados pueden ser transferidos establemente a la práctica social-laboral, siempre que los sujetos tengan la voluntad de hacerlo y estén dispuestos a transformar su realidad.

El entrenamiento es efectivo al demostrarse que existen diferencias significativas entre el estado inicial y final del grupo en cuanto a la asimilación de las BOA entrenadas, logrando la incorporación de estas a sus procesos de comunicación.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las experiencias alcanzadas en la aplicación del entrenamiento y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, recomendamos:

- Incorporar a los programas de capacitación el ESP como vía para perfeccionar el trabajo de los cuadros de dirección en la esfera sindical a través de la modificación de sus actitudes y comportamientos en la comunicación.
- Realizar una nueva sesión con los sujetos entrenados dentro de cierto período de tiempo para comprobar el grado de estabilidad del cambio.
- Explotar más este método de capacitación con dirigentes de otras esferas de la vida social aprovechando al máximo las posibilidades que el mismo brinda.

BIBLIOGRAFIA

1. Almenares, M. L. (1993). *Entrenamiento sociopsicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación*. González, M. L. Tutor. Trabajo de Diploma Santa Clara. UCLV.
2. Álvarez Valdivia, I. (1996). *Investigación cualitativa. Diseños humanísticos Interpretativos*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Departamento de Psicología. Santa Clara. UCLV.
3. Andreiva, G. M. (1984). *Psicología Social*. Cuba. Editorial Pueblo y Educación.
4. Andrade, H; Sánchez, S. (1986). *Categorías de análisis de la comunicación no verbal aplicables al estudio de la cultura organizacional*. México: Ediciones Nuevaomar.
5. Arés, P.; Hernández, C. N. (1997). *El trabajo grupal*. La Habana. Colección Educación Popular. Editorial Caminos.
6. Betancourt, A. (1990). *La experiencia vivencial en la dinámica de grupos*. Santo Domingo. República Dominicana. Iberoamericana de Ediciones.
7. Blanco Cruz, Y.; Vázquez González, Y. (2002). *Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar la comunicación interpersonal en el Consejo de Dirección del Banco Provincial de Sangre de Cienfuegos*. Rodríguez González, R; Roque Dubal, Y. Tutores. Cienfuegos.
8. Blake, R.H.; Haroldsen, E.O. (1984). *Taxonomía de conceptos de comunicación*. México: Ediciones Nuevaomar.
9. Cabrera, I. (2002). *Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la optimización de la competencia comunicativa con énfasis en la persuasión*. Uría, M. Tutor. Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV.
10. Calviño Valdés-Faully, M.A. (1998). *Trabajar en y con grupos*. La Habana: Editorial Academia.
11. Casado, D.; Pérez Yruela, M. (1995). *Organización conflicto y estrategias de negociación*. Madrid: Marova. 2da. Reedición.
12. Casales, J. C. (1989). *Psicología Social. Contribución a su estudio*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
13. Casañas, A.; Domínguez, L. (1998). *Colectivo laboral y comunicación*. La Habana: Ciencias Sociales.

14. Colectivo de autores. (1989). *Temas sobre la actividad y la comunicación*. La Habana: Ciencias Sociales.
15. Darcout Rodríguez, A. (1993). *Estudio de las destrezas comunicativas de las especialistas del servicio turístico del Motel Los Caneyes de Villa Clara, como premisas socio-psicológicas para el desempeño profesional de sus funciones*. Montero Miranda, A. Tutor. T.D. Santa Clara, UCLV.
16. Decker, B. (1992). *El arte de la comunicación*. México: Iberoamericana de ediciones.
17. Díaz de Villegas Gutiérrez, O. (1986). *La comunicación intragrupal y la formación de la autovaloración crítica de la personalidad*. Pérez Yera, A. Tutor. T.D. Santa Clara, UCLV.
18. Dudikoff. *Elementos de Psicología*, México D. F., 1994.
19. Fernández, A. M.; Córdova, M. D. *Personalidad y comunicación*. En: Gonzalez Maura, V. y Otros. *Psicología para Educadores*. Ed. C. Sociales. C. Habana. 1995. Pág. 66-88, 70-72, 73-75.
20. Fernández Collado, C. (1998). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas S.A.
21. Fernández Expósito, Y. (1992). *Perfeccionamiento de un programa de entrenamiento sociopsicológico para optimizar la comunicación en dirigentes*. González, M.L. Tutor. T.D. Santa Clara, UCLV.
22. Fuentes Ávila, M. (1992). *El grupo y su estudio en la Psicología Social*. La Habana: Ediciones ENPES.
23. Galperin, P.Y. (1982). *Introducción a La Psicología*. La Habana. Editorial Pueblo Educación.
24. García Cruz, G. (1998). *Etapas Iniciales de estructuración de un programa de entrenamiento sociopsicológico para dirigentes de la FEU*. Uría, Aquino M. tutor. Trabajo de Diploma. Santa Clara. UCLV.
25. García Schweret, P. *Las comunicaciones en la empresa sus aspectos psicológicos y sociales*. Ed. Científico técnica. C. Habana. 1983. Pág. 12-25, 13.
26. Gil Villegas, Francisco. *Liderazgo*. Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
27. González Castro, V. (1994). *El arte de comunicarse*. La Habana: Por Amor.
28. González Castro, V. (1989). *Profesión comunicador*. La Habana: Pablo de la Torriente.

29. González Ibarra, M. L. (1996). *Programa de entrenamiento sociopsicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes*. Pérez Yera. Tutor. T. Doctorado. Santa Clara. UCLV.
30. Gonzalez Ibarra, M.L.; Uría Aquino, M. *Competencia comunicativa y argumentación*. <http://psicologia.sociales.uclv.edu.cu/3ER%20SIMPOSIO/Ponencia6.htm>
31. González, P (compiladora) (1997). *Psicología de los grupos. Teoría y Aplicación*. Madrid: Síntesis, S.A.
32. González Rey, F. *La comunicación. Su importancia en el desarrollo de la personalidad*. En: Revista del Hospital Psiquiátrico de la Habana. Vol. XXIV. No 1 Ene - Mar. 1983. Pág. 35-52, 36, 39.
33. González Rey, F. (1985). *Psicología de la Personalidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
34. González Rey, F. *La categoría comunicación. Su importancia en el sistema de categorías de la Psicología Marxista*. En: Revista Cubana de Psicología. vol. II Nos. 2-3. 1985. Pág. 17-23, 13-15, 15-17.
35. González, Rey, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
36. Hampton, D.R. (1998). *Administración*. México: Mc Graw-Hill Suc. 3era edición.
37. Hernández Aristu, J. (1992). *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Popular S.A.
38. Hernández Grave de Peralta, V. (2000). *Estudio de las Estrategias Restrictivas y Facilitadoras de la comunicación interpersonal en dirigentes del Grupo Cubanacán*, S.A de Villa Clara, Uría, M. tutor. Tesis de Diploma, Santa Clara, UCLV.
39. Hurtado Barrera, J. (2001). *Procesos grupales y Psicología de la Integración*. Caracas. Editado por Fundación SYPAL.
40. Irma Munguia, Zatarain. *Redacción e Investigación Documental*. UPN (Sep) , México, 1990.
41. Knickerbocker, *Dirección y Concepción de un líder*, Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pg.28.

42. Kossakowski, A. (1987). *Acerca del papel de la actividad de orientación para la acción independiente de la personalidad*. En Psicología en el Socialismo. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
43. Kuzmin, E. S. (1994). *Las actitudes de la personalidad*. En Selección de Lecturas de Psicología Social, T-2. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
44. León Rubio, J. A.; Barriga Jiménez, S. (1998). *Psicología social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. España. Editorial Cobra S.A.
45. Leontiev, A. (1982). *Actividad, conciencia, personalidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
46. Llacuna Morera, J.Dr. (2000). *Comunicación interpersonal: efecto Palo Alto*.
http://www.mtas.es/insht/ntp_312.htm
47. Lomov, B.F. (1989). *El problema de la Comunicación en Psicología*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
48. Mambriani, S. (1993). *La comunicación en las relaciones de ayuda*. Madrid: Ediciones Madrid.
49. Medina Parra, A. (1994). *Estudio de las destrezas comunicativas del personal de carpeta y relaciones públicas en entidades turísticas de Villa Clara*. Montero, A. Tutor. T.D. Santa Clara, UCLV.
50. Moreno, J.L. (1993). *Psicodrama*. Sao Paulo. Brasil. Editora Cultrix LTDA.
51. Moscovici, S. (1984). *Psicología Social*. Barcelona. Editorial Paidós.
52. Moya, M. (1999). *Persuasión y cambio de actitudes*. En Psicología Social. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición
53. Muchielli, A. (1998). *Psicología de la Comunicación*. Barcelona: Editorial Paidós.
54. Munne, Frederic. *¿Dinámica de Grupos o Actividad del Grupo?* Scan del Boletín de Psicología, nº 9, Diciembre 1985. Valencia.
55. Noriega, Pablo. (2004). *Elementos para una caracterización formal de los diálogos*.
<http://www.lania.mx/~pablo/articles/afd02.pdf> . Universidad autónoma de Barcelona. España.
56. Ojalvo Mitrany, V. *Estructura y funciones de la comunicación*. En: *Materiales del curso de comunicación educativa*. Universidad de la Habana. C. Habana.1995. Pág. 1-15.

57. Paoli, J.A. (1997). *Comunicación e información*. Perspectivas teóricas. México. Trillas. 9na reimpresión.
58. Peralta, L.; Roque, Y. (1990). *Entrenamiento sociopsicológico para potenciar la participación en la dirección en el funcionamiento del Consejo de Dirección de la Empresa de Cultivos Varios "Valle del Yabú"*. Rodríguez, R. Tutor.T.D. Santa Clara, UCLV
59. Pichón Rivière, E. (1998). *El proceso Grupal. Del psicoanálisis a la Psicología Social*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión. (Edición 28).
60. Plantin, Christian (1985). *La argumentación*. Barcelona: Montesinos Editores.
61. Quintero Reyes, Y; Morrisel Earl, A. (1995) *Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar la comunicación y la participación en la dirección*. Rodríguez González, R. Tutor. Santa Clara. UBPC "28 de Octubre" de la Empresa "Cultivos Varios Yabú".
62. Rice, A. K. (1987). *Aprendizaje de liderazgo*. Barcelona: Herder.
63. Rivano, Emilio. *Tres elementos en el análisis de diálogos*. <http://www2.udec.cl/~prodoci/diálogos>. Universidad de Concepción.
64. Robbins, S.P. (1994). *Comportamiento organizacional*. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 2da edición.
65. Rodríguez, A. (1994). *Estudio de las actitudes*. En Selección de Lecturas de Psicología Social, T- 2. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
66. Rogers, C. (1978). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires: Amorrortie Editores.
67. Rosa Perdomo, Y.; San Pelayo, E. (1998). *Entrenamiento sociopsicológico para potenciar la comunicación y las estrategias de solución de conflictos en dirigentes del Hotel y club Tryp Cayo Coco*. Rodríguez, R. Tutor. T.D. Santa Clara, UCLV.
68. Rudlow R.-Panton F. (2003) *Comunicación interpersonal*. http://www.puepr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word.
69. Sáez, A.(2003). *Actitudes, comunicación interpersonal*. http://perso.wanadoo.es/angel.saez/pagina_nueva_11.htm
70. Satir, V. (1991). *Ejercicios de la comunicación humana*. México: Editorial Pax, cuarta reimpresión.
71. Schramm, E. (1971). *Los procesos y efectos de la comunicación de masas*. Urbana: Univ. de Illinois.

72. Schramm, E. (1972). *La ciencia de la comunicación humana*. México: Roble.
73. Schvarstein, Leonardo. *La Psicología Social de las Organizaciones*. En: <http://www.ufba.br/~conpsi/conpsi1999/F003.html>
74. Silvestein, A. (1994). *Comunicación humana*. Exploraciones teóricas. México: Trillas. S.A.
75. Toledo Myers, M. (1982). *Administración mediante la comunicación: Un enfoque organizacional*. México: Mc Graw-Hill Iberoamericana.
76. Valdés Casal, H. *Reflexiones críticas sobre las categorías de objeto y actividad en la obra de A.N. Leontiev*. En: Revista Cubana de Psicología. Vol. III No 3. 1986. Pág. 41.
77. Viera Torres, T.; López Castrillón, Y. (2003). *Programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar la capacidad argumentativa en la comunicación interpersonal*. Dr Uría Aquino, M. Tutor. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Santa Clara. UCLV.
78. Vignaux, Georges (1976). *La argumentación. Ensayo de lógica discursiva*. Buenos aires: Hachette.

ANEXOS.

ANEXO 1

Cuestionario ¿Sabemos Escuchar?

Clave.

5= Totalmente cierto.

4= Cierto.

3= Puede ser

2= Falso.

1= Totalmente falso.

1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.
2. Acostumbro a animar a los demás para que hablen.
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando.
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo.
5. Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido.
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando me hablan.
7. Miro a la persona con la que estoy hablando.
8. Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.
9. Demuestro que estoy de acuerdo acerca de lo que dicen. Animo a la persona que está hablando.
10. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.
11. Trato de comprender lo que me dicen.
12. Trato de escudriñar por qué lo dicen.
13. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.
14. Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo animo para que siga adelante.
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.

16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.
17. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia.
18. Escucho aunque pueda anticipar lo que va decir.
19. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.
20. Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra.

Clave:

100-90 ----- E

89-80 ----- MB

79-70 ----- B

69-60 ----- D

60 ----- No sabe escuchar

- Entre 100 y 90 usted tiene excelentes cualidades como receptor, escucha, activamente y se concentra fácilmente.
- Entre 80 y 90 tiene muy buenas cualidades al escuchar, sólo existen detalles fácilmente erradicar.
- Entre 70 y 79 presenta buena escucha, aunque: ¡Alerta! Es necesario que revise algunos mecanismos que utiliza con vistas a perfeccionar esa habilidad.
- Entre 60 y 90 considere necesario una revisión de sus recursos para escuchar. Debe plantearse un programa para ejecutar esta habilidad.

Menos de 60 Amigo: no escucha a los demás, haga un análisis con la almohada y propóngase a partir de mañana un cambio radical de actitud.

ANEXO 2

Guía diagnóstica.

Instrucciones:

Nombre: _____

Cargo: _____

A continuación revisaremos un conjunto de afirmaciones sobre determinadas formas del comportamiento de la comunicación. Para cada afirmación responda V o F, según sea cierto o no en su caso. Evalúese a sí mismo integralmente como comunicador utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo.

Evaluación integral de 1 a 10 (____)

1. Frecuentemente, cuando tengo que organizar una tarea en relación con otros, logro la cooperación de los demás.
 1. Cuando otras personas se aferran a sus criterios reacciono haciendo lo mismo que ellas.
 2. Me ocurre frecuentemente que tengo que explicar varias veces lo que digo para hacerme entender.
 3. No me importa reconocer públicamente que estoy equivocado.
 4. Admito sin prejuicios que otros encuentren una solución más acertada que la mía.
 5. Me cuesta trabajo expresar mis ideas en pocas palabras.
 6. Puedo argumentar mis criterios de forma tal que logre que otros cambien de opinión.
 7. Cuando discuto con otras personas me interesa hacer prevalecer mis criterios por encima de los demás.
 8. Una comunicación es efectiva cuando los demás aceptan las ideas que hemos expresado.
 9. Bajo las condiciones de una discusión puedo irritarme de tal forma que no escucho lo que el otro dice.
 10. Siempre que discuto con otro tengo en cuenta los argumentos que este planea y valoro sus aspectos positivos.
 11. Una comunicación es efectiva cuando se logra un buen acuerdo, aún cuando a su resultado aporte uno solo de los participantes.
 12. Me ocurre a menudo que discuto con otras personas y al final descubrimos que discutimos sobre problemas distintos.
 13. Soy consciente de a dónde quiero llegar y consigo mi meta cueste lo que cueste.
 14. Puedo permanecer largo tiempo escuchando a otras personas sin distraerme.

ANEXO 3

Técnica Dembo-Rubinstein

Categorías evaluadas:

Motivación

Delegación de funciones

Toma de decisiones

Autoridad

Comunicación

Flexibilidad

Colectividad

Dirigente

ANEXO 4**Técnica de estrategias comunicativas: Historia de Maribel y Ernesto.**

Maribel y Ernesto trabajan en la misma empresa. Muchos opinaban que los dos se encaminaban hacia la cumbre de la empresa ABC. Aproximadamente tenían la misma edad, unos 35 años y eran muy trabajadores. Ambos habían contribuido de forma significativa a los beneficios de la empresa. Los dos tenían fama de tener brillantes ideas y ser incisivos analistas y excelentes planificadores. Uno y otro contaban con título universitario. A pesar de todas estas coincidencias hubo una diferencia importantísima en sus carreras profesionales. Maribel consiguió finalmente promocionarse y alcanzar el rango de directora, Ernesto no.

Historia de Ernesto.

Cuando Ernesto llegó a su oficina una mañana, su secretaria le dijo que su jefe, Juan, quería verle. Pero él estaba apurado por terminar algo que había dejado pendiente el día anterior. No hizo mucho caso y se recluyó en su oficina inmediatamente. Nada más cerró la puerta, ella tuvo tiempo de gritar “¡Juan dijo que quería hablar contigo lo antes posible!”

Ernesto no se enteró del final del mensaje. Supuso que el asunto no revestía una particular urgencia, así que tardó unos minutos en poner en orden su mesa, y encargarse de los asuntos que tenía pendientes.

Cuando se dirigió por fin al despacho de Juan, aproximadamente 45 min. Más tarde, se dio cuenta de que el mensaje de su superior era en realidad urgente:

– ¿Dónde estabas? Gritó Juan, un tipo impaciente y airado. – ¡Siempre llegas tarde! El informe Z en que has estado trabajando lo necesito ¡YA!

– Estaba en mi oficina –dijo Ernesto, mientras cruzaba los brazos y se inclinaba levemente hacía un lado. No quería ser blanco de este tipo de críticas. Tenía la incómoda sensación de que Juan le había empujado hacia una especie de fortaleza y que ahora lo estaba bombardeando verbalmente tratando de herirle.

– Si estabas en tu oficina ¿Por qué no has venido a verme? – le inquirió Juan, – ¿no has recibido mi mensaje?

– ¡Sí, claro, pero. . .!

– Pero pensaste que no era importante ¿No? Ernesto, tu actuación en este proyecto podría abrirte un espléndido futuro en la empresa. Has trabajado muy bien, hasta ahora, así que no lo echés a perder. Asegúrate que tendrás ese informe antes del mediodía. ¿De acuerdo?

Ernesto abandonó el despacho enfadado, desilusionado y un poco asustado y con la primera persona que desahogó sus tensiones fue con su secretaria.

– ¿Por qué no me dijiste que el mensaje de Juan era urgente? – le dijo con gesto crispado.

– Lo intenté –respondió ella– pero tenías tanta prisa que cerraste la puerta antes de que te pudiera explicar.

– Bueno, la próxima vez me paras y me explicas el mensaje completo ¡Esa es tu función! ¿Entendiste?

La secretaria asintió sombríamente con la cabeza. Este tipo de enfrentamiento con Ernesto se había dado con tanta frecuencia en el pasado, que no podía aceptar fácilmente la crítica. De hecho, esta acusación fue la gota que desbordó el vaso; al cabo de unos días presentó su renuncia.

En cuanto a Juan, su reciente enfrentamiento con Ernesto simplemente confirmó una sensación que tenía. No parecía que fuera capaz de manejar con soltura las presiones que supone una responsabilidad.

Historia de Maribel

En la misma mañana, Maribel llegó a la empresa ABC prácticamente a la misma hora que Ernesto. De hecho coincidieron en la escalera. Maribel también estaba algo inquieta aquel día. Al dejar a su hijo en el círculo infantil, este se sentía mareado y la había dejado preocupada. “Tal vez sea un simple malestar por el viaje pensó”, “aunque puede que tenga la gripe”.

Cuando pasó por delante de su secretaria, estaba dándole vueltas a la decisión de llamar al círculo para informar sobre el estado del niño y pedir que lo atendieran pero su secretaria interrumpió su pensamiento.

- Juan quiere hablar contigo sobre el proyecto X – Maribel escuchó el mensaje se dirigió hacia su oficina, pero se detuvo y conscientemente “cambió la clavija mental”. Se dio cuenta de que no había recibido información suficiente así que preguntó a la secretaria:

- ¿Ha dicho cuando quiere verme?

- Enseguida
- De acuerdo, telefona a su oficina y dile que ya voy – dijo Maribel.
- Entró inmediatamente a su despacho y llamó al Círculo Infantil para que se ocuparan del problema de su hijo. Le parecía que no podía delegar un asunto tan importante. Además, sabía que no tardaría más de 1 ó 2 minutos en notificar al círculo. Por otra parte al dar instrucciones a la secretaria de que llamara a Juan, conseguía que este supiera que iba enseguida y se tranquilizara.

Cuando Maribel se dirigió al despacho de Juan al cabo de 5 minutos, lo primero que él dijo fue:

- Tengo tu información sobre el proyecto X y no es correcta. Podemos perder este cliente Maribel y cuento contigo para que lo rectifiques. El éxito de este proyecto podría ser una buena plataforma para tu futuro aquí en ABC. Pero si lo echas a perder sería verdaderamente negativo. Dime ¿has invertido realmente el tiempo y el esfuerzo que hacía falta?
- Juan, sé que este proyecto es importante replicó Maribel serenamente, lo he puesto el primero en mi lista de obligaciones, pero recuerda que me has dado otras 3 que son “prioridad absoluta”. Estoy convencida de que puedo hacer un buen trabajo con todos ellos, pero tengo la sensación de que he llegado al punto en el que necesito que me apoyes con tu experiencia.
- ¿Qué puedo hacer?- preguntó Juan dejando de hacer todo e inclinándose hacia ella para escucharla mejor.
- Antes de todo lleguemos a un acuerdo sobre cómo gestionar todos estos proyectos para que estén acabados a tiempo y con éxito – replicó Maribel acercándose un poco más a él – Después me gustaría que repasáramos exactamente qué cambios quieres que introduzca en el informe del proyecto X – Al decir esto, Maribel sacó un cuadernito de notas para anotar las instrucciones y sugerencias de Juan.

Cuando Maribel volvió a su oficina, decidió que también debía hacer una crítica a su secretaria.

- Déjame que comparta contigo algo. Debes saber que eres un miembro importante del equipo- empezó Maribel en tono confidencial - Juan está un poco nervioso sobre algunos proyectos en los que hemos trabajado y con razón porque supone que son importantes para la empresa. Ha puesto su confianza en ti y en mí y por eso estamos trabajando con los clientes más importantes. Así que asegúrate bien cuando me transmitas sus mensajes, o los de otra persona, de que yo me entere de todo enseguida. Creo que lo mejor será que anotes los puntos principales y me entregues la nota en cuanto me veas. Te acordarás que esta mañana te tuve que

preguntar cuándo me quería ver Juan. Me hubiera gustado haber tenido esa información sin preguntar. Sé que tienes muchas cosas en qué pensar y créeme, no le daría esta responsabilidad a nadie más. Le he transmitido a Juan y a otros ejecutivos lo valiosa que eres y he propuesto que se te suba el sueldo. Aprecio la labor que has desempeñado en todos los momentos por los que ha atravesado la empresa.

La secretaria de Maribel no abandonó el puesto y el proyecto fue exitoso- Cuando Maribel ascendió a su puesto de directivo, se llevó consigo a la secretaria.

ANEXO 5

Principios de argumentación.

1. Ampliar o reducir el significado del argumento: de manera que se varíe su efecto. Se enriquece el valor que puede tener el argumento, o por el contrario se disminuye ese valor.
2. Trazar valores extremos en el argumento: llevarlo a valores mínimos de manera que se convierta en absurdo según la situación.
3. El argumento se vincula con otra situación de tiempo, lugar, contenido, de manera que cobre otra significación y logre otro efecto.
4. De una ventaja sacar una desventaja o viceversa.
5. Crear un polo contrario: relativizar la información utilizando un argumento contrario igual o más fuerte.
6. Generalizar un caso particular.
7. Formar analogías en una relación, o sea, traer a una nueva relación elementos o argumentos semejantes al que se ha expresado.
8. Combinar o unir varios argumentos en una nueva relación de afirmación.
9. Demostrar autoridad con argumentos que reflejen conocimientos de expertos (leyes, teorías, citas, hechos).
10. Personificar los argumentos.
11. Establecer un condicionamiento en el argumento, una reorientación a favor de lo que se quiere lograr.
12. Confirmación del argumento.
13. Romper la estructura del argumento
14. Invertir el argumento.

ANEXO 6**Guía diagnóstica retest.**Instrucciones:

A continuación revisaremos un conjunto de afirmaciones sobre determinadas formas del comportamiento en la comunicación. Para cada afirmación responda V o F, según sea cierto o no en su caso. Evalúese a sí mismo integralmente como comunicador utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo. Utilizando la misma escala evalúe integralmente a cada uno de sus compañeros.

1. Cuando tengo que contar con otro para organizar una tarea logro generalmente que coopere.
2. Cuando alguien no reconoce el criterio de los demás y piensa que sólo el suyo es acertado, yo tiendo a hacer lo mismo.
3. Con frecuencia debo explicar varias veces una misma cosa para que me entiendan.
4. Si me equivoco, no me molesta reconocerlo delante de los demás.
5. Si alguien plantea una solución más acertada que la mía, puedo aceptarla sin prejuicios.
6. Generalmente tengo que hablar mucho para expresar mis ideas.
7. Puedo hacer que otros cambien sus opiniones cuando argumento mis ideas.
8. Me interesa que en una discusión mis criterios prevalezcan.
9. Si todos aceptan las ideas que se han planteado, entonces la comunicación ha sido efectiva.
10. Cuando discuto puedo alterarme de tal forma que no escucho lo que el otro dice.
11. Siempre que se llegue a un acuerdo puede decirse que la comunicación ha sido efectiva, aún cuando una sola de las partes haya aportado a la otra.
12. En una discusión con otra persona siempre considero los argumentos que aporta y valoro lo positivo de ellos.
13. Frecuentemente discuto con alguien y al final nos percatamos de que no estamos discutiendo el mismo problema.
14. Siempre sé a dónde quiero llegar en una conversación y consigo mi objetivo cueste lo que cueste.
15. Puedo permanecer largo tiempo escuchando a otra persona sin distraerme.

ANEXO 7

Cuestionario de constatación final.

Después de haber finalizado el entrenamiento, ha tenido tiempo de reflexionar sobre el mismo y llevar a la práctica lo aprendido. Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las sesiones de trabajo en que usted participó. Trate de ser lo más objetivo posible y responda en correspondencia con lo que realmente siente usted haber obtenido.

1. Antes del entrenamiento yo sabía comunicarme.

--- Mucho

--- Bastante

--- Algo

--- Poco

--- Muy poco

2. Antes del entrenamiento yo sabía escuchar a los demás.

--- Mucho

--- Bastante

--- Algo

--- Poco

--- Muy poco

3. Antes de realizar el entrenamiento me gustaba imponer mi criterio.

--- Siempre

--- En ocasiones

--- Nunca

4. Antes de iniciar el entrenamiento a la hora de convencer sabía escoger los argumentos correctos en la comunicación persuasiva.

--- Siempre

--- En ocasiones

--- Nunca

5. Antes de realizar el entrenamiento conocía los principios de argumentación que se utilizan durante el proceso comunicativo.

---Mucho

---Bastante

---Algo

---Poco

---Muy poco

6. Antes del entrenamiento yo necesitaba tener una comunicación argumentativa más efectiva.

--- Sí

--- No

--- Por qué

7. Después del entrenamiento yo conozco sobre los principios de argumentación y cómo utilizarlos.

--- Sí

--- No

--- Por qué

8. Después de realizar el entrenamiento conozco sobre la creación de clima para una comunicación eficaz.

--- Sí

--- No

--- Por qué

9. Después de realizar el entrenamiento conozco sobre las habilidades de escucha y que he mejorado en ese sentido.

--- Sí

--- No

--- Por qué

10. Después de realizar el entrenamiento conozco como tener una argumentación más efectiva.

--- Sí

--- No.

--- Por qué

11. Después del entrenamiento conozco como persuadir a otras personas y he mejorado en ese sentido.

--- Sí

--- No.

--- Por qué

12. Pienso que el entrenamiento me fue:

--- muy útil

--- Poco útil

--- Nada útil

13. El entrenamiento me gustó:

--- Mucho

--- Poco

--- Nada

ANEXO 8

Técnicas grupales utilizadas en las sesiones de trabajo como medios de apoyo.

1. Juego de las manos

Objetivos:

1. Activar la dinámica del grupo y eliminar posibles tensiones que puedan existir ante la expectativa de lo que va a suceder en la sesión de trabajo.
2. Estimular el intercambio entre los participantes acercándolos afectivamente.

Procedimiento:

Cada participante pone sus manos en las rodillas de las personas que tienen a cada lado. El juego consiste en dar pequeños golpecitos en las rodillas en el orden en que se encuentran las manos (que quedan cruzadas) y no en el de las personas, poco a poco se va acelerando el ritmo para provocar las equivocaciones. Luego se introduce una segunda regla: cuando se dan dos golpes seguidos en la misma rodilla se cambia el sentido de la ronda.

A raíz del ejercicio se promueve la discusión a través de las siguientes preguntas: ¿Por qué las equivocaciones? ¿Qué es lo que provoca que sea difícil asimilar las nuevas reglas?

2. PUN

Objetivo:

Recibir a los participantes en la actividad para dar paso al debate del ejercicio anterior después del receso.

Procedimiento:

Cada participante dirá un número consecutivo comenzando por 1 pero no pueden tener múltiplos de 3. Cuando toque un número con esta cualidad se dice PUN en lugar del número y se sigue con la ronda. El ejercicio continúa hasta que se den 3 o 4 equivocaciones. El que comete el error sale del juego.

3. *Telegrama.*

Objetivos:

Preparar a los participantes para dar seguimiento al trabajo luego del receso.

Positivizar las posiciones de los miembros cuyas conductas han sido analizadas en el grupo.

Acercar afectivamente a los participantes disminuyendo las tensiones que pueden existir a raíz del trabajo.

Procedimiento:

Se sientan todos los miembros en el círculo ocupando la totalidad de las sillas, uno queda en el centro haciendo el papel de cartero. Este mandará telegramas a las personas del grupo que poseen determinadas cualidad tanto física como psicológica, los que se sientan aludidos deberán cambiar de asiento y el cartero tratará de ocupar algún puesto.

4. *Garfilotear.*

Objetivos:

Disminuir las tensiones que pueden haber surgido del ejercicio anterior al enfrentar la crítica, la labilización.

Activar a los participantes en la dinámica positivizando la relación entre los miembros.

Crear un clima favorable para continuar en la sesión después del receso.

Procedimiento:

Se solicita un voluntario del grupo y se le orienta que debe salir unos minutos del local. Cuando lo haga se les aclara al resto de los miembros que es necesario acordar un verbo entre todos para utilizarlo en la mente y responder a las preguntas que deberá hacer el voluntario; utilizando la palabra "garfilotear" en el lugar de la forma verbal. Luego se le explica al que salió que debe hacer preguntas al grupo para adivinar el verbo que va en el lugar de la palabra garfilotear. Por ejemplo: ¿Garfiloteas todos los días? ¿Garfiloteas sólo? ¿Garfiloteas en cualquier lugar?

5. El mundo

Objetivos:

1. Activar la dinámica del grupo.
2. Crear un clima favorable entre los miembros del grupo.

Procedimiento:

Se le explica a los participantes que van a mencionar animales pertenecientes a los siguientes elementos: mar, aire, agua y tierra. Esto se realizará mediante el lanzamiento de una pelota; la cual va a ser lanzada diciendo uno de estos 4 elementos. Cuando esta llegue a sus manos, deberán decir el animal correspondiente al elemento que se le ha dicho, y así sucesivamente irán lanzando la pelota a otros. Pero cuando alguien de la voz de “Mundo”, deberán cambiarse todos de asiento.

6. La canasta revuelta.

Objetivos:

1. Activar la dinámica grupal.
2. Climatizar a los participantes elevando su nivel de disposición para el desarrollo de la sesión.
3. Favorecer el intercambio interpersonal acercando afectivamente a los participantes.

Procedimientos:

Los integrantes del grupo se sitúan en círculo, en sus respectivas sillas. El entrenador queda al centro, de pie. Se explica a los sujetos que a los que están a su derecha de cada cual se le llamara “piña” y los que están a la izquierda “naranja” y además, todos debemos saber el nombre de los compañeros que están sentados a nuestro lado. En el momento que el entrenador señale a cualquiera diciéndole “piña” este deberá responder con el nombre del que está sentado a su derecha; si se le dice “naranja”, debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de tres segundos en responder pasa al centro y el entrenador ocupa el puesto. En el momento que se diga canasta revuelta todos deberán cambiar de asiento; el que está en el centro aprovechará esta oportunidad para ocupar asiento y dejar a otro participante en el centro.

7. Una pregunta indiscreta

Objetivos:

1. Activar la dinámica del grupo.
2. Aumentar la disposición para comenzar el trabajo.
3. Ganar en conocimiento y confianza en las relaciones dentro del mismo grupo.

Procedimiento:

Se le hace una pregunta picante al que cada uno tiene a su izquierda por orden, el inquirido responde y hace su pregunta al de al lado.

8. La cadena del amor

Objetivos:

1. Disminuir las tensiones y estados displacenteros que pueden surgir a raíz del debate anterior.
2. Positivizar y fortalecer las relaciones afectivas entre los miembros del grupo.
3. Reforzar determinados elementos positivos que posean los miembros del grupo y que nos interesa afianzar.

Procedimiento:

Cada uno dentro del grupo puede enviarle un mensaje positivo a alguien que desee; puede ser a uno o a varios; relativo a lo que ha observado como destacable en esa persona y que quiere expresarle personalmente ahora que se le da la oportunidad.

ANEXO 9

Estrategias de la comunicación.

Estrategias restrictivas.

1. Egocentrismo: Actitud de quien tiende a hablar sólo de sí, refiriendo todo a sí mismo y a la situación propia. Le cuesta trabajo comprender empáticamente a las personas con quienes entra en contacto pues no se sale de su perspectiva para ubicarse en la situación y modos de sentir del otro. Este individuo comunica una especie de necesidad de consideración; y a los ojos de los demás parece altanero y soberbio por lo que no establece generalmente intercambios provechosos de puntos de vista, experiencias e informaciones.
2. Taciturnidad: Consiste en permanecer callado, en silencio; teniendo escasas y esenciales intervenciones verbales que pueden hasta reducirse a respuestas brindadas a invitaciones directas a hablar. Este individuo se mantiene al margen del ambiente y se resiste a estar coimplicado en contextos de relacionales.
3. Verborrea: Se refiere al individuo que habla constantemente no de sí mismo sino de cualquier tema, sin pararse nunca o casi nunca. Le roba la palabra a su interlocutor que se siente frustrado por no tener la oportunidad de expresar sus criterios y opiniones acerca del asunto que se discute. El que se comporta de manera verborrérica establece, más que una interacción, un monólogo durante el cual hace caso omiso de las señales que, de forma verbal o no verbal, intenta enviarle el otro.
4. Humorismo: Comportamiento de quien con demasiada frecuencia y sin que sea oportuno, transforma o quisiera transformar las comunicaciones propias y ajenas en ocasiones para inventar frases ingeniosas, pequeñas bromas o cosas semejantes, subrayando o creando el aspecto humorístico de las argumentaciones que se van exponiendo a lo largo de la conversación. El humorismo es un obstáculo porque el otro advierte un especie de desvalorización de aquello que está diciendo y por tanto de sí mismo lo que genera malestar pues se siente incomprendido e inaceptado. El individuo que adopta el humorismo como

estrategia es visto como alguien superficial y las personas limitan sus comunicaciones con él a temas de esta índole.

5. Falsedad: Consiste en presentar a los demás una realidad inexistente, con el propósito implícito o explícito de hacerla creer verdadera. Raramente llega a la invención de una realidad completa, sino que se manifiesta casi siempre ampliando excesivamente, manipulando, distorsionando un aspecto de la realidad objetiva.
6. Superioridad: Comportamiento de quien, en la relación, subraya la propia diversidad con relación al otro, pero haciendo evidente que la misma lo ubica en una posición social y cultural superior. Esta actitud se concreta en el uso de señales verbales, paraverbales, mímicas, gestuales bien definidas y que son codificadas automáticamente por el interlocutor, y por ellas deduce el tipo de consideración que esa persona tiene hacia sí mismo y hacia las personas con las que se relaciona.
7. Inferioridad: En este esquema comportamental se reconoce de continuo la superioridad del otro, condescendiendo siempre y sin oposición a sus exigencias. Se despersonaliza para demostrar lo importante que es el otro y lo hace constantemente el centro de atención. Esta actitud degenera en adulación, permisividad sin límites, falta de personalidad y de puntos de vista individuales. Con el tiempo estas personas se convierten en víctimas de explotaciones y faltas de consideración por parte de los demás.
8. Prisa: Se refiere a la expresión de una constante falta de tiempo que se manifiesta en la tendencia a limitar o acelerar los intercambios comunicativos. Abarca tanto la reducción del tiempo dedicado a las relaciones como la aceleración de los intercambios verbales que son escuetos, constreñidos, esenciales, veloces, y muchas veces imprecisos, aproximados. El otro al verse destinatario de una conversación apresurada deduce que el tema tratado es de escaso interés para el que habla lo que incide significativamente en la recepción y procesamiento de las informaciones contenidas en los mensajes.

9. Anticipación: Consiste en verbalizar las conclusiones y contenidos del discurso de los demás antes de que hayan terminado de hablar, dando a entender que ya conoce lo que está diciendo y sabe a dónde quiere llegar. La comunicación por tanto es sofocada, pues el que habla, al ver que lo que comunica no es novedoso ni original para su interlocutor, tiende a recortar sus intervenciones verbales pues asume que sus argumentos carecen de utilidad e interés para el anticipador.
10. Intromisión: El comportamiento entrometido se refiere a la introducción en la conversación del otro de modo incorrecto (elevando la voz, interrumpiendo al que está hablando), con el objetivo de imponer o hacer presente exaltadamente el propio punto de vista. Se diferencia del anticipado en que su propósito, aún cuando del mismo modo interrumpe al otro, no es dar las conclusiones de lo que otro expresa sino imponer su criterio o punto de vista tanto si concuerda como si no concuerda con su interlocutor.
11. Incoherencia: Se refiere a la exposición de ideas, opiniones y puntos de vista contrastantes o contradictorios entre sí. En el esquema incoherente no se muestra una lógica clara y comprensible acerca de las temáticas que se abordan en los diferentes contextos relacionales y cambia con frecuencia de actitudes y opiniones. No muestra un punto de vista estable y seguro sobre los argumentos que se discuten y ,en otros casos, esto se hace extensivo a las personas.
12. Declamación: Equivale a la acentuación excesiva de ciertas connotaciones paraverbales de la voz, haciéndola forzosamente rica en inflexiones y colorido en evidente contraste con la naturaleza que la voz posee normalmente. Esto es adoptado generalmente con los niños para ponerse en su nivel de comprensión pero en el caso de los adultos no es necesario pues se supone que estos poseen los medios para comprender el significado de las comunicaciones y sus contextos y diversas implicaciones.
13. Valoración: Es la expresión de una valoración de aquello que el otro ha manifestado sin que este lo pida. Esto implica necesariamente un juicio sobre el otro (positivo o negativo) lo que es restrictivo, puesto que emitir un juicio implica casi siempre, especialmente cuando no se

ha pedido, una posición de superioridad y dominio por parte del que juzga que constituye una amenaza para el otro por lo que tiende a reaccionar defensivamente ya sea justificándose o limitando conscientemente las interacciones.

14. Interpretación y explicación: Consiste en dar una interpretación razonada de acontecimientos, comportamientos y estados de ánimo relativos al otro individuo, buscando a la vez, las causas de los mismos. Este comportamiento es restrictivo cuando lo que requiere la situación es una coimplicación emotiva en el tema.
15. Desdramatización: Disminución y privación de relevancia a las vivencias emotivas del otro. O sea, demostrarle al otro que la situación o problema no es tan grave como él la ve. Este al sentirse incomprendido, desiste de considerar al individuo como interlocutor fiable y limita voluntariamente la comunicación a un nivel de superficialidad.
16. Cambio de argumentos: Es el intento de desviar la atención sobre otros argumentos de comunicación, abandonando el argumento en cuestión o un aspecto particular del mismo que en este contexto o momento no se quiere abordar. Esto evidencia una actitud de rechazo de la que el otro deduce una falta de interés en el tema.
17. Evasión: Se expresa en la intención de no tratar particulares argumentos en el curso de la interacción. Se afronta la comunicación con el otro de modo superficial e inconexo, dando la impresión de que no se sigue un recorrido lógico inherente a la conversación.
18. Absolutismo: Consiste en presentar las propias opiniones como si fueran justas e indiscutibles. El individuo que asume esta actitud cree en la verdad absoluta y considera que él la tiene en la mano por lo que no acepta ni comprende las verdades ajenas demostrando una escasa empatía que se combina con una capacidad notable de comunicar verbalmente, y una inteligencia aventajada para brindar justificaciones y argumentaciones sólidas a sus propias ideas.

19. Falta de atención: Comportamientos que se desarrollan colateralmente que suponen no prestar atención al otro, a sus argumentaciones. El que los adopta puede hacerlo de dos modos: rehuyendo la mirada y pidiendo continuas repeticiones al otro, o permaneciendo ocupado en otras actividades mientras el otro habla.
20. Falta de consideración: Consiste en no dar importancia a lo que el otro va diciendo, a sus puntos de vista, a su participación en el diálogo.

Estrategias facilitadoras.

1. Coherencia-consistencia: Comportamiento consistente en exponer y sostener ideas, criterios claramente hilvanados y lógicos. Las opiniones y puntos de vista de esta persona son comprensibles y sólidos; está convencida de lo que quiere y piensa por lo que mantiene una actitud estable y segura en todos los contextos en los que se desenvuelve. Este comportamiento es extensivo además a las personas de las cuales manifiesta criterios invariables en cualquier condición y situación.
2. Igualdad colaborativa: Es actuar y reconocer en el contexto comunicativo la correspondencia, o equivalencia del estatus e importancia del otro con respecto a la propia. El interés del que asume esta estrategia es el trabajo conjunto para contribuir desde una disposición igualitaria a la resolución de la tarea que es, en definitiva lo más importante. Este sujeto muestra respeto por el otro y confianza en su competencia, apreciándolo como socio y tratándolo como tal.
3. Participación equilibrada: Consiste en dar a la conversación un ritmo que dé lugar la sucesión alternativa de uno y otro interlocutor. El individuo que se conduce de forma participativa, sin dejar de expresar sus propios criterios, opiniones, puntos de vista sobre el tema que se discute, le permite a su interlocutor que manifieste lo que piensa, escuchándolo con respeto con el fin de retroalimentarse.
4. Empatía: El comportamiento empático es el que posibilita la comprensión del otro no sólo a un nivel cognitivo sino también a un nivel emocional. Es decir, el individuo que adopta un

estrategia de empatía tiene la capacidad de conocer lo que le sucede al otro, lo que este piensa, opina sobre algo pero además los sentimientos, emociones, afectos que este está experimentando, o sea, se identifica con él pero sin comprometerse.

5. Naturalidad: El individuo que adopta esta estrategia le da al discurso un carácter natural a través de la melodía, volumen e inflexiones de la voz. Es conveniente variar estas características a lo largo de las intervenciones pero de acuerdo a las necesidades y circunstancias en que estas se desarrollen para causar en el otro determinadas impresiones, o enfatizar algo que se considera importante, pero partiendo del hecho de que los adultos tienen los conocimientos necesarios para asimilar el contenido de los mensajes.
6. Aceptación incondicional del otro: Se refiere al comportamiento que descubre la acogida, admisión del otro con todas sus características personológicas, tanto positivas como negativas. No se rechazan ni condenan las actitudes y comportamientos del interlocutor pues este no es juzgado sino comprendido.
7. Provisionalidad: El que asume esta estrategia acepta implícitamente que la verdad no es absoluta y que cada individuo señala la verdad sobre un hecho a partir de sus propias ideas, concepciones, visión de las cosas. Aquí el individuo no se atrinchera en su posición y aumenta la capacidad de escuchar y comprender la "verdad" del otro.
8. Apertura e implicación en el tema: Consiste en afrontar la comunicación con el otro de manera lógica, profunda, reflexiva involucrándose afectiva e intelectualmente en el tema. Es hablar siguiendo un hilo conductor, una lógica central cuyo contenido no se desligue del tema de conversación, manejando adecuadamente las emociones o estados displacenteros que pudieran emerger a raíz del tratamiento de un particular asunto.
9. Consideración del otro: Consiste en escuchar y conceder importancia a lo que el otro está diciendo. Se cree digno de atención al otro y se reflexiona sobre las ideas que este expone.

10. Atenciocidad: Es la conducta de mostrar interés, prestar la atención suficiente a lo que el otro está diciendo. Cuando se adopta esta estrategia se mantiene por un tiempo prudencial la mirada en el otro, se dejan de hacer otras actividades y se disponen las condiciones mentales y físicas para atender al otro.
11. Disposición resuelta: Este tipo de conducta transmite al otro la idea de que todo está bajo control y dispuesto para realizar el acto comunicativo. Se habla con la cadencia y ritmo adecuados y se ofrecen todas las explicaciones necesarias dejando tiempo para asegurar la retroalimentación.
12. Comunicación del estado propio: Comportamiento consistente en la exposición por parte del individuo de los sentimientos, emociones que le provocan las situaciones y circunstancias o comunicaciones del otro. En la relación que se establece cada cual escucha lo que el otro siente por lo que se produce un acercamiento que favorece la empatía.
13. Búsqueda conjunta del problema: Abarca todos los comportamientos dirigidos al establecimiento de una relación cuya meta sea la búsqueda del problema de forma cooperativa. El que la utiliza no llega a la comunicación con conclusiones, ni se adelanta a resumir las intervenciones del otro por adelantado; no existen actitudes de atrincheramiento sino que se da margen a la intervención de cada uno con el fin de encontrar puntos sinérgicos básicos para elaborar o encontrar dónde está el problema común.
14. Autenticidad: Equivale a la presentación a los demás de opiniones, hechos y puntos de vista de forma clara y sin dobleces independientemente de la posición en la que este contenido comunicativo pueda ubicarlo con respecto al otro. Es decir, el individuo que adopta un esquema de comportamiento auténtico expresa su realidad espontánea y sinceramente, como la ha incorporado de acuerdo a su visión muy personal de las cosas.
15. Madurez comunicativa: Cuando el sujeto es maduro en el ámbito comunicativo sabe captar en qué momentos de la interacción se necesita ser serio, simpático, recriminador, apoyador, pues está constantemente al tanto del curso que toma la conversación ya que observa al otro

y se retroalimenta de cómo están siendo acogidos los mensajes que se han intercambiado y elaborado conjuntamente. Sin pasar, claro está por encima de sus convicciones, principios y criterios propios, el comportamiento maduro en la comunicación no es incongruente con el comportamiento auténtico sino que supone la autenticidad del sujeto en la relación.

ANEXO 10

Nombres de los participantes con sus seudónimos.

- Gustavo Pérez Días (Juan).
- María de la Caridad García Cabrera (Martha).
- Ulises Villega González (Pedro).
- Vivian Lara Castro (María).
- José Eduardo Milán González (Jose).
- Yolanda Fabelo Falcón (Miriam).
- José Armando Hernández Pérez (Ramón).
- Clara Dickinson Fernández (Rosa).
- Alfredo Días Dávila (Carlos).
- Ana Rosa Días Puerto (Isabel).
- Blanca Eira González Gómez (Juana).
- Guillermo Suárez Delgado (Jesús).