

# Gestión de conflictos, liderazgo y equipos de trabajo.

No hay nada más práctico que una buena teoría Kurt Lewin

- Hablamos de conflictos
  - Hablamos de conflictos
  - Indicios del conflicto
  - Una concepción más humana de los conflictos
- Actitudes ante el conflicto
  - Preliminar
  - Actitudes ante el conflicto
  - Tú ganas, yo gano
- Gestión positiva del conflicto
  - Gestión positiva del conflicto.
  - Componentes básicos del conflicto: El iceberg del conflicto
  - La comunicación como clave para la resolución de conflictos
- Gestión de equipos humanos en un centro escolar y liderazgo

- Gestión de equipos humanos en un centro escolar
- Mejorar el trabajo en grupo: El grupo y la tarea
- Las relaciones en los equipos docentes: escuchar, comprender, valorar
- Reciprocidad / Sentimiento de confianza básica.
- Actitud tolerante y el respeto a la diversidad
- Las gratificaciones
- El poder en el grupo
- Liderazgo

- Créditos

# Hablamos de conflictos

# Hablamos de conflictos

*No hay caminos para la paz, la paz es el camino*  
Mahatma Gandhi

En los centros educativos vivimos todo tipo de conflictos. En el análisis de la realidad que sucede en cada centro, se suelen escuchar gritos y silencios: gritos de denuncia o queja y silencios de impotencia o resignación.

Tenemos necesidad de experimentar con nuevas ideas para tratar el conflicto, de reflexionar acerca de diversas concepciones sobre el conflicto y experimentar con formas positivas para gestionar y sacar provecho de los conflictos que se han de afrontar cotidianamente.

Huir, no hacer nada ante los conflictos que nos plantea el día a día no equivale a vivir en paz.

## ¿Qué entendemos por conflicto?

# CONFLICTO

¿Qué palabras vienen a tu cabeza, sin pensar demasiado, a propósito de la palabra que figura en el recuadro?

En la mayoría de los casos, las ideas asocian el conflicto con algo negativo (violencia, problema, pelea, enemistad). Estas asociaciones se dan por la percepción generalizada acerca de la negatividad del conflicto, normalmente concebido exclusivamente en su dimensión destructiva. Sin embargo, actualmente se insiste en que el conflicto no es necesariamente malo; el conflicto puede aportar elementos positivos como cambio, crecimiento, desarrollo. El conflicto no es bueno o malo en sí mismo, si no que puede contener tanto elementos positivos como negativos.

Posibles elementos positivos del conflicto	Posibles elementos negativos del conflicto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimula el cambio, el crecimiento o el desarrollo personal.</li><li>• Plantea retos.</li><li>• Puede servir para profundizar o desarrollar relaciones, abordando temas que de otro modo se habrían ignorado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ese cambio puede provocar violencia.</li><li>• La incertidumbre puede provocar miedo o estrés. Paralizar o bloquear a las personas.</li><li>• Puede romper relaciones</li></ul>

Hemos de entender los conflictos como algo natural, que forman parte de la vida, de las relaciones interpersonales y de todas las organizaciones. Es imposible pensar en un grupo que no tenga conflictos, en el que nunca entren en desacuerdo las personas que lo forman. No podemos evitarlos permanentemente, así pues hemos de fijar nuestra atención, no en la existencia de los conflictos, sino en la forma de resolverlos. Hemos de aprender a gestionarlos y resolverlos de manera adecuada.



Póster de 1937 publicado por el movimiento americano contra la guerra para simbolizar la resolución de conflictos en el que todos ganamos algo.

### **PROBLEMA O RETO**

*¿Qué es para ti?*



*Une los 9 puntos con 4 líneas rectas sin levantar el lápiz de la tarjeta.*

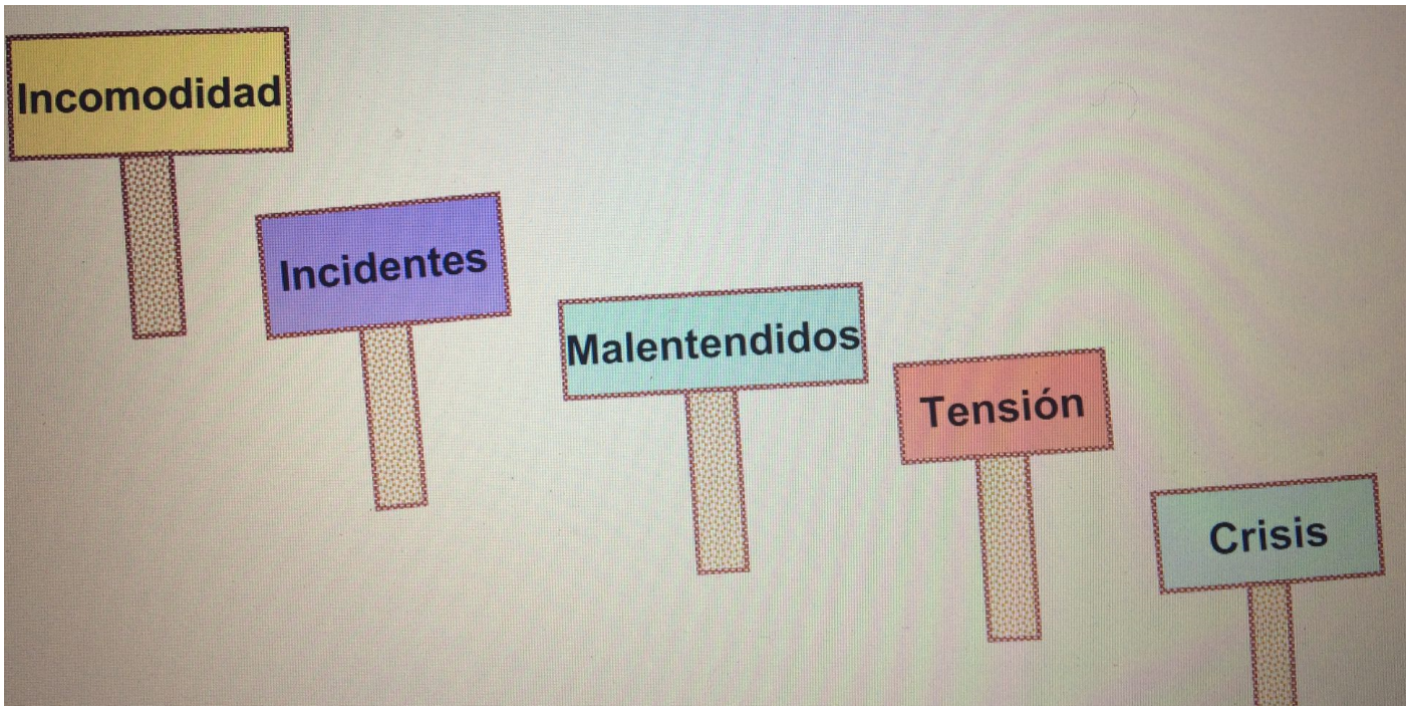
*Y con 3 líneas ¿Te atreves?*

### **Pista**

Cuando no consideramos a los puntos perimetrales como el final de cada línea, encontramos la solución. Importancia de ampliar el enfoque que hacemos del conflicto.

# Indicios del conflicto

Las personas vivimos los conflictos con plenitud: empezamos por sentir que algo nos incomoda, que no va bien, que lo que deseamos no se materializa, que alguien está impidiendo que consigamos nuestros objetivos...



Hay que estar atento cuando se manifiestan estos primeros indicios del conflicto, son declaraciones más o menos encubiertas de que las cosas no van bien y hay que solucionarlo cuanto antes. En estos primeros momentos predomina el componente racional, el conflicto, todavía no se ha “hecho público” y la cuestión emocional es más manejable. Cuando se produce la crisis o explosión del conflicto, los componentes emocionales se convierten en lo más importante.

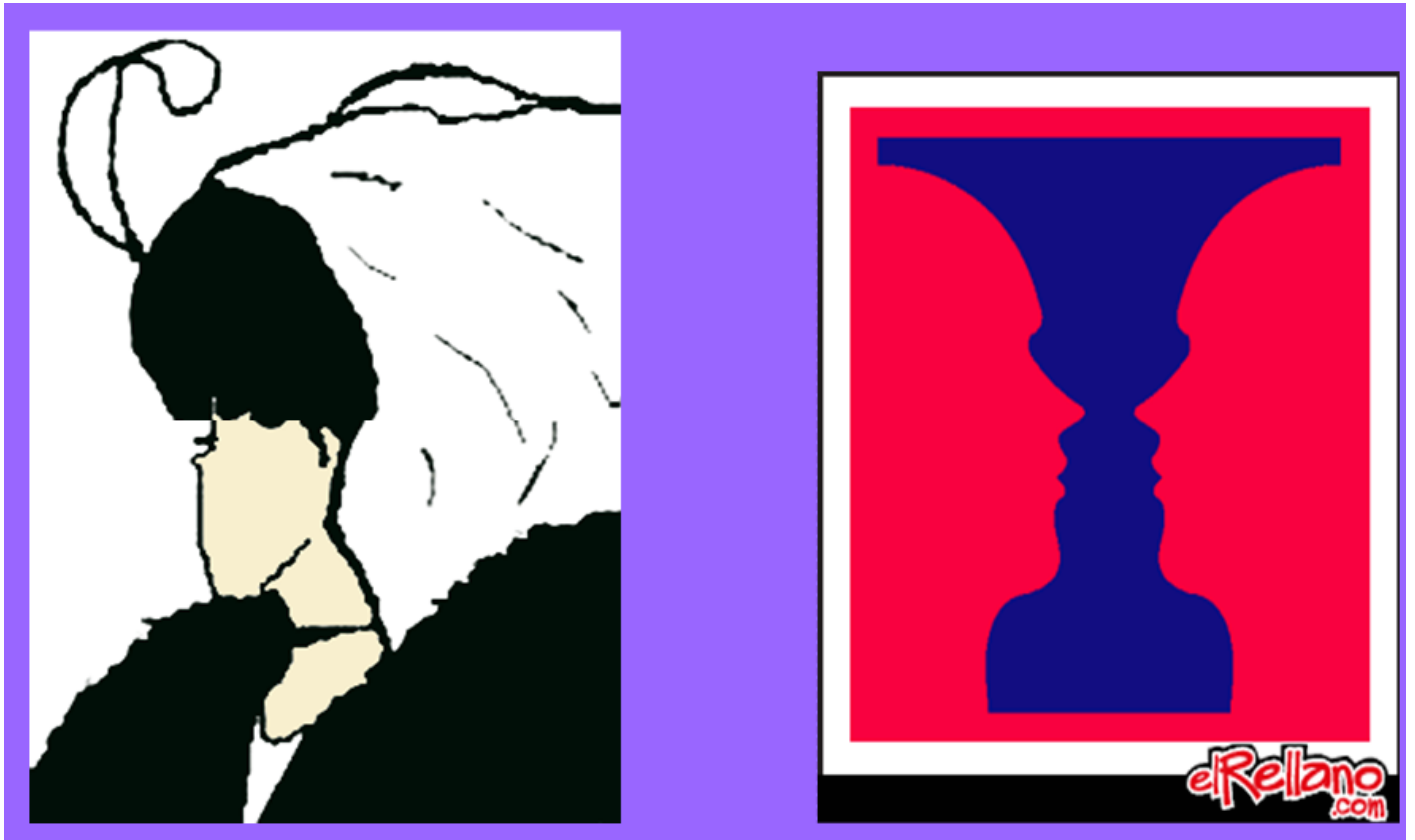
Si aprendemos a reconocer estos indicios de incomodidad, los incidentes, y los tratamos enseguida, muchas veces podrás evitar la tensión y la crisis.



# Una concepción más humana de los conflictos

Los conflictos conllevan vivencias subjetivas, van ligados a la manera que cada uno tenemos de sentir y percibir la realidad. Lo que para uno es un hecho dramático, para otra persona pierde importancia. La manera de vivir una situación determinada es diferente para cada persona.

Por poner unos ejemplos sencillos: una rotura de pierna no significa lo mismo para un adolescente, un deportista de élite o una persona mayor que padece descalcificación; en un conflicto entre alumnos, la interpretación o importancia que le pueden dar a una mirada difiere mucho.



## ¿Qué ves?

Imagen de una chica joven / Imagen de una anciana.

Imagen de una copa / Imagen de unas caras



Asimismo, ante un conflicto determinado, cada uno de los implicados, tienen una visión totalmente diferente. Cada uno tenemos una percepción diferente del conflicto.



Una muchacha estaba aguardando su vuelo en una sala de espera de un gran aeropuerto. Como debía esperar por muchas horas, decidió comprar un libro para matar el tiempo. También compro un paquete de galletas. Se sentó en un asiento en la sala VIP del aeropuerto para poder descansar y leer en paz. Al lado del asiento donde estaba la bolsa de galletas se sentó un hombre que abrió una revista y comenzó a leer.

Cuando ella tomo la primera galleta, el hombre también tomo una. Ella se sintió indignada, pero no dijo nada. Apenas pensó: "pero, que descarado, si yo estuviese mas dispuesta la daría un golpe en el ojo para que nunca mas se le olvide". Cada vez que ella tomaba una galleta, el hombre también tomaba una. Aquello la dejaba tan indignada que no conseguía reaccionar. Cuando quedaba apenas una galleta, pensó: "ah... que será lo que este abusador va a hacer ahora?".

Entonces el hombre dividió la última galleta por la mitad, dejando la otra mitad para ella. Ah!! aquello era demasiado! se puso a bufar de la rabia! Entonces cerró su libro y sus cosas y se dirigió al sitio de embarque.

Cuando se sentó, confortablemente, en su asiento, ya en el interior del avión, miró dentro de la bolsa y para su sorpresa su paquete de galletas estaba allí... todavía intacto, cerradito!! Sintió tanta vergüenza. Solo entonces percibió lo equivocada que estaba, había olvidado que sus galletas estaban guardadas dentro de su bolsa!! El hombre había compartido sus galletas sin sentirse indignado, nervioso, consternado o alterado, mientras ella quedó muy trastornada, pensando que estaba compartiendo las de ella con él.

Y ya no había más tiempo para explicaciones... ni para pedir disculpas.

### **Las cosas no son exactamente como piensas**

Ante un conflicto, hemos de intentar centrarnos en los hechos, no en las interpretaciones. Los hechos son acciones que realmente sucedieron, situaciones que podrían quedar grabadas en un video. Una interpretación, sin embargo, es una apreciación personal de los hechos. Distinguir los hechos de las interpretaciones puede ayudar a evitar conclusiones precipitadas.

# Actitudes ante el conflicto

# Preliminar

## ACTIVIDAD: EL PUÑO

Imagina que os organizan en parejas, a tu compañero le dicen que ha de cerrar el puño y a ti te indican que has de conseguir que abra el puño.

### ¿Qué harías?

¿Qué tendría que hacer para que abriera el puño?

¿Podrías abrir el puño?

## UNA CUEVA EN MEDIO DEL DESIERTO.

Un pastor árabe muere dejando tres hijos y diecisiete camellos. En el testamento especifica que  $\frac{1}{2}$  de los camellos corresponde al hijo mayor,  $\frac{1}{3}$  al mediano y  $\frac{1}{9}$  al menor.

¿Cómo deberán repartirse el rebaño?

### ¿Qué harías?

Si cada uno de los hermanos accede a beneficiar al otro, encuentran la solución y al final se benefician los tres

$\frac{1}{2}$  camellos --- 17 ---- 9

$\frac{1}{3}$  camellos --- 17 ---- 6

$\frac{1}{9}$  camellos --- 17 ---- 2

TOTAL:  $9 + 6 + 2 = 17$

## ACTIVIDAD EL LÁPIZ

Imagina que os organizan por parejas. Cada uno ha de pensar el dibujo que quiere hacer.

Os dan a cada pareja un folio y un lápiz. Sin decirse nada, y cogiendo el lápiz entre los dos, cada miembro de la pareja ha de dibujar el dibujo que ha pensado.

### ¿Qué harías?

Si uno es capaz de dejar que el otro empiece su dibujo y se deja llevar, después puede hacer su dibujo.

Una situación conflictiva suele poner de manifiesto cierto grado de incompatibilidad entre los objetivos propios y los de otras personas o grupos. Parece como si la única manera de conseguir aquello que deseamos consistiera en quitárselo a los demás. Y la premonición de que no van a doblegarse fácilmente a nuestras pretensiones y van a luchar por su parte del pastel, genera tensión, e incluso miedo, aumentando el nivel de agresividad a la hora de actuar.

Sin embargo, hay formas de resolver los conflictos, que van más allá del querer ganar a toda costa.

# Actitudes ante el conflicto



Las actitudes ante el conflicto responden al modelo bidimensional del autor Neil Katz, que sitúa las distintas posibles actitudes ante el conflicto de acuerdo con dos grandes ejes: el compromiso para con la relación y el compromiso para con los objetivos.

1. **Modelo de competición:** Nos encontramos ante una situación en la que conseguir lo que yo quiero, hacer valer mis objetivos, mis metas, es lo más importante, no importa que para ello tenga que pasar por encima del otro. La relación no es lo importante. Es el modelo “del más fuerte”.
2. **Modelo de evitación:** No enfrentamos los conflictos, por miedo o por pensar que se resolverán por sí solos. Es el modelo de “esconder la cabeza bajo el ala”, utilizando estrategias de huida, se busca evitar el estallido o el desarrollo de un conflicto abierto.
3. **Modelo de acomodación:** Con tal de no confrontar a la otra parte yo no hago valer ni planteo mis objetivos. Vamos utilizando estrategias de renuncia a los propios objetivos

para que la otra persona obtenga lo que quiera, es el modelo “de la tiritita”, solución rápida para salir del paso y no perder la relación. Vamos aguantando hasta que no podemos y entonces nos destruimos o destruimos a la otra parte.

4. **Modelo de cooperación:** En este modelo conseguir los propios objetivos es muy importante, pero la relación también. Utilizamos estrategias que nos permitan obtener algunos de nuestros intereses a cambio de ceder en otros. Se contemplan los intereses de ambas partes. Es el modelo del “colaborador”. Tiene mucho que ver con algo muy intrínseco a la filosofía “noviolenta”: el fin y los medios tienen que ser coherentes.



# Tú ganas, yo gano

## TU GANAS - YO GANO.

Se contemplan los intereses de uno mismo en conjunción con los de los demás.

Para salir del conflicto es necesario, pues, alcanzar los objetivos de ambas partes y ello solo se logra con la colaboración. No siempre es posible que todos lo ganen todo, pero han de percibir que ganan algo en las soluciones. ¿Sabemos definir los conflictos contemplando los intereses de todo el mundo? ¿Buscamos atajar el conflicto y jamás a la persona? Hemos de fomentar la capacidad de trabajar unidos contra el conflicto y no contra las personas.

Cooperar no es acomodarse, no puede ser renunciar a aquello que nos es fundamental, de hecho hay que aprender a NO ceder en lo fundamental. Otra cosa diferente es que se puede ceder en lo que es menos importante.

Según afrontemos los conflictos	
DESDE UNA PERSPECTIVA NO COLABORATIVA	DESDE EL ENFOQUE “YO GANO, TU GANAS”
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Deterioro del clima social</b></li><li>• <b>Imposición de las decisiones</b></li><li>• <b>Evitación de personas y situaciones</b></li><li>• <b>Dificultades para empatizar</b></li><li>• <b>Posturas defensivas y desconfianzas mutuas.</b></li><li>• <b>Tendencia a buscar culpables</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clima pacífico y de disfrute</li><li>• Mejora toma de decisiones</li><li>• Relaciones más sólidas y duraderas</li><li>• Aceptación de la diferencia</li><li>• Aumento habilidades de comunicación</li><li>• Mayor conocimiento de uno mismo y de los demás</li></ul>

Es importante recalcar que la mayor parte de nosotros adoptamos distintas actitudes ante el conflicto. Ninguna de estas actitudes podemos decir que se den, habitualmente de una forma pura y única en ninguna situación o persona. Tampoco hemos de plantear que haya actitudes malas y otras buenas para toda situación.

Sin embargo, este esquema nos plantea algo muy importante y es que cuanto más importantes sean los objetivos y la relación, más importante será aprender a cooperar. Un ejemplo sería cuando estamos con un grupo de profesores de un claustro en un grupo de trabajo o curso y se toman decisiones por mayorías muy ajustadas. El grupo que pierde la votación no se irá especialmente

contento.

Si esto ocurre a menudo, normalmente, lo que acabará ocurriendo es que el grupo que perdió haga una de estas dos cosas ( a cada cual peor): que ponga obstáculos para que NO se lleve a efecto lo decidido o que se vaya inhibiendo de las responsabilidades o tareas de ese curso o grupo de trabajo.

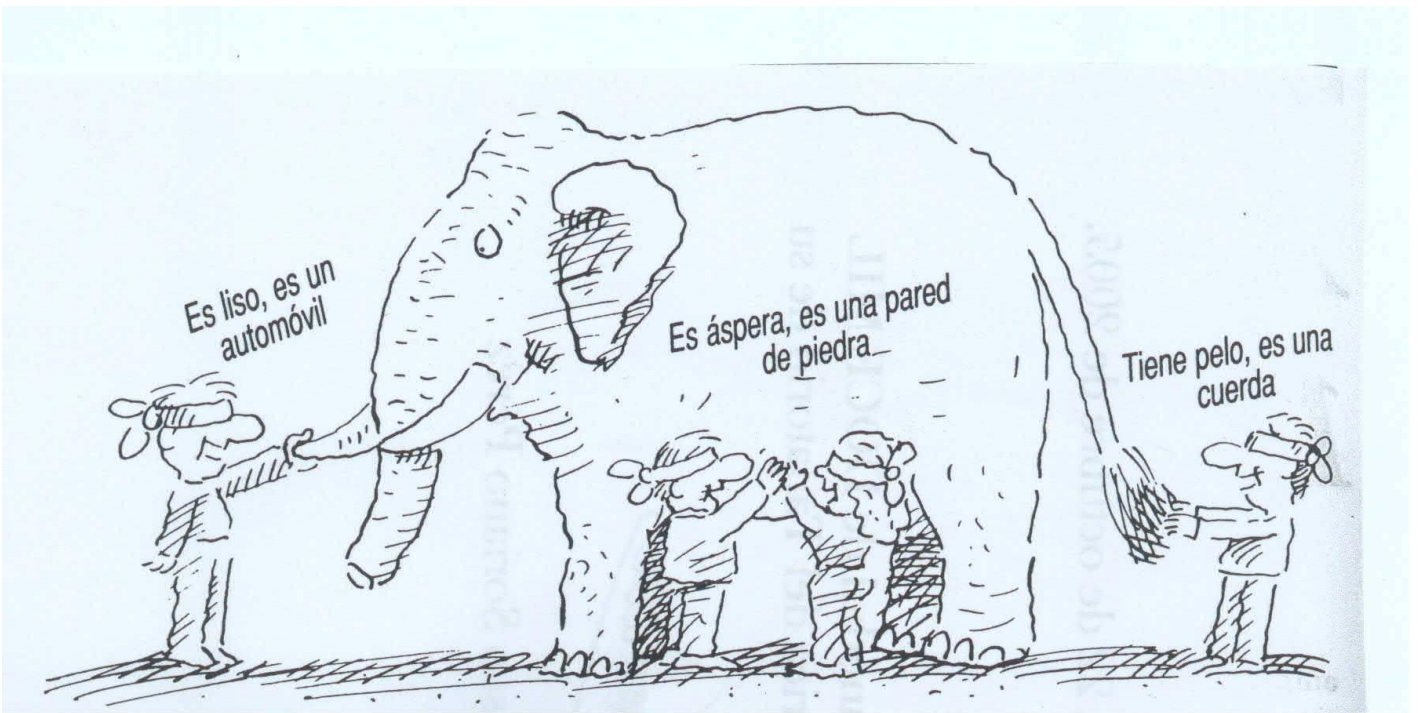
*"Sólo se conoce bien con el  
corazón"*  
- El Principito -

<https://giphy.com/embed/7IJKqGgUKDxfO>

# Gestión positiva del conflicto

# Gestión positiva del conflicto.

Percepciones: En todo conflicto, hemos de ser conscientes que cada persona tiene un punto de vista particular sobre la realidad, sobre lo ocurrido. Tenemos que conseguir que las partes aprendan tanto a expresar su percepción como a escuchar e interesarse por conocer la de la otra parte. Ante un conflicto hemos de ampliar la percepción, guiando la atención hacia “el otro lado”; hay que guiar a cada parte para que explicate como lo ha percibido.



**El elefante y los seis sabios ciegos.**

He aquí que una vez había seis sabios ciegos que vivían en la misma ciudad.

Los seis eran ciegos. Un buen día, un elefante llegó a la ciudad. Los seis sabios querían saber cómo era un elefante. De manera que, como eran ciegos, cada uno de ellos se acercó al elefante y empezó a palparlo.

El primero tocó la oreja grande y plana del elefante. “El elefante es como un abanico”, dijo.

El segundo tocó una de las patas del elefante. “El elefante es como un árbol” dijo.

El tercero le tocó la cola: “Estáis muy equivocados: el elefante es como una cuerda.”

El cuarto le tocó la trompa. “Os equivocáis, el elefante es como una serpiente”, dijo.

El quinto le tocó uno de los colmillos. “¡El elefante es como una lanza!”, manifestó.

“No, no!”, gritó el sexto. “¡Parecéis tontos, el elefante es como una pared muy alta!” (había tocado el elefante por el costado).

“¡Abanico!”, “¡Árbol!”, “¡Cuerda!”, “¡Serpiente!”, “¡Lanza!”, “¡Pared!”... Y nunca se pusieron de acuerdo en cómo era un elefante.

---

En un conflicto los puntos de vista de las personas implicadas son siempre diferentes. Es importante trabajar sobre esos puntos de vista para abrir la historia y poco a poco avanzar hacia la construcción de una narración que incluya los elementos más significativos para cada persona. Esa divergencias perceptivas, son por definición, la esencia y causa de los conflictos.

# Componentes básicos del conflicto: El iceberg del conflicto

**Identificar intereses** Es importante prestar atención a los distintos elementos que forman parte del conflicto

Pues ello nos proporcionará una mayor comprensión, permitiéndonos gestionarlo con mayor eficacia.



*“El iceberg del conflicto”*

Mediante esta figura se pretende trasladar la complejidad de elementos que componen el conflicto, mediante una imagen simple, pero contundente, como la del iceberg. La primera idea que traslada dicha figura es que en un conflicto existen elementos más visibles, que se manifiestan y perciben con facilidad, mientras que muchos de sus componentes están ocultos o no son fácilmente visibles.

## Identificar intereses



Observemos de nuevo el poster de los burros, sobre cómo resolver conflictos creativamente.

En la primera imagen cada burro mantiene una POSICIÓN diferente, uno quiere dirigirse a la derecha y el otro quiere ir a la izquierda (incompatibilidad) y la cuerda los hace interdependientes.

En la siguiente imagen una vez se han podido identificar los INTERESES de ambos: comer, aun siendo interdependientes, logran encontrar una solución.

Otro ejemplo sencillo de Fisher y Urtx es el siguiente:

Dos personas están en la biblioteca discutiendo, una quiere la ventana abierta y la otra cerrada. Discuten sobre cómo van a dejar la ventana: un poco abierta, la mitad... POSICIONES.

Entra la bibliotecaria y pregunta a una de ellas para qué quiere la



ventana abierta: “necesito aire fresco”. Pregunta a la otra persona porque la quiere cerrada: “para evitar la corriente”  
**INTERESES.**

Después de pensarlo un poco, abrió ampliamente la ventana de otra sala, dejando pasar el aire fresco sin corriente.

Ante un conflicto hemos de aprender a diferenciar las posiciones, de los intereses y las necesidades. Normalmente definimos un conflicto en base a las posiciones respectivas, cuando éstas son tan sólo las puntas del iceberg y, a la vez, las que pueden ser más fácilmente modificadas. Hemos de hacer posible un tipo de comunicación que permita la expresión sincera de todos los componentes del iceberg.

**Las POSICIONES:** Corresponde a lo que cada uno reclama y exige en el conflicto; es el estado inicial, lo más inmediato. Son las respuestas que dan las personas al ¿qué quieres?. No ha habido tiempo para la reflexión y se cree que con ello se sentirán satisfechos. Sin embargo, sólo son una cubierta que oculta los intereses y las necesidades. Discutir desde las propias posiciones crea tensiones y pone en peligro las relaciones personales. Desde las posiciones es muy difícil gestionar un conflicto de manera que todo el mundo salga beneficiado, la idea es movernos de ahí. Para ello se puede acudir a la pregunta para qué se quiere lo que se reclama. Esta pregunta actuará como la “palanca” que puede mover la posición inicial y poner al descubierto los intereses y las necesidades.

**Los INTERESES.** Los intereses muestran los motivos, los deseos de la persona que ha entrado en conflicto. Responden a la pregunta ¿por qué lo quieres? ¿para qué lo quieres?. Son los beneficios que deseamos obtener a través del conflicto, normalmente aparecen debajo de las posiciones. Ayudan a encontrar salidas a la situación que están viviendo ya que no son tan rígidos como las posiciones y están muy ligados a las necesidades “territorio común” sobre el cual situarse para entenderse.

**Las NECESIDADES.** Este es un campo mucho más amplio y común. Todos compartimos unas necesidades básicas. Se trata de aquellos mínimos de bienestar, físico y psicológico, seguridad, relaciones con los demás, reconocimiento personal... a los que nadie puede renunciar. A partir del reconocimiento y atención de esas necesidades, se puede facilitar la comprensión de los protagonistas.

En una situación conflictiva las personas suelen expresar sus posiciones. A partir de puntos de vista particulares hacen peticiones concretas. Desde las posiciones es muy difícil gestionar un conflicto de manera que todo el mundo salga beneficiado. La persona formada en resolución de conflictos ha de intentar descubrir que intereses hay por debajo de las posiciones. Un ejercicio que nos puede ilustrar y experimentar la diferencia entre posiciones e intereses, es el ***ejercicio de la mandarina***.

“Dos hermanas se peleaban por una naranja. Una decía que era suya “por ser la mayor”; la otra, que era suya “porque era la más fuerte”. Discutieron acaloradamente sin ponerse de acuerdo. Finalmente, cogieron un cuchillo, cortaron la naranja por la mitad y cada una tomo su parte. Una de ellas exprimió la mitad y tiró la cáscara. La otra ralló la cáscara para hacer un pastel y tiró el resto.”

Tabla		
<b>PARTES</b> Entre quienes se da el conflicto	<b>HERMANA A</b>	<b>HERMANA B</b>
<b>PERCEPCIONES</b> Que piensa cada uno del otro y de la situación		
<b>POSICIONES</b> Que pide cada parte		
<b>INTERESES</b> Que necesita o desea cada parte, por qué y para qué		

Solución		
“Dos hermanas se peleaban por una naranja. Una decía que era suya “por ser la mayor”; la otra, que era suya “porque era la más fuerte”. Discutieron acaloradamente sin ponerse de acuerdo. Finalmente, cogieron un cuchillo, cortaron la naranja por la mitad y cada una tomo su parte. Una de ellas exprimió la mitad y tiró la cáscara. La otra ralló la cáscara para hacer un pastel y tiró el resto.”		
<b>PARTES</b>	<b>HERMANA A</b>	<b>HERMANA B</b>
<b>PERCEPCIONES</b>	La naranja me corresponde a mi. Ella me la quiere quitar.	La naranja me corresponde a mi. Ella me la quiere quitar
<b>POSICIONES</b>	Es mía porque soy la mayor.	Es mía porque la he cogido antes.
<b>INTERESES</b>	Hacer un pastel	Hacer zumo

Piensa:

- ¿Existía otra forma más favorable para ambas de resolver el conflicto?
- ¿Por qué no encontraron esa otra solución?

# La comunicación como clave para la resolución de conflictos

La comunicación es la base de las relaciones, o si se prefiere relacionarse es comunicarse.



## Axiomas básicos de la comunicación

**"No es posible no comunicarse"**: Siempre que estamos con alguien que nos puede percibir, aunque estemos callados, estamos comunicándonos, con los gestos, los silencios, nuestros movimientos...

**"Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional"**. Los mensajes no verbales, se refieren sobre todo, a la relación entre las personas que se comunican.

Existe todo un abanico de posibilidades de mejora de la comunicación. Gracias al avance que han tenido las ciencias de la comunicación, ahora sabemos que la forma es tan importante como el contenido, que a comunicar se aprende y que el mensaje que se recibe viene determinado por las palabras, pero también por la intencionalidad, el tipo de relación y las actitudes tanto del emisor como el receptor. Cuando hablamos de mejorar la comunicación, pensamos en unas habilidades comunicativas personalizadas, es decir, cada uno ha de encontrar la concreción que le es propia.

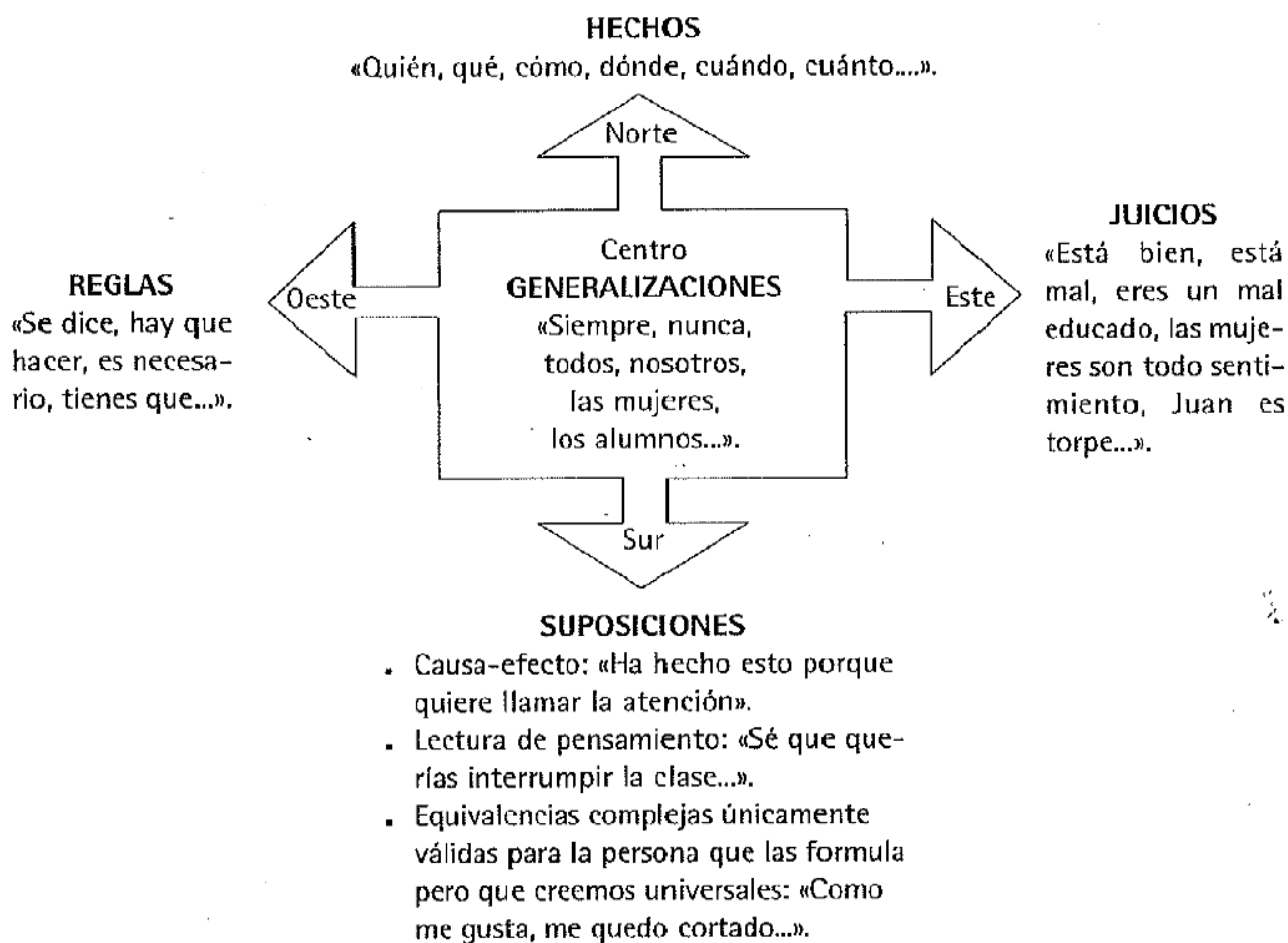
## Lenguaje verbal

El lenguaje verbal es un tipo de expresión de la que tenemos conocimiento directo, aunque ello no significa que siempre dominemos sus instrumentos:

**Precisión del lenguaje para hacer llegar el mensaje.**

La precisión es una de las cualidades más indispensables para una buena comunicación, sobre todo porque los malentendidos surgen muchas veces por suposiciones que después se descubre que eran infundadas. La herramienta que me parece más útil para trabajar este aspecto es la denominada brújula del lenguaje (Carol y Saint Paul).

### LA BRÚJULA DEL LENGUAJE DE ALAIN CAROL



La brújula nos orienta hacia el norte, hacia los hechos y a descubrir cuándo la aguja de nuestro pensamiento se orienta en otra dirección.

---

(Extraído de Carol y Saint Paul, 1994)

Parten del concepto de metamodelo que hace referencia a que nosotros tenemos una serie de hábitos, una especie de “programación” interna que hace que en las situaciones respondamos con pensamientos que actúan como marco para interpretar la realidad y a los que le damos una credibilidad total. La brújula del lenguaje es un instrumento a fin de descubrir esos metamodelos.

El concepto básico de brújula comporta que del mismo modo que esta herramienta sirve para detectar donde está el norte, con respecto a la comunicación el norte es allí dónde queremos ir, son los hechos.

El gráfico intenta dirigir nuestra atención a como un lenguaje poco esmerado, hace que los mensajes se interpreten de maneras muy diversas y que entre lo que se dice y lo que se entiende medie un abismo. Precisar y dirigir nuestro mensaje hacia los hechos (norte), nos ayuda a corregir las imprecisiones del lenguaje.

Cuando hablamos de imprecisiones tal y como nos muestra el gráfico nos referimos a:

- **Generalizaciones:** “Todo el mundo sabe que...”/¿todo el mundo?; “Siempre pasa...” / ¿siempre?, etc.
- **Reglas:** Mandar, dirigir, sermonear. “Tienes que...”, “Debes de...” “Deberías cambiar”
- **Juicios:** Emitir juicios negativos o infundados cuando no nos los piden.
- **Suposiciones:** Interpretar la realidad, expresando el motivo oculto de la actitud o conducta.
- **Saber escuchar** – La escucha activa.

Saber escuchar y atender es una cualidad imprescindible de un asesor. Escuchar parece algo sencillo. Sin embargo prestar verdadera atención **sin que medie juicio, interpretación o distorsión**, constituye una experiencia que requiere un esfuerzo. Se puede hablar de **cuatro niveles de escucha**:

- **Oír:** el nivel más superficial, en él sólo percibimos las ondas sonoras del mensaje pero hacemos caso omiso al contenido.
- **Escuchar a:** el segundo nivel, aún insuficiente para ejercer como buen asesor, porque aunque en este nivel empiezas a atender al contenido del mensaje lo haces desde tu punto de vista, desde tu experiencia y no desde la visión del otro.
- **Escuchar para:** el tercer nivel, cercano a una buena escucha pero sin llegar a conseguirlo, seguimos manteniendo un diálogo interno ante el mensaje del otro.
- **La escucha activa:** el cuarto y último nivel, donde el asesor analiza profundamente las palabras del interlocutor con un mínimo de juicio.

Para practicar una escucha activa de calidad, debemos tener el mínimo diálogo interno, rebajar la tensión muscular y relajarse, para facilitar la atención a tu interlocutor y ampliar el campo de visión para que tu mente esté más abierta y receptiva.

La tensión muscular y relajarse, para facilitar la atención a tu interlocutor y ampliar el campo de visión para que tu mente esté más abierta y receptiva.

Los objetivos de la escucha activa son fundamentalmente dos:

- Asegurar al interlocutor que hemos recogido y entendido su mensaje y
- Animar al interlocutor a emitir nuevos mensajes.

La escucha activa no es una capacidad innata para todo el mundo y necesita de aprendizaje y práctica continuada. Actualmente sabemos que a escuchar se aprende con la práctica.

## Reglas del arte de saber escuchar y técnicas de la escucha activa.

En la mayoría de textos sobre comunicación encontramos ejercicios para mejorar la comunicación. Una posible propuesta es la que se muestra en las siguientes tablas.

## REGLAS DEL ARTE DE ESCUCHAR

1. Escuchar ideas, no datos.
2. Evaluar el contenido, no la forma.
3. Escuchar con optimismo.
4. No saltar a las conclusiones.
5. Tomar notas.
6. El pensamiento va más rápido que el sonido.
7. Mantener la mente abierta...

## TÉCNICAS DE LA ESCUCHA ACTIVA

### ¿Qué significa escuchar activamente?

Escuchar activamente, implica participar en una conversación con la intención de comprender lo mejor posible a los demás.

#### ***Mostrar interés***

- Usar un tono de voz acogedor
- Expresión de la cara y gestos tranquilos
- Contacto visual
- Postura corporal relajada y atenta

#### ***Clarificar***

- Aclarar lo dicho
- Obtener más información
- Preguntar para asegurarse que se comprende

#### ***Parafrasear***

- Repetir las ideas y los hechos básicos
- Mostrar que se ha entendido

#### ***Reflejar***

- Mostrar que se entienden los sentimientos
- Reflejar los sentimientos del que habla

#### ***Resumir***

- Juntar los hechos e ideas importantes

## Evita ....

Si queremos desarrollar de manera efectiva la escucha activa, debemos **evitar las siguientes situaciones**:

- Llevar la contraria, aconsejar, **dar soluciones a todo**.

- **Desviar la conversación**, cambiar de tema o de idea.
- **Pensar sólo en lo que vamos a decir**, sin estar atento a las palabras de la otra persona.
- **Creernos capaces de anticipar** lo que dirá el otro.
- **Soñar despierto** y pensar en cualquier otra cosa que no venga al caso.
- **Interrumpir** al otro cuando habla.

El error más habitual es querer hablar primero y expresar nuestro punto de vista a toda costa, de ahí que nos concentremos únicamente sobre la idea que queremos transmitir, y no sobre lo que nos están diciendo. Esta forma de distraerse perjudica seriamente la comunicación. Para escuchar bien es importante olvidarse de nuestros problemas, deseos y objetivos personales y, por contra, mostrarse más dispuesto y atento hacia los demás.

## Lenguaje no verbal

La comunicación también nos llega a través del lenguaje no verbal. Cuando hablamos de comunicación no verbal, nos referimos a una gran cantidad de elementos que influyen en las relaciones entre las personas y que no se corresponden exactamente con las palabras que esas mismas personas intercambian. Se afirma que el setenta por ciento del contenido del mensaje se da a través del lenguaje no verbal. Con independencia de estos datos, lo que podemos afirmar es que el lenguaje no verbal nos transmite esencialmente los componentes emocionales del mensaje.

Todos emitimos mensajes no verbales constantemente, y ello es lo que hace imposible el “no comunicar”. Aunque estemos callados, cuando estamos en interacción con alguien, nos comportamos de alguna manera concreta, miramos o cerramos los ojos, o apartamos la cara, o nos frotamos las manos o no nos las frotamos...; en cualquier caso hacemos “algo”, tenemos una “conducta”. Y la conducta que tengamos, en una situación de comunicación, es un mensaje, aunque sea un mensaje dudoso o involuntario. Si tenemos en cuenta que no existe lo contrario de la conducta, que no existe la “no conducta”, entonces tenemos que admitir que no existe la posibilidad de “no comunicar”. Siempre que estamos con alguien que nos puede percibir, estamos comunicándonos de manera no verbal: con los gestos, con nuestro aspecto físico, con los sonidos que emitimos, con los silencios...

No podemos ser exhaustivos, ya que la cantidad de posibilidades que tiene el mensaje no verbal es muy amplia. Resumiendo nos podemos quedar con un conjunto de objetivos concretos:

- Encontrar la distancia adecuada para la comunicación.
- Mantener una postura relajada y activa.
- Dirigir el contacto visual hacia la persona. Mirarla.
- Mantener una expresión facial sonriente y relajada.
- Hacer gestos abiertos y espontáneos.
- Expresarse en un tono de voz cálido y suave.



UTILIZACIÓN DEL LENGUAJE NO VERBAL		
Indicador no verbal	Adecuado	No adecuado
Distancia.	Cerca.	Lejos.
Postura.	Inclinado hacia el otro, relajado	Tensión, rigidez.
Contacto ocular	Dirigido hacia la otra persona.	Mirada lejana, vista perdida.
Expresiones faciales.	Sonriente, relajada.	Fruncir el ceño, tenso.
Gestos.	Abiertos, espontáneos.	Agresivos, tensos, artificiales.
Tono de voz.	Cálido, suave, cercano.	Aburrido, irritado, distante.

Presentación <https://www.slideshare.net/AkshayKumar409/body-language-52615239>

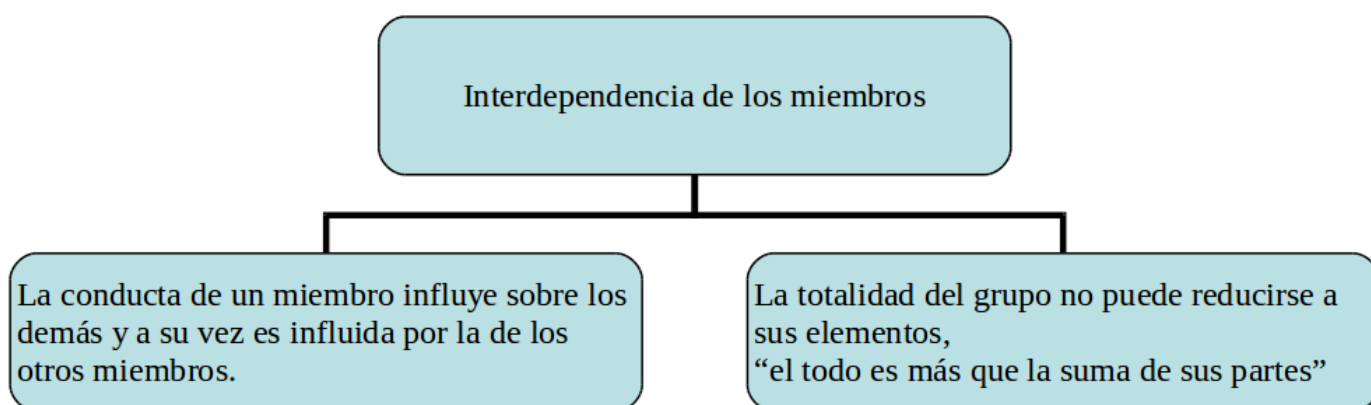
[https://www.slideshare.net/slideshow/embed\\_code/key/BIHg4MdpmRycq3](https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/BIHg4MdpmRycq3)

<https://giphy.com/embed/8UUYqeo13j4XK>

# Gestión de equipos humanos en un centro escolar y liderazgo

# Gestión de equipos humanos en un centro escolar

La conceptualización sobre los grupos es decisiva cuando hablamos de asesoramiento, de coordinar la formación... , pues es nuestro ámbito de incidencia. Hemos de concebir que trabajamos con grupos, entendiendo el grupo como una estructura constituida por la **interdependencia de sus miembros**:



Es importante apropiarse de herramientas eficaces para favorecer el funcionamiento de los grupos de trabajo y optimizar las relaciones interpersonales en los equipos docentes.

- Mejorar el trabajo en equipo
  - Fase de Pretarea
  - Fase de tarea
  - Fase de Implementación
- Las relaciones en los equipos docentes
- Liderazgo

# Mejorar el trabajo en grupo: El grupo y la tarea

Cuando un grupo se enfrenta a una tarea, que en nuestro ámbito puede plantearse como la formación en un campo determinado, se pueden diferenciar una serie de momentos o fases por las que necesariamente atraviesa

1. Fase de pre-tarea
2. Fase de tarea
3. Fase de Implementación



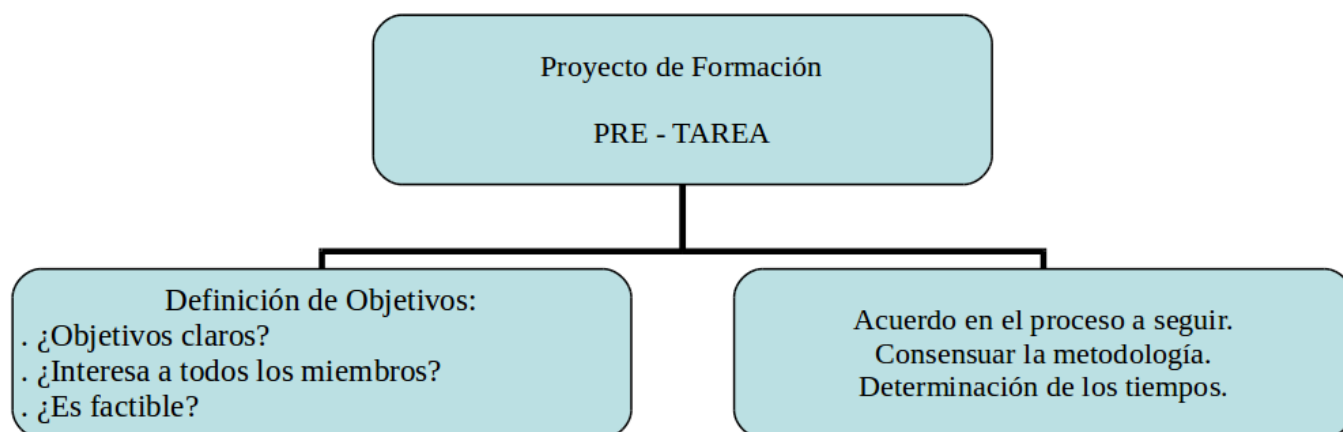
Photo by [Icons8 Team](#) on [Unsplash](#)

## Fase de Pre-Tarea

Esta fase busca estrategias que faciliten el avance del grupo y el paso de una perspectiva individual a la grupal. Corremos el riesgo en seguir la propuesta de uno de los miembros y que el conjunto no se identifique con la propuesta o la perciban por encima o por debajo de sus posibilidades (zona de desarrollo próximo).

Esta fase, que no requiere necesariamente demasiado tiempo, garantiza que la propuesta de formación sea meditada y consensuada, con lo que pasa a ser líder del grupo que se ve representada en ella. Como consecuencia se reduce el tiempo para realizar la tarea, además de permitir una autonomía considerable de la autonomía de los integrantes y/o subgrupos al haber dejado muy claro el camino que van a recorrer.

**¿Qué incluye esta fase?** En la fase de pre-tarea, se produce una aproximación de los puntos de vista. Han de quedar claros los objetivos de la formación o del grupo y como nos vamos a organizar para trabajar. Hemos de centrarnos pues en clarificar los objetivos y el proceso para llevarlos a término.



El grado de claridad en los objetivos influye en la eficacia. En ocasiones los grupos no encuentran dificultades para establecer los objetivos y para especificar las vías de desarrollo; otras veces en cambio este proceso no es fácil. Cuando no está definido de manera precisa, la confusión que genera disminuye la operatividad del grupo.

En ocasiones, iniciamos procesos de formación, con los que si bien manifiestamente todo el mundo está de acuerdo en iniciar, en el fondo los diversos miembros del grupo no lo entienden de la misma manera, hay una confusión en los objetivos pretendidos. Los miembros sin saberlo están pensando en objetivos diferentes.

Los objetivos podrían evaluarse tratando de situarlos en el lugar preciso en relación a una serie de parámetros que plantamos como extremos de un continuo. De esta manera, podríamos tratar de analizar si cumplen o no los siguientes aspectos:

Aspectos deseables	Aspectos no deseables
Definidos con claridad	Definidos de forma imprecisa

Aspectos deseables	Aspectos no deseables
Compartidos	No compartidos
Discutidos y negociados	Impuestos
Factibles	Imposibles
Vinculados a la práctica	Utópicos

**Caso práctico:** Detección de las necesidades y objetivos de formación. Centro de educación infantil y primaria.

El equipo de profesores de infantil y primer ciclo de primaria, plantean la demanda de formarse para trabajar con los alumnos el ritmo y la expresión corporal. Al intentar concretar las necesidades que esta formación pretende cubrir y plantear los objetivos, vemos que la demanda responde a la necesidad de disminuir el número de alumnos con dificultades para el aprendizaje de la lectura y la escritura y determinar qué mínimos deben trabajarse en cada uno de los cursos de infantil y primer ciclo de primaria en relación al proceso de aprendizaje de la lectura y la escritura. Esta reflexión, en la que participaron todos los profesores, permitió enfocar la formación hacia los “Procesos de aprendizaje de la lectura y la escritura desde el punto de vista del niño y la construcción del conocimiento” de Emilia Ferreiro y Ana Teberosky.

Además de llegar a acuerdos en los que se definan los objetivos que pretendemos, hemos de acordar las estrategias de abordaje. Una vez consensuado sobre lo que queremos conseguir, en que nos gustaría formarnos, hemos de concretar la manera de conseguirlo. Con respecto a la metodología de trabajo, cabría situarse entre polos como los siguientes:

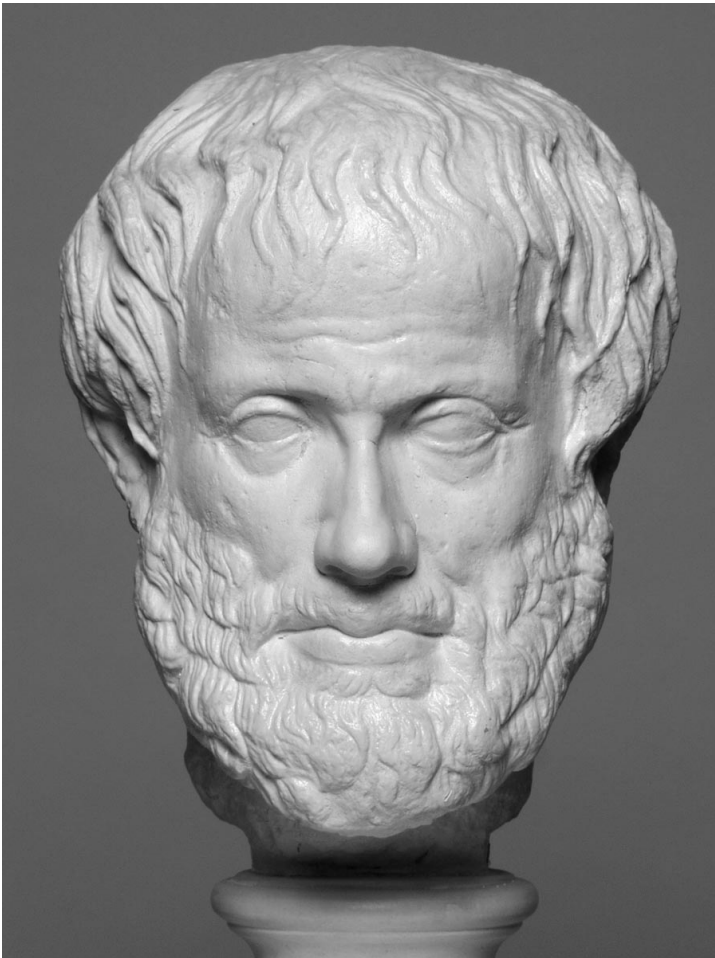
Polos	
Se toman las decisiones por consenso	Se toman decisiones por computación
Se planifica la tarea con rigor y flexibilidad	Se improvisa continuamente
Se efectúa el seguimiento de los acuerdos	Se olvida el control
Se cumplen los compromisos	Se incumplen

## Fase de Tarea:

Representa el momento en que se relaciona la tarea y la formación. A través de la formación vamos incorporando lo nuevo, que se relaciona con lo que ya se sabe y se hace significativo. Lo nuevo pasa a formar parte del esquema referencial del grupo. Para que esto sea así, es importante que en la fase de pre-tarea se haya reflexionado en grupo y se hayan fijado metas, estrategias y procedimientos comunes. El trabajo en esta fase se puede entender como aquello que debe hacerse para que el grupo alcance los objetivos establecidos.

Cuando uno lleva una formación no importada, sino una que se nutre a partir de la realidad, la gente se apodera del programa, sale del aislamiento, lo hace propio... ¿Cuál es el destino de la importación? Es la capacitación, pero que no se traduce en la práctica. El desarrollo profesional requiere de una actitud de aprendizaje basada en la reflexión sobre la propia práctica y desde el contexto en que ésta se produce. Son muchos los autores que insisten en la importancia de la formación en el lugar de trabajo y la importancia del contexto para el desarrollo profesional.

“Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo” Aristóteles



## Fase de Implementación: Puesta en marcha

Es evidente que si llevamos a cabo una formación y se adopta, hay que ponerla en marcha y ésta es una fase que se descuida incomprensiblemente. El cambio solo se produce a través de la acción. Si esta actuación se planifica, las posibilidades de introducir una nueva práctica o implementar un nuevo proyecto aumenta. El cambio ha de ser planificado.

No es fácil programar y desarrollar cursos en los que la teoría y la práctica vayan de la mano, sin embargo cuando se trata de formación permanente, y a los efectos de estimular iniciativas y cambios, es necesario hacerlo. Hemos de elaborar proyectos ligados a la práctica como parte esencial de la formación. Asistir a cursos sólo resulta relevante cuando se pone en práctica lo que se ha aprendido, pero esta puesta en acción es muy difícil si no se cuenta con la colaboración de un grupo de compañeros y compañeras en los que apoyarse para cambiar las prácticas y rutinas

cotidianas.

La formación debe intentar la transmisión de información nueva, pero también ayudar al equipo de profesores a movilizar su propios recursos, a secuenciar las fases, a elaborar actividades interesantes.

**Caso práctico: Formación en Mediación escolar en un centro de secundaria.** Un grupo de profesores de un centro de educación secundaria participan en un curso de mediación escolar en el propio instituto. Sin embargo una vez finalizado la parte presencial del curso sobre la mediación, aparecen dificultades a la hora de poner en marcha el proyecto del equipo de mediación en el centro. Fue necesario trabajar las actitudes en relación a la implantación del equipo de mediación y clarificar y concretar de nuevo los distintos aspectos que era necesario abordar para poder así, iniciar el proceso de implantación del equipo de mediación en el IES.

Es importante que el asesor respete y ayude a identificar la fase de PRETAREA y pensar estrategias que permitan superarla y pasar a la tarea, de modo que el grupo pueda vislumbrar un proyecto de implementación, que es la fase realmente creativa, cuando los cambios han sido incorporados a la práctica.

Hemos de ser conocedores, que se pueden presentar Resistencias al cambio, por ello es importante buscar que:

- Las prácticas estén dentro de las capacidades del profesorado.
- Se tomen medidas organizativas al respecto.
- Se utilicen canales de comunicación e información adecuados.
- Se de un periodo de tiempo para preparar y llevar a cabo la innovación.

Vamos a reflexionar sobre la necesidad de que **“las prácticas estén dentro de las capacidades del profesorado”** (Zona de desarrollo próximo). Imaginemos la siguiente analogía entre la puesta en práctica y una horquilla con hilos que unen sus dos extremos. La puesta en práctica sería semejante a los movimientos que se recorren a través de esa red de hilos que conecta los dos extremos. Extremos que, como resulta obvio, reflejan el estado inicial mínimo sobre el que podemos actuar y el estado final.

Cuando un profesor se sitúa dentro de esa horquilla, podemos crear una colaboración eficaz: se sitúe donde se sitúe podemos construir (entretejer) un hilo que nos permita movernos juntos. En esa dinámica, cada paso, por pequeño que sea, puede ser valorado, permitiéndonos centrar todo nuestro esfuerzo en el siguiente paso que hemos de dar y no en lo poco que hemos avanzado en nuestra práctica. Para ello los cambios han de situarse en esa horquilla mental, que hace posible que esos cambios sean asequibles. La impresión es que los equipos docentes no siempre cuentan con tales horquillas. O al menos de hilos que unan sus extremos.



No basta entonces con postular la filosofía del cambio mínimo, ni que para ello hay que saber aceptar las posibilidades del otro, no sus déficits. Todas estas ideas se vuelven inoperantes, si no cuenta con esa zona de intervención (Zona de desarrollo próximo), en la que las posibilidades del otro (por mínima que estas sean) entran dentro de esa horquilla mental en la que podemos desplazarnos. Esto es: pueden ser interpretadas como un paso adelante.

# Las relaciones en los equipos docentes: escuchar, comprender, valorar

En los equipos docentes frecuentemente encontramos las relaciones interpersonales preñadas de un nivel considerable de tensión. Como coordinadores de formación hemos de ser consciente que el aspecto relacional puede condicionar el proceso de formación. Es necesario invertir en la construcción de las relaciones, en todo aquello que hace mantener el funcionamiento y el bienestar del grupo.

RELACIONES EN LOS EQUIPOS DOCENTES	
Reciprocidad	El grupo pone las condiciones para que cada miembro potencie sus aspiraciones individuales; mira de satisfacer las necesidades y aspiraciones de cada componente.
Confianza Básica	El grupo confía en sus posibilidades y en las de sus componentes. También es permeable a analizar y reconocer las propias carencias.
Respeto a la diversidad	El grupo respeta las diferentes maneras de pensar, de hacer y de ser de sus componentes.
Gratificaciones	Los componentes del grupo se transmiten recíprocamente gratificaciones.
Poder en el grupo	Hay una resolución satisfactoria de las relaciones de poder.

Avanzar en la dirección de establecer el tipo de relaciones interpersonales que se describen a continuación me parece muy útil y satisfactorio, aun siendo conocedora de que las relaciones entre los profesionales de los centros educativos no siempre son así.

# Reciprocidad / Sentimiento de confianza básica.

Cuando hablamos de la formación de un grupo de docentes de un centro, hemos de buscar que cada profesor se sienta potenciado por sus compañeros en la consecución de sus metas de formación. Es lo que se denomina relaciones de reciprocidad positiva. Cada individuo recibe de los otros aportaciones que van a favor de algunas de sus aspiraciones; a la vez el centro se ve favorecido por las aportaciones de cada una de las individualidades.

Existe una consideración y respeto por los proyectos individuales de los distintos profesores y por los proyectos institucionales. La estima entre los miembros del centro, se vehicula, en buena parte, a través del cuidado mutuo de los proyectos.

Las relaciones de reciprocidad positiva implican relaciones de confianza básica: suponen la consideración del otro, desde el principio, en términos positivos, como un colaborador. El profesor en estas condiciones, puede experimentar a los otros como enriquecedores.



# Actitud tolerante y el respeto a la diversidad

Mostrarse tolerante con los compañeros de trabajo y ser respetuoso con la diversidad de maneras de ser de los demás es casi imprescindible para conseguir que las relaciones en el seno de los equipos o grupos de trabajo sean suficientemente satisfactorias y gratificadoras para todas. Como coordinador de formación hemos de aceptar que cada miembro estará en un grupo con unas actitudes diferentes, con unas aptitudes específicas, que tendrá unas disponibilidades de tiempo desiguales, estilos de trabajo propios... Y cada miembro deberá sentirse seguro de que el grupo será suficientemente respetuoso con sus especificidades.

Aumentar nuestro nivel de tolerancia en relación a la diversidad de maneras de trabajar, comporta beneficios para las relaciones interpersonales: hace más fácil la coordinación y aumenta la cohesión del grupo. Tolerar la diversidad en los centros educativos supone un esfuerzo y un sufrimiento, en la medida que requiere muy a menudo aceptar aquello que no coincide con las maneras de hacer o sentir o pensar propias.

Si bien no podemos renunciar a la ganancia que supone ampliar los lindes de la tolerancia en relación a la diversidad, también es cierto que no todo es admisible.



Photo by [Marlis Trio Akbar](#) on [Unsplash](#)

# Las gratificaciones

En mayor o menor grado, todo el mundo necesita recibir comunicaciones gratificadoras de las personas cercanas. Cuando un profesor o maestro está ubicado en una posición que le posibilita el enriquecimiento profesional y le da fácil acceso a la participación y toma de decisiones, suele vivir satisfactoriamente el estado en el grupo. Cuando un miembro del grupo se siente profesional y personalmente bien considerado por sus compañeros de trabajo, incrementa la sensación de bienestar.

Todos estos aspectos suponen ya, de hecho, una atención y un cuidado recíproco que genera gratificaciones entre los componentes de los equipos docentes. Pero se pueden tener en consideración, además, los mensajes gratificadores que cada miembro o cada subgrupo puede dirigir a otros.

Las comunicaciones gratificadoras nos son muy necesarias a los profesionales de la educación. Son especialmente importantes en situaciones en las que circulan múltiples comunicaciones descalificadoras o ingratas. Y los profesionales de los centros educativos se cansan de recibir este tipo de mensajes, desde diversas fuentes.

Aumentar la capacidad de generar este tipo de comunicaciones, favorece el establecimiento de relaciones de reciprocidad positiva, son prácticas que los equipos docentes pueden aprender a incorporar, en la medida adecuada, en su dinámica interna.

DANKE!  
THANK YOU!  
MERCI!  
GRAZIE!  
GRACIAS!  
DANK JE WEL!

• • • • •

Photo by [Wilhelm Gunkel](#) on [Unsplash](#)



# El poder en el grupo

**Las dificultades en el trabajo y el poder:** A veces, la falta de consenso para realizar determinados trabajos, las maneras alternativas de llevarlos a término o las discrepancias en el orden de las prioridades son exponentes encubiertos entre subgrupos o entre los miembros del equipo de trabajo. Si no se ponen sobre la mesa estos conflictos y no se formulan como problemas a resolver de manera adecuada, pueden ser causa de una larga serie de fracasos en el trabajo en grupo. A la vez, iniciar trabajos que solo interesan a una parte de los miembros, con una metodología poco consensuada o sin consenso, si no se ha trabajado cuidadosamente la situación desde el inicio, es posible que genere conflictos que boicoteen su solución o su ágil resolución. Se pueden producir pues comportamientos interferentes con la tarea, como una lucha de poder.

**La lucha por la tenencia de la palabra y el poder:** La secuencia de turnos de intervención en reuniones de formación, no siempre queda regulada a través de un moderador que vaya dando la palabra a quien la pide, y a menudo el acceso a las intervenciones se resuelve por un acto de fuerza: quien es más ágil acapara el uso de la palabra y desatiende las necesidades de participación de los otros. La participación debe ser regulada de forma adecuada, de manera que se puedan plantear las aportaciones de todos los participantes y haya un equilibrio presencial de todos los miembros. Para ello la figura del moderador es esencial, así como el uso de diferentes técnicas de trabajo en grupo.

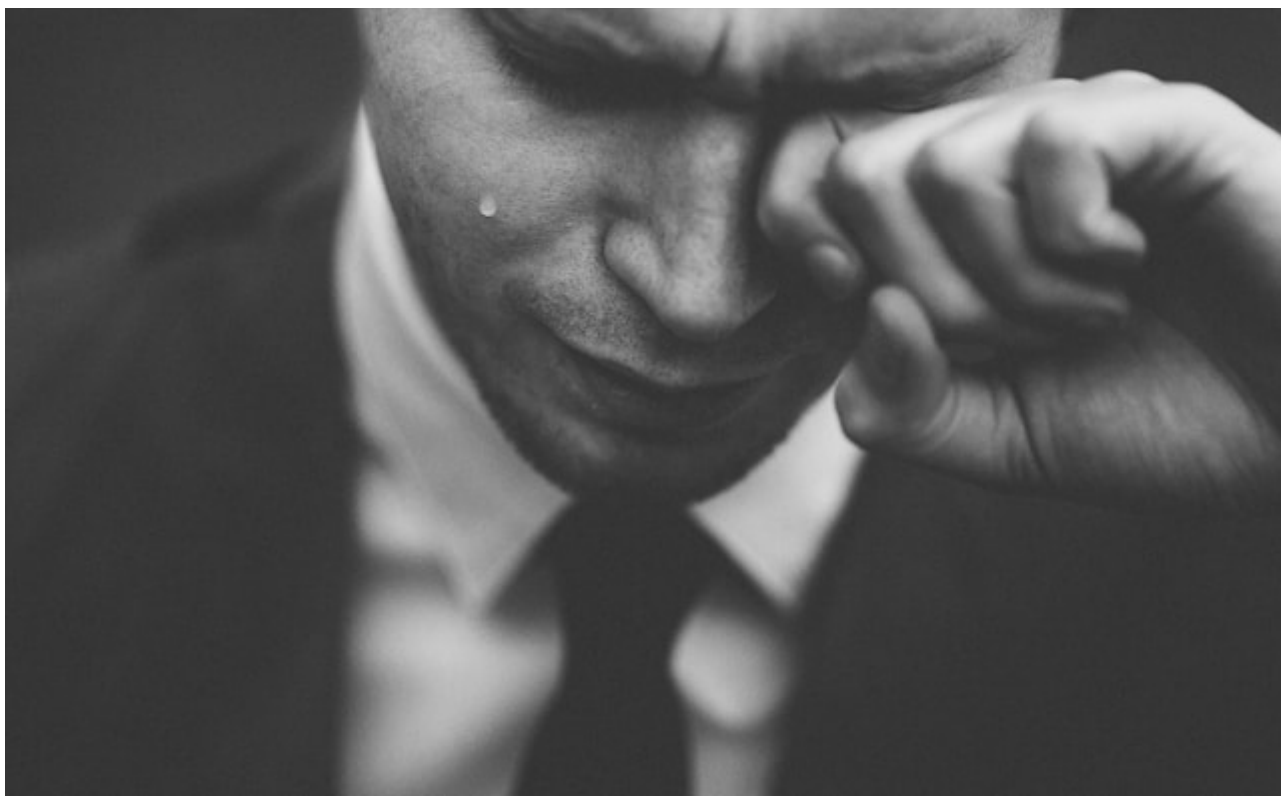


Photo by [Tom Pumford](#) on [Unsplash](#)

# Liderazgo

La persona que tiene que actuar como líder, en quien se delega la conducción de la tareas a realizar. Si es el director, los diferentes procesos, si es el asesor, la formación... . Se espera y se tiene confianza en él, que al poder tomar distancia, ayude a movilizar los resortes necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

Comparemos las características del liderazgo maduro y del inmaduro:

Liderazgo maduro	Liderazgo inmaduro
Acepta y gratifica los logros de los demás	No puede rodearse de colaboradores eficaces.
Delega en los demás	Dificultad para aceptar críticas y errores
Facilita el desarrollo de relaciones amistosas basadas en el respeto y la confianza mutua, la cooperación.	Dificultad para aprender de los demás
Favorece el intercambio y el crecimiento	Despliega un estilo autocrático y egocéntrico.
	Crea un clima de susceptibilidad, sospecha, rivalidad

<https://giphy.com/embed/l41YkuPROHQj0fjRS>

via GIPHY

# Créditos

2024 por M<sup>a</sup> Rosa Ferez Puchades.

Cualquier observación o detección de error en [soporte.catedu.es](https://soporte.catedu.es)

Los contenidos se distribuyen bajo licencia **Creative Commons** tipo **BY-NC-SA** excepto en los párrafos que se indique lo contrario.



**GOBIERNO  
DE ARAGON**

Departamento de Educación,  
Cultura y Deporte

**CATEDU**   
CENTRO ARAGONÉS de TECNOLOGÍAS para la EDUCACIÓN

