

TEMA 5: HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES INTERPERSONALES

6.1. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Los profesionales del protocolo debemos convertirnos en auténticos gestores integrales de los eventos que organizamos y para ello debemos conocer y dominar aquellas técnicas y habilidades que nos permitan conformar y coordinar los equipos humanos al servicio de los actos y dirigir la propia gestión del evento, la estrategia comunicacional y los resultados que queremos obtener.

Pero hemos abordado algunas cuestiones muy importantes para aprender a liderar equipos sin detenernos a pensar qué es un equipo exactamente. El trabajo en equipo se presenta como la clave del éxito para las empresas. Esta forma de organización proporciona mayor facilidad a la hora de conseguir altos niveles de calidad en diferentes ámbitos, tanto empresarial como institucional.

En el terreno de la gestión y organización de actos, el trabajo en equipo se convierte en una herramienta muy importante para poder garantizar y facilitar un buen resultado en los actos y eventos, destacando como punto importante la cohesión de los miembros del grupo y las áreas de conocimiento de los mismos. Es importante señalar que el trabajo en equipo supone:

- La colaboración entre sus miembros.
- Mayor posibilidad de resolver problemas, gracias al mayor número de ideas. "Dos cabezas piensan más que una"
- Mayor participación e implicación de los integrantes en el grupo, compartiéndose las responsabilidades derivadas.

Es relevante conocer la definición de equipo de trabajo - conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar - y grupo de trabajo - dos o más personas que interactúan para alcanzar objetivos comunes - para saber que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Cada uno tiene sus características propias, las cuales podemos ver en el siguiente esquema:

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual o colectiva
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es una forma de desarrollo
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco objetivo global de la

	organización, se auto asignan pupositos y metas especificas
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se toman y evalúan como producto de su esfuerzo conjunto de sus miembros
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o incluso un mal necesario	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o por evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva
Se encuentra centrado principalmente en la tarea	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo

Trabajar en equipo es difícil porque no siempre se obtienen los resultados deseados. Se debe a las características propias del equipo y de sus integrantes. El proceso de desarrollo de un equipo no es fácil porque hay que conjugar factores personales de cada uno, distintas habilidades y conocimientos, entre otros factores.

Todos los grupos de trabajo tienen diferentes características, que dependerán del área donde trabajen y donde se desarrollen. Aún así se pueden observar una serie de cualidades comunes a todos:

- Pueden estar formados por personas iguales o diferentes entre sí.
- Las normas de comportamiento y relación que ayuden en el buen funcionamiento del grupo, las cuales deberán ser aceptadas por los miembros.
- Se divide el trabajo en tareas y se reparten entre los miembros del grupo.
- Todos deberán conocer las funciones y roles de los otros compañeros con los que interactúa.
- Posicionamiento de cada miembro a nivel jerárquico, por el puesto que ocupe.
- Cohesión de grupo, como base fundamental para las relaciones de cada miembro.

Para la organización de un grupo es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Fines y objetivos a alcanzar.
- ✓ Tareas y cometidos asignados a cada miembro.
- ✓ Determinar la autoridad de los miembros del grupo, entendida como influencia. No siempre la ostenta una sola persona, sino que puede darse de igual manera para todos los miembros.
- ✓ Comunicaciones o intercambios dentro del grupo:
- ✓ Información centralizada y compartida acelera el proceso de toma de decisión.
- ✓ Exceso de información puede saturar y entorpecer.
- ✓ Con la información centralizada se pierde exactitud.
- ✓ Métodos de trabajo y procedimientos establecidos.
- ✓ Recursos del grupo para la consecución de los objetivos.

- ✓ Reglas y normas de funcionamiento establecidas.
- ✓ Sanciones y recursos.

Para que un grupo de trabajo funcione con eficacia debe haber un mínimo de organización, sin dar lugar a la improvisación, ya que no sería coherente para los objetivos del grupo. La formación de un grupo se produce a lo largo de un proceso dinámico que debe pasar por varias fases para que finalmente pueda consolidarse el equipo.

En una primera fase los individuos mantienen una actitud de incertidumbre porque desconocen lo que encontrarán. Esta es la **fase de tanteo y posicionamiento**. La necesidad y expectativas de cada integrante son importantes y es necesario tenerlo en cuenta para conformar objetivos comunes.

En la fase de conocimiento los miembros del equipo muestran bajo nivel de compromiso y pertenencia al grupo. Es en ella cuando se producen las primeras tensiones en el grupo por la inquietud y el desconocimiento.

Dentro de esta etapa se produce la formación de subgrupos para minimizar y reducir la seguridad, la formación escasa y distorsionada se producen actitudes de conflicto que suele ser disimulada por la limitación expresiva de emociones.

El grupo comienza a tener vida propia, empieza la **fase de aceptación**, hay un nivel alto de tensión. Esta etapa concluye cuando el grupo es capaz de identificar y definir roles. Se superan diferencias, se afianzan relaciones y crece el grado de compañerismo, se es consciente de las habilidades de los otros y su aportación al grupo. De esta manera, el grupo presenta mayor cohesión, las decisiones se toman de forma consensuada y comienza el avance del equipo, el liderazgo es claro y aceptado porque permite que el grupo crezca. Esto concluye cuando la estructura del grupo se hace estable, sus miembros sienten confianza, y hay libertad para expresar diferencias.

La estructura de la realización y responsabilidad compartida es funcional y sus objetivos están claramente definidos. Cada miembro asume su alta responsabilidad para conseguir el éxito, esta es la **fase de maduración**. La finalización se produce cuando se disuelve el equipo porque ha finalizado el trabajo. La eficacia se puede reconocer por la forma de cohesión y por sus objetivos.

El rendimiento del equipo depende de varios factores y elementos que conforman la calidad del grupo. Para ello deben desarrollarse el liderazgo, las metas específicas, el respeto, compromiso, comunicación eficaz, continuo aprendizaje, pensamiento positivo, reconocimiento, etc.

Una serie de investigaciones realizadas por *Jack Gibb* sobre los grupos, el comportamiento en grupo y en general toda la relación social, describen una técnica para superar las barreras de la comunicación. *Gibb* encontró una relación entre el comportamiento y/o actitudes de las personas y la manera de comunicarse. Mientras unas clases de conducta harán que las personas reaccionen de manera defensiva, inhibiendo la comunicación, otras harán que se sientan apoyados y facilitarán dicha comunicación. Este investigador estableció unas categorías de comportamiento, divididas en dos grupos:

Comportamientos defensivos: evaluación, control, estrategia, neutralidad, superioridad y certidumbre.

Comportamientos de apoyo: descripción, orientación al problema, espontaneidad, empatía, igualdad y provisionalismo.

Además estableció que cada uno de los miembros del grupo tiene que resolver cuatro problemas básicos:

Aceptación: plantearse la confianza en el grupo, la aceptación de éste, si se estimará adecuadamente y qué hacer para integrarse en el mismo.

Información: establecer el límite de información que se dará al grupo, sobre todo a la hora de manifestar los sentimientos, ser abiertos y sinceros.

Objetivos: plantearse qué ofrece el grupo y qué se puede obtener a través de él.

Control: cuestionar cómo controlar lo que suceda en el grupo y cómo poder influir en sus miembros.

Estos problemas se pueden ver en toda clase de grupos y se manifiestan en el comportamiento verbal y no verbal de sus miembros. El hecho de actuar sobre estos problemas, puede aumentar o reducir la eficacia de los grupos. Es conveniente saber que son independientes entre sí, aunque la resolución de uno facilita la resolución de los siguientes.

La efectividad del equipo depende de cada miembro del mismo. Todos tienen influencia en el equipo y ésta será buena o mala en función de las características de las personas, como por ejemplo la comunicación, la cooperación, la coordinación, el reconocimiento del trabajo que realiza otro compañero, la confianza en el grupo, etc.

Para conseguir que la comunicación sea eficaz, es importante que el receptor capte el mensaje en la forma que el emisor desea. Para lograrlo, es necesario que las ideas transmitidas sean útiles para el receptor; que lo transmitido sea importante o, al menos, interesante; que las expresiones utilizadas a la hora de transmitir el mensaje sean formuladas de forma clara y correcta; que la idea logre ser aceptada y se ponga en práctica, motivando lo suficiente para ello. La comunicación se encuentra altamente relacionada con la cooperación en el grupo, es decir, en trabajar con los demás para conseguir los objetivos mutuos.

Las personas cooperativas se caracterizan por mantener un equilibrio entre la tarea específica y la atención a las relaciones personales; colaboran compartiendo planes, información y recursos; promueven un clima amigable y cooperativo, además de descubrir oportunidades de colaboración. La colaboración es un aspecto indispensable para el buen funcionamiento del equipo. Podemos definir el término colaboración como el trabajo llevado a cabo entre los miembros del grupo para conseguir el objetivo común. Esta colaboración implica atender su propia tarea asignada e influir o estar atento al trabajo que ejercen los demás. Es decir, se realiza el trabajo propio y se ayuda a los demás a realizar su parte.

Cuando hablamos de equipo funcional de trabajo nos referimos al reducido número de personas a las que se les asigna un trabajo y se les proporciona los medios necesarios para llevarlo a cabo. Este equipo gira en torno a la figura de un jefe o coordinador, que será el encargado de transmitir los objetivos y asegurarse de que los miembros del equipo los asuman; deberá organizar a las personas y el trabajo que las mismas tienen que hacer; también se encargará de proporcionar al equipo todos aquellos elementos materiales necesarios para la ejecución del trabajo y, por tanto, la consecución de los objetivos. La figura de este coordinador es importante en la medida que de él depende buena parte del

éxito del equipo. La función de coordinar se traduce en disponer de forma funcional y ordenada los esfuerzos del grupo.

El reconocimiento y valoración del trabajo de cada uno de los miembros del grupo significa un aumento de confianza en sí mismo, en una mayor unión de los integrantes y, como consecuencia, en una mayor productividad del trabajador o miembro del grupo. Cada persona desempeña un rol y siempre estará presente el de líder del grupo. Para que el equipo funcione como es de esperar, se requieren una serie de puntos básicos:

- Comprensión de los objetivos por parte de todos los integrantes.
- Compromiso con los objetivos colectivos.
- Comunicación abierta y eficaz.
- Confianza, aceptación y apoyo entre los miembros.
- Aprovechamiento de capacidades, experiencias, habilidades y conocimientos.
- Participación activa.
- Críticas constructivas ante conflictos.
- Procedimientos adecuados en la toma de decisiones.
- Para conseguir las condiciones anteriores, se requiere que tanto el equipo como el director del mismo conjuguen de forma adecuada una serie de verbos: Planificar, Iniciar, Controlar, Apoyar, Informar y Evaluar.

El equipo funcional de trabajo debe basarse en unos principios, que se resumen a continuación:

Ambiente adecuado: condiciones ambientales, tamaño del grupo,...

Reducción de la intimidación: fomento de la libertad de expresión y la responsabilidad para el logro de objetivos fijados.

Liderazgo: el líder facilitará el funcionamiento del equipo.

Formulación de objetivos: es relevante que todos los conozcan y los acepten.

Flexibilidad: todos deben estar dispuestos a ceder y/o modificar sus opiniones a favor de los intereses del grupo.

Comprensión de los procesos del grupo, para evitar disputas.

Continua evaluación: Feedback.

El trabajo en equipo aporta una serie de ventajas a la organización que fomenta esta forma de trabajar. En resumen se pueden decir que las ventajas son:

- ✓ Aumento de la productividad: sinergia positiva, en la que la suma de dos más dos no es cuatro, sino cinco.
- ✓ Aumento de la calidad.
- ✓ La participación en la toma de decisiones se traduce en un mayor compromiso con los objetivos y con el grupo.
- ✓ Mayor nivel de innovación.
- ✓ Mejor clima laboral.

- ✓ Comunicación más eficaz.
- ✓ Mejor satisfacción.
- ✓ Aumenta la seguridad personal.
- ✓ Cumple con las necesidades sociales.
- ✓ Estimula la creatividad de los trabajadores.

Aunque todos los estudios apuntan que son mayores las ventajas que los inconvenientes del trabajo en equipo, no debemos olvidar que puede tener aspectos negativos:

- Excesiva especialización del equipo.
- Responsabilidad ambigua.
- Desarrollo de normas contrarias a la Organización.
- Costes de tiempo en el establecimiento de un buen equipo: "se pierde tiempo".
- Reducción del esfuerzo individual.
- Control y manipulación del grupo por unos pocos, que se convierten en los cabecillas del grupo.

Aun con todo lo que hemos comentado, el secreto de una buena dirección de equipos no depende solamente del tipo de liderazgo ejercido o del equipo. También existe una metodología para la actividad productiva en grupo, que veremos en los epígrafes siguientes.

6.2. HABILIDADES SOCIALES

Es el conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, deseos, actitudes, opiniones o derechos de esa persona de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en l@s demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación y minimiza la probabilidad de problemas futuro.

(Vicente Caballo)

EL COMPORTAMIENTO VERBAL

El comportamiento verbal tiene la función de servir de vehículo a los contenidos explícitos del mensaje, y lo único que se requiere para garantizar una comunicación efectiva es que sean realmente explícitos, es decir, que sean presentados de un modo descriptivo y operativo, y según un código común con el interlocutor a quien se habla. Expresiones vagas y generalizadoras, (Ej.: "siempre estas..." "eres un egoísta..." "solo vas a lo tuyo...") tienen la virtualidad de obstaculizar los canales de comunicación.

EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL

La expresión física, es uno de los medios más importantes de la comunicación verbal. A través de expresión de la cara podemos comunicar el grado de inclinación, comprensión, interés o implicación hacia una persona o situación; el estado emocional de los interlocutores. La cara es también un "sensor" instantáneo de cuantos cambios acontecen en una interacción social constituyéndose en un feedback de lo más efectivo

La mirada es usada para expresar emociones, afiliaciones y deseo de establecer relaciones íntimas, o por el contrario, puede reflejar aversión y deseo de no relacionarse.

La postura, el modo en como se sienta, permanece de pie o el porte al caminar de una persona, aparte de poder reflejar el estado emocional, puede revelar también las actitudes y sentimientos hacia sí mismo y hacia los otros.

Los gestos con las manos es, después de la expresión facial, una de las dimensiones más importantes del comportamiento no verbal. Sirven para enfatizar los mensajes verbales además de sustituir a estos en determinadas situaciones en las que resulta difícil de utilizar palabras. Son indicadores también de determinados estados emocionales.

La proximidad espacial entre los interlocutores matiza enormemente la calidad y tipo de interacción que se establece entre ellos.

El contacto físico es usado generalmente para expresar cordialidad o simpatía, amor y afecto, miedo o estrés. También es usado para expresar agresión.

Las claves vocales como el tono, volumen, claridad, velocidad, énfasis y fluidez, las pausas, el balbuceo y los parásitos verbales pueden afectar al significado de lo que se dice, y por tanto, la recepción del mensaje.

La apariencia personal a través del estilo de vestir, peinado, aseo..., introduce también matizaciones importantes en la recepción del mensaje.

Ambas dimensiones del comportamiento-verbal y no verbal sobre las que un mensaje puede ser enviado tiene una funcionalidad propia y complementaria. Mientras que el comportamiento verbal primariamente transporta el significado específico y explícito o aspectos denotativos del mensaje, el comportamiento no verbal puede incluir información no explícita o **metacomunicación**. Esta información no explícita tiene diferentes funciones:

Enfatiza el mensaje verbal. El mensaje no verbal repite lo que se dice con palabras para enfatizarlo. Así por ejemplo saludar con la mano al mismo tiempo que decir "hola", o dar un golpe en la mesa al mismo tiempo que dice "no", puede enfatizar lo que se desea comunicar.

Expresar el afecto del interlocutor, incluyendo emociones y sentimientos específicos. El comportamiento no verbal puede comunicar el estado de tristeza o alegría en que se encuentra el interlocutor.

Indica los sentimientos del interlocutor en relación con el otro. Puede comunicar e grado de simpatía, afiliación de desafecto que se tenga con un interlocutor.

Regula la interacción. En una conversación cada interlocutor puede señalar al otro con un movimiento de cabeza o con una mirada su deseo de hablar o de que comience el otro.

Sustituye las palabras. Como cuando hacemos callar a un niño o joven con una mirada dura o amenazante.

Orienta la manera en que el mensaje verbal será interpretado. No es lo mismo responder a la pregunta de *¿os gusta mi trabajo?* Con un *"¡sí está muy bien!"* y con gestos de sorpresa y admiración mientras mira detenidamente el trabajo, que con un *"¡sí, está muy bien!"* sin mirar el trabajo y continuando la conversación que venía manteniendo con otro interlocutor. La primera respuesta es interpretada en este sentido del contenido explícito del mensaje, en cambio la segunda respuesta puede ser interpretada como "¡pues vaya caso que

me hace!" atendiendo al contenido implícito del cómo se dice. En estos casos el comportamiento no verbal puede contradecir al comportamiento verbal.

FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN

- El momento o lugar elegidos
- Estados emocionales facilitadores
- Escuchar activamente
- Empatizar
- Hacer preguntas abiertas o específicas
- Petición de parecer ("¿qué te ocurre que podríamos hacer?")
- Declaración de deseos, opiniones y sentimientos (mensajes YO) ("me gustaría", "deseo", "no deseo que", "me siento".
- Mensajes consistentes
- Aceptación o acuerdo parcial con una crítica, objeción o argumento.
- Acomodación del contenido a las necesidades del interlocutor, objetivo, momento...
- Información positiva
- Ser recompensante
- Utilizar el mismo código
- Mención de conductas y observaciones específicas
- Expresar sentimientos

OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN

1. y/o exigencias (mensajes TU)
2. Preguntas de reproche
3. Declaraciones del tipo "deberías"
4. Inconsistencia de los Objetivos contradictorios
5. El momento o lugar elegido
6. Estados emocionales que perturban la atención, comprensión y recuerdo o acuerdo de los mensajes
7. Acusaciones, amenazas mensajes
8. Cortes de conversación
9. Etiquetas
10. Generalizaciones
11. Consejo prematuro y no pedido
12. Utilización de términos vagos
13. Ignorar mensajes importantes del interlocutor
14. Juzgar los mensajes del interlocutor
15. Interpretar y hacer diagnósticos de personalidad (" careces de motivación", "tu carácter te lleva a", "claro, siendo chica comprendo")
16. Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados
17. Justificación excesiva de las propias expresiones
18. Hablar en chino
19. No escuchar

ENVIAR MENSAJES YO

¿QUÉ ES?

El "mensaje Yo" es aquel que, como su nombre indica, se envía "en primera persona". Este tipo de mensajes define el origen personal de los sentimientos que se sienten ("yo me siento mal") así como de las opiniones ("opino que") y deseos y preferencias que se tienen ("me gustaría que..."). La esencia de este tipo de mensajes, al contrario que el "mensaje Tú", es saber hablar por uno mismo sin imputar o atribuir a tu interlocutor tus opiniones, tus sentimientos, o los cambios de tu conducta.

Es un mensaje sumamente respetuoso que expresa los sentimientos, opiniones y deseos sin evaluar o reprochar la conducta de los demás, y facilita la expresión de las diferencias y del desacuerdo. Es un mensaje, por tanto, facilitador y persuasivo, al contrario que el "mensaje Tú" que puede ser obstaculizador y generar "cerrazón" en nuestro interlocutor. El "mensaje Tú", puede ser sin embargo, muy adecuado cuando se utiliza para imputar al otro, aspectos agradables.

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ?

Porque cuando envías "mensajes YO" tus opiniones, deseos y sentimientos son mas dignos de crédito y tiene mas probabilidad de ser tenidos en cuenta. Ellos son más importantes aún por cuanto la tarea educativa plantea en el educador necesidades, problemas y dificultades que necesitan ser expresados.

¿CÓMO?

A fin de asegurar el mayor impacto "mensaje YO", este debe tener tres componentes:

1. Describiendo brevemente la situación y/o comportamiento que te molesta o te crea problemas. Debe dar información acerca de que es lo que te puede estar causando un problema.
"Cuando llegaste anoche a la 1'30 y habías prometido venir a casa a las 11"
2. Descubriendo las consecuencias o efectos que dicho comportamiento suele tener sobre ti o sobre el interlocutor. Estos deben ser tangibles y concretos a fin de que nuestro interlocutor los tome en mejor consideración.
"Cuando llegaste anoche a la 1'30 y habías prometido venir a casa a las 11 (descripción sin evaluación), tuvimos que esperarte hasta muy tarde para cenar y, además, hubo una discusión con tu padre porque... (Efecto)"
3. Expresando sentimientos:
"Cuando llegaste anoche a la 1'30 y habías prometido venir a casa a las 11 (descripción sin evaluación) tuvimos que esperarte hasta muy tarde para cenar y, hubo una discusión con tu padre porque... (efecto), me sentí muy mal, muy deprimida... (expresa sentimientos)"

¿CUÁNDO?

1. Cuando deseamos expresar nuestras necesidades y problemas y pretendemos que nuestro interlocutor "se haga cargo" de los mismos
2. Cuando deseamos expresar sentimientos
3. Cuando deseamos sugerir cambio

ASERTIVIDAD

Asertividad es hoy una palabra común. Se utiliza para dar significado a un conjunto de conocimientos y técnicas cuyo objetivo es hacer que las personas se sientan escuchadas sin que por ello hieran a los demás.

ASERTIVIDAD NO ES:

- Imponer el propio criterio para salir victorioso en la mayor parte de las situaciones de la vida cotidiana.
- Disponer de una serie de recetas mágicas que se almacenan en la memoria y se recuperan cuando es necesario.
- Manipular a las personas que nos rodean.

ASERTIVIDAD ES:

- Ser honesto consigo mismo y con los demás.
- Tener la capacidad de decir la palabra oportuna en el momento preciso para conseguir algo concreto.

LOS TRES PASOS DE LA ASERTIVIDAD

Paso 1: Escuchar atentamente lo que la otra persona comenta y procurar que ésta sienta que se le presta atención y que se la comprende. Con esto se intenta tranquilizar al otro frente a posibles conflictos, aunque no se esté de acuerdo con lo que dice (lo cual le demostrará una actitud receptiva, aunque no pasiva).

Este paso queda más claro si utilizamos frases como: "entiendo que lo que me quiere decir es...", "comprendo que usted siente...", etc.

Paso 2: Decir claramente lo que se piensa o se siente ante lo que dice el otro, sin juzgarle. Para eso es útil que, una vez que se ha aplicado el Paso 1 se añadan frases como: "no obstante, opino que...", "sin embargo, con este tema me siento...", etc. (evitando las frases del tipo: "sí, pero...").

Paso 3: No dudar en decir aquello que se quiere que ocurra como consecuencia de los dos pasos anteriores, sin vacilar ni insistir.

LA "ECUACIÓN" ASERTIVA ES EL RESULTADO DE:

La comprensión de lo que el otro dice sumado a la expresión de las propias opiniones o sentimientos y a la indicación directa y clara de lo que se espera de la situación.

6.3 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

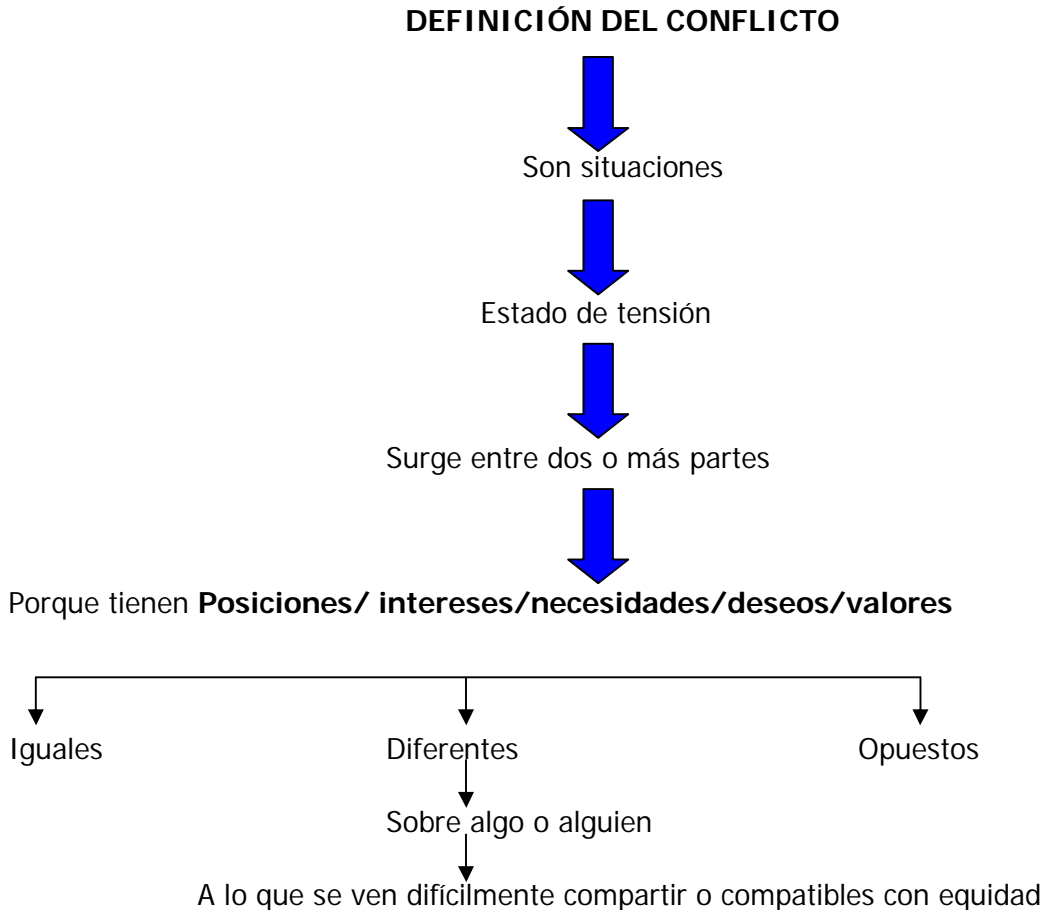
Son fenómenos naturales que forman parte de la vida de todas las personas. Son parte inseparable de las relaciones humanas. Los conflictos son necesarios para crecer. No son positivos ni negativos; depende de cómo lo afrontemos.

En un conflicto, cada una de las partes, desea hacer valer la legitimidad de sus necesidades e intereses.

Hay diversas maneras de responder a los conflictos:

- Huyendo
- Agrediendo
- Luchando contra el problema y nunca contra la persona.

La mediación es una manera de afrontar los conflictos dialogando y cooperando.



MODELO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

SOLUCIONAR PROBLEMAS:

- 1) IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL PROBLEMA.
- 2) IDENTIFICAR Y DESCRIBIR PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS.
- 3) ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.
- 4) COSTES /BENEFICIOS DE CADA ALTERNATIVA.
- 5) ELEGIR UNA:
 - PLAN PARA LLEVARLA A CABO
 - REALIZACIÓN Y EVALUACIÓN

LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS:

1. Búsqueda de otras posibles interpretaciones (pensamientos) soluciones (conductas) a los problemas. Resolución de problemas.

2. Procedimiento:

1. Listar y evaluar las diferentes interpretaciones/ soluciones que se pueden dar a una misma situación.
2. Seleccionar la mejor alternativa (la más útil y la más real) para esa situación concreta.
3. Diseñar un pequeño experimento para someterla a prueba. ¿Qué se pierde con intentarlo? Prueba, ¿a ver qué sucede?. Inténtalo, tampoco pierdes nada con ello.

CÓMO PLANTEAR UN PROBLEMA:

- ☀ Defina su objetivo.
- ☀ Hable de un solo problema.
- ☀ Empiece de forma positiva.
- ☀ Sea específico.
- ☀ Explique qué le gustaría que ocurriera.
- ☀ No hable del pasado.
- ☀ Describa sus sentimientos.
- ☀ Admita la responsabilidad.
- ☀ Vigile la comunicación no verbal.
- ☀ Elija el momento oportuno

SUAVIZAR UNA DISCUSIÓN:

- 🍷 Quejarse sin echar la culpa.
- 🍷 Emplea frases que empiecen con “yo” no “tú”.
- 🍷 Describe lo que está pasando sin evaluar ni juzgar.
- 🍷 Exprésate con claridad.
- 🍷 Sé amable.
- 🍷 Se agradecido/a.
- 🍷 No te aguantes nada.

La imagen personal es el conjunto de todo aquello que uno transmite por sí mismo cuando actúa ante los demás. La imagen que ofrecemos a los demás se configura por un conjunto de rasgos, tanto interiores como exteriores que, ya antes de iniciar una relación, se convierten en nuestra tarjeta de presentación.

Las personas de una institución o empresa representan una parte importante de su imagen, lo que influye profundamente en las relaciones personales, institucionales y empresariales. Una buena imagen es aquella que cuida el aspecto personal y los movimientos de su cuerpo, viste acorde con las circunstancias, conoce la comunicación y sus técnicas y observa las principales normas de cortesía y de comportamiento.

6.4. IMAGEN PERSONAL Y ETIQUETA

La indumentaria tiene una gran trascendencia social, porque sirve para identificar y jerarquizar a las personas. El traje transmite información de quien lo lleva, como su sexo, cultura, profesión, posición social, gustos y preferencias, así como su grado de “adecuación” social.

Normas generales que rigen la elección de indumentaria:

- La oportunidad o inoportunidad de nuestra ropa transmitirá mensajes de poca o mucha adaptación social.
- Todas las prendas llevan implícita alguna intención y, en este sentido, es importante vestirse de acuerdo con la impresión que queramos transmitir.
- El vestuario debe adecuarse a la edad y figura que tenemos.
- La indumentaria debe elegirse en función de la hora y de la actividad que se vaya a realizar.
- Los colores más claros se usan para la mañana, los intermedios para la tarde y los más oscuros para la noche. Estos últimos son los más formales.
- En el ámbito de trabajo no se usa vestuario informal, salvo que éste sea el estilo de la institución o de la empresa.
- Si una invitación no informa sobre la etiqueta requerida para el acto, es recomendable llamar por teléfono a pecar por exceso o defecto de etiqueta.

Indumentaria formal

La indumentaria formal para el hombre es el traje de color oscuro, con la camisa blanca o muy clara y corbata bien combinada. Los zapatos deben de ser negros, con cordones, prioritariamente.

En el caso de la mujer es el traje de chaqueta o vestido tipo cóctel con el largo en torno a la rodilla. La media debe de ser fina y el bolso tipo cartera.

Etiqueta

Es un tipo de vestuario que se usa en determinados actos sociales y ceremonias muy formales y solemnes.

Masculina:

Chaqué: Prenda de vestir para utilizar durante el día (por la mañana y hasta el atardecer, entre las seis a ocho de la tarde, más o menos). Es un atuendo de vestir de ceremonia. Existen dos variedades, el de color negro, y el gris. La chaqueta tiene la parte delantera más corta y curvada, terminando en faldón por detrás. El chaleco puede ser gris perla, beige o negro (para actos fúnebres o entierros), de una fila o cruzado, aunque hoy en día se usan también los colores fantasía. La camisa será siempre blanca y con el cuello duro. La corbata puede ser normal o de plastrón. El pantalón es gris de rayas finas verticales, negras y grises, sin vuelta y los zapatos negros de piel, sin dibujos y con cordones. Los accesorios tradicionales, que hoy día casi no se usan, eran el sombrero de copa o chistera, un bastón y los guantes a juego. El chaqué no admite condecoraciones ni medallas, salvo determinadas excepciones. Es el traje de ceremonia religiosa.

Corbata gris de nudo normal

Camisa blanca con cuello vuelto

Chaqueta curvada con faldón trasero, de color negro o gris

Chaleco beige, gris perla o negro

Pantalón gris de rayas negras y grises

Zapatos negros de piel con cordones



Esmoquin: Indumentaria de fiesta, utilizado principalmente para celebraciones de última hora de la tarde y noche. Es un atuendo de fiesta, no de ceremonia. La chaqueta es negra y de botonadura sencilla, con las solapas en punta o con cuello sin muesca forrado con un tejido de seda o satén. Puede llevar chaleco negro o acompañarse de un fajín. Si la chaqueta fuera cruzada no será preciso usar ni fajín ni chaleco, pues la cintura ya estaría cubierta. La camisa más clásica es la de color blanco cerrándose los puños con gemelos, que han de ser dobles. La pajarita será negra. El pantalón es de color negro, cualquiera que sea el color de la chaqueta y sin vuelta, normalmente lleva una cinta en los costados. Los zapatos deben ser negros y de charol, o muy brillantes con una hebilla o lazo en el empeine y también se admiten los de cordones.

Pajarita de seda negra

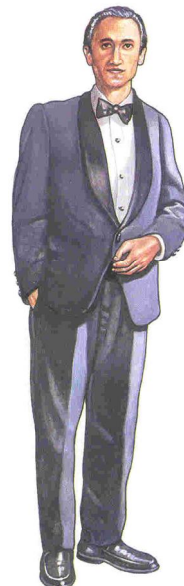
Camisa blanca de lorzas verticales sobre la pechera

Chaqueta negra de botonadura simple

Faja de seda o raso negro

Pantalón negro con cinta vertical en el costado

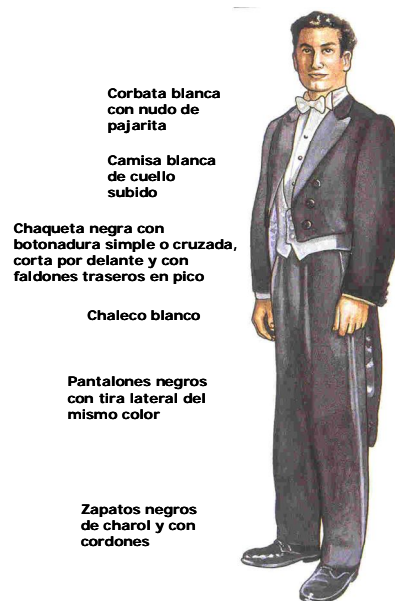
Zapatos negros, brillantes y preferiblemente escotados



Frac: Es un traje que está reservado para la noche y ocasiones muy formales ya que es el traje de máxima etiqueta. En ortodoxia pura, sólo es admisible en lugares cerrados, y sobre todo se ve casi exclusivamente en actos académicos y diplomáticos. Está compuesto por una chaqueta negra con botonadura simple o cruzada que es corta por delante y larga por detrás, con los faldones traseros en pico. La camisa es blanca, con pecho almidonado y cuello subido,

cerrándose los puños con gemelos. La corbata debe de ser de lazo y blanca. El chaleco del frac es ajustado, de una fila o cruzado, de color blanco, aunque puede ser negro para determinadas ceremonias como actos académicos. Los pantalones son negros lisos, con una tira lateral del mismo color, más brillante. Los zapatos son negros de charol, de suela muy fina y con cordones, siendo los calcetines de hilo o seda, también negros. Se puede acompañar con guantes blancos y sombrero de copa.

Esta prenda permite lucir condecoraciones y medallas. Si se tiene una banda, se debe de vestir sobre el chaleco. Las condecoraciones en miniatura se deben colocar en el lado izquierdo de la solapa, colgando de cintas. Si se trata de una placa, en el mismo lado izquierdo, pero un poco más abajo. Las condecoraciones se colocan por orden de importancia comenzando por el lado derecho, en la parte izquierda del pecho. Si se trata de un Collar de alguna orden, se colocará sobre los hombros por encima del frac.



Femenina:

Vestido largo: También se le conoce como traje de noche. Es la prenda de más etiqueta del vestuario femenino. Suelen ser de telas como rasos, sedas, terciopelos, etc. En las fiestas de gala pueden llevar condecoraciones. La banda se coloca del hombro derecho a la cadera izquierda. Las condecoraciones o lazos en el lado izquierdo encima del pecho.

Vestido corto: El traje de cóctel o corto, es un traje de día o media tarde, elegante, de corte generalmente clásico, ideal para la mayoría de las ocasiones.

Correspondencia entre la indumentaria femenina y masculina:

MASCULINA	FEMENINA
TRAJE OSCURO	VESTIDO CORTO (O DE CÓCTEL)
CHAQUÉ	VESTIDO CORTO (O DE CÓCTEL)
ESMOQUIN	VESTIDO CORTO O LARGO
FRAC	VESTIDO LARGO (O DE NOCHE)

6.5. EDUCACIÓN SOCIAL

COMPORTAMIENTO EN LA MESA:

1. CÓMO TOMAR LOS ALIMENTOS

La regla general es que los alimentos blandos se tomen con el tenedor, los más duros (como las carnes), con cuchillo y tenedor, y los pescados, con la pala y el tenedor de pescado.

2. CONSEJOS ESENCIALES PARA MANEJAR LAS FORMAS EN LA MESA

1. Mantener una postura erguida, pero natural.
2. Al sentarse, se toma la servilleta y se coloca en los muslos.
3. No apoyar los codos en la mesa, ni pasar el brazo por encima del plato del comensal de al lado.
4. No fumar hasta los postres.
5. Los palillos son de mal gusto.
6. Se debe masticar con la boca cerrada.
7. No hablar mientras se come ni beber sin tragar el alimento.
8. No se sopla la comida caliente.
9. No se moja en las salsas.
10. Los vasos están colocados de derecha a izquierda: agua, tinto y blanco.
11. Los cubiertos están colocados por orden de consumición, en el lado correspondiente a la mano con la que se va a manejar.
12. El pan se coloca en un platito a la izquierda y se corta lo que se va a consumir con la mano.
13. Si se sirve uno mismo es de mal gusto dejar algo en el plato. Si le sirven, está permitido dejar algo.
14. La servilleta se usa antes y después de beber.
15. Los alimentos blandos se cortan con el tenedor.
16. Se comen con las manos los espárragos y las aceitunas si no van en ensalada.
17. Mientras se come, los cubiertos no se dejan apoyados en el filo del plato, se meten hacia dentro para evitar voltearlos.
18. La cuchara del café no se deja dentro de la taza.
19. Al beber, se mira al interior del vaso y no alrededor.
20. Al terminar de comer, los cubiertos se colocan juntos en el plato en la posición del reloj que corresponde a las tres y cuarto o tres y veinte.

PRESENTACIONES Y SALUDOS:

Presentar y saludar correctamente forma parte de la primera impresión y genera la imagen de la persona. Es necesario hacer una diferenciación entre las presentaciones dentro de la institución, y las presentaciones en la vida social. En una institución o empresa, la jerarquía entre las personas viene marcada por su cargo dentro de la entidad, mientras que en el entorno social se tiene en cuenta la edad y el sexo de las personas.

1. Quién los hace

El anfitrión es el responsable de que los invitados a su acto se conozcan. Cuando el número de invitados es grande, debe establecerse el número de personas de la institución que deben realizar la función de la presentación de los invitados. Es norma elemental de cortesía hacer la presentación.

2. Orden de las presentaciones

Las tres reglas básicas para las que se rigen las presentaciones son:

- El sexo: los hombres son presentados a las mujeres.
- La edad: el más joven siempre es presentado al de mayor edad.
- El rango: el de menor rango es presentado al de mayor rango.

Hay excepciones a estas reglas, que en su mayoría, vienen dadas por una lógica cortesía:

- La edad y el rango prevalecen sobre el sexo.
- En actos sociales y reuniones en los que se concentran un gran número de personas, se presentan por el orden en el que van llegando.

Como se ha apuntado anteriormente, en el ámbito laboral no se tiene en cuenta el sexo ni la edad, tanto como el cargo que se ocupa. De este modo, las presentaciones seguirían estas pautas:

- Las personas de menor status profesional son presentadas a las de mayor status.
- En el caso de altos cargos de la institución, se mencionará sólo su cargo: "Presidente, permítame presentarle a...".
- La mujer no recibe trato especial por razón de su sexo.

REGALOS Y OBSEQUIOS

Los regalos son una parte importante de la política de comunicación de una empresa o institución. Acertar con los obsequios, contribuye a consolidar vínculos, mientras que cualquier error puede provocar situaciones no deseadas.

Motivos para regalar

El más importante es la **oportunidad**, es decir, que exista una circunstancia inmediata y adecuada para ello. La **reciprocidad** es otra razón justificada para regalar. Si se recibe un detalle y se omite el enviar otro, la relación se desequilibra.

Las principales causas por las que se suele regalar son:

- Agradecimientos.
- Felicitaciones.

- Nacimientos, bodas, ascensos, cumpleaños.
- Despedidas. Jubilaciones.
- Reconocimientos por la realización de actividades de especial dificultad.
- Gratitud por el buen trato recibido.

Cuándo y cómo regalar

La ocasión propicia para regalar es cuando esté próximo el hecho que motiva el obsequio: la conmemoración, el acto de inauguración, etc, aunque el regalo que no se espera también cumple su objetivo. Es el caso, por ejemplo, del ramo de flores o la cesta de frutas en la habitación del hotel de un invitado.

Lo habitual es que los obsequios se den en persona. En el caso de se haga a través de un tercero o de un envío, hemos de cerciorarnos de que ha llegado sin problemas. Normalmente irá acompañado de una nota manuscrita o una tarjeta de visita. Al igual que sucede en la vida cotidiana, si la persona que lo entrega y la que lo toma están juntas, el receptor deberá agradecerlo y abrirlo en presencia del que lo ofrece. Si no, manifestará personalmente tal gratitud, por escrito o por teléfono.

Los obsequios a superiores jerárquicos habrán de evitarse, salvo motivos de ascensos, jubilación u homenajes, en cuyo caso procederán de todos los empleados.

Presentación de los regalos

Los regalos se presentarán envueltos, empleando un papel que siga los cánones estéticos de la institución o empresa. Se ofrecerán sin envolver cuando se haga en público, como una secuencia más del acto, de forma que el que lo reciba lo pueda enseñar a los presentes. Las placas y las condecoraciones deben entregarse en su caja, presentándola abierta.

El control de los regalos

Es conveniente llevar un registro de los regalos institucionales mediante la creación de una base de datos bien gestionada y actualizada, que impida obsequiar a una persona con el mismo regalo en repetidas ocasiones.

En el caso de los regalos publicitarios, no será necesario un control tan exhaustivo, aunque sí alguno que verifique las existencias.

Precedencias en los regalos

Como norma general, se desaconseja entregar regalos a más de una persona a la vez, a fin de evitar restar efectividad y protagonismo a cada obsequiado.

Cuando se trate de concederlos a autoridades en el transcurso de un acto, se aplicarán las precedencias previamente establecidas para el mismo. Lo habitual será que primero reciba el regalo la de más rango y luego el resto por su orden pudiendo optar también por seguir el orden de prelación en sentido inverso.

En cuanto a las delegaciones, se entregará primero un obsequio sin envolver a al más alto rango de la misma y, posteriormente, se distribuirá discretamente un detalle envuelto entre el

resto de personas que la componen, de manos de otro directivo, azafata o responsable de Relaciones Institucionales.