

# Relaciones Humanas y Comunidad



## Guía para Monitores Sociales

Aspectos Teóricos

Andrés Medina Retamal



Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación  
UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

# **RELACIONES HUMANAS Y COMUNIDAD**

**(Segunda Edición)**

**PRIMERA PARTE:**

## **ASPECTOS TEÓRICOS**

**ANDRÉS MEDINA RETAMAL**

**1994**

Se puede reproducir y traducir total o parcialmente el texto publicado siempre que se indique el autor y la fuente.

Los autores son responsables por la selección y presentación de los hechos contenidos en esta publicación, así como por las opiniones expresadas en ella, las que no son necesariamente, las del PIIE.

Publicado por el Programa  
Interdisciplinario de  
Investigaciones en  
Educación. (PIIE)  
Brown Sur 150 - Ñuñoa  
Teléfonos: 204-7460 / 209-8269  
Fax: (56) 2- 204-7460  
Santiago - Chile

© Andrés Medina Retamal  
Nº 83177

Portada: Dance de noce in plein air - Pieter Brueghel (1564-1638)  
Dibujos: Alvaro Medina García  
Composición: Beatriz M. Pesca Casaux  
Imprimió: S.R.V. Impresos S.A.  
Tocomal 2052 - Teléfono (56-2) 556-5796  
Fonofax (56-2) 551-9123  
Santiago- Chile

Marzo 1994

## Agradecimientos

La reedición de este manual ha sido posible gracias al aporte de la Comunidad Económica Europea (CEE) en Chile.

Agradezco también a todos los pobladores con quienes he trabajado desde 1975 hasta ahora, y que me han permitido ir compartiendo y aprendiendo.

## A modo de advertencia

Este manual es producto de varios años de trabajo con personas de sectores populares en la línea de la formación en habilidades de relaciones humanas. Pretende ser un aporte y una ayuda para aquellas personas que están motivadas por ayudar a otros en el despliegue y desarrollo de nuevas habilidades de comunicación, tanto a nivel personal como interpersonal y organizacional. Idealmente, espero que sea utilizado por personas que tengan algún tipo de entrenamiento en trabajo con grupos, y que ellas mismas hayan participado de un grupo de sensibilización o de relaciones humanas.

Si bien el manual está dirigido también a profesionales, mi intención primera es que pueda ser usado por no profesionales, previa una formación en las técnicas y dinámicas que se muestran en "SEGUNDA PARTE: ASPECTOS PRACTICOS". Esto, porque estoy conciente que, pese a que los sectores populares son los que más requieren de apoyo en todo sentido, incluido el aspecto de la comunicación y de la salud mental, es allí precisamente donde más ausentes están los profesionales dedicados a estos temas.

Las actividades que se desarrollan en el taller pueden servir de aporte también al aspecto de desarrollo personal de la capacitación juvenil.

El texto es una guía que favorece el desarrollo de la comunicación en situaciones concretas y de manera práctica. Su sola lectura no asegura que las personas puedan comenzar a comunicarse mejor. Las relaciones humanas y la comunicación se dan en contacto con otros y no son producto de la reflexión.

El manual está dividido según los siguientes niveles de comunicación:

- LA COMUNICACION CONSIGO MISMO o nivel personal. Enfoca la relación que cada uno establece con su cuerpo y propone formas de integrar esa dimensión para una comunicación adecuada con el medio.
- LA COMUNICACION CON OTROS o nivel interpersonal. Enfatiza la comunicación con otros, proponiendo modos de relacionarse más positivos para mejorar y/o profundizar las relaciones con personas que son significativas en la relación cotidiana.
- LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION o nivel organizacional. Enfoca algunos aspectos básicos de comunicación en la organización, como roles, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Los contenidos se van entregando a medida que el grupo desarrolla las diferentes actividades sugeridas en la "SEGUNDA PARTE: ASPECTOS PRACTICOS".

El autor,

# ÍNDICE DE MATERIAS

## CAPÍTULO 1.-

### SECTORES POPULARES Y COMUNICACIÓN 13

- 1.- La comunicación como otro problema que afecta a los sectores populares. 13
- 2.- La ausencia de recursos humanos para atender los problemas de comunicación en sectores populares. 14
- 3.- Los problemas de comunicación en sectores populares. 15

## CAPÍTULO 2.-

### ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL SER HUMANO 19

- 1- El ser humano, social, comunicativo y trascendente 19
- 2- Comunidad y Comunicación. 23

## CAPÍTULO 3.-

### EL NIVEL PERSONAL: COMUNICACIÓN CONSIGO MISMO 27

- 1.- La conciencia de sí mismo. 27
- 2.- Relación cuerpo mente. 28
- 3.- La emoción como respuesta al mundo exterior. 29
- 4.- La postura corporal como comunicación. 30
- 5.- Cómo reconocer los mensajes del cuerpo. 32

## CAPÍTULO 4.-

### LIMITACIONES EN LA COMUNICACIÓN. 35

- 1.- Limitaciones para percibir la realidad. 35
- 2.- Mecanismos de comprensión de la realidad 36
- 3.- Algunas formas de generalización que bloquean una buena comunicación. 38

## CAPÍTULO 5.-

### LA COMUNICACIÓN CON OTROS:

Nivel interpersonal. 43

- 1.- La comunicación. 43
- 2.- Calidad y tipos de comunicación interpersonal. 46
- 3.- Algunos obstáculos en la comunicación. 49
- 4.- Características de una comunicación sana. 51

## CAPÍTULO 6.-

### LA ATENCIÓN EN LA COMUNICACIÓN. 55

- 1.- Significado del atender. 56
- 2.- Tipos de atender. 57
- 3.- Obstáculos para un atender eficaz. 59
- 4.- El buen atendedor. 61

## CAPÍTULO 7.-

### EL RESPETO EN LA COMUNICACIÓN 63

- 1.- Significado del respeto 63
- 2.- Tensiones generadas en el respetar. 67
- 3.- Conductas que demuestran respeto. 68

## CAPÍTULO 8.-

### EL DARSE A CONOCER EN LAS RELACIONES. 69

- 1.- La autorrevelación. 69
- 2.- Efectos negativos de no darse a conocer en las relaciones interpersonales. 70
- 3.- Obstáculos que tenemos para darnos a conocer. 71

## CAPÍTULO 9.-

### LA COMPRENSIÓN DEL OTRO. 75

- 1.- La comprensión del otro o empatía. 75
- 2.- Requisitos básicos para comprender al otro. 78
- 3.- Algunas Técnicas para comunicar la comprensión o empatía. 78
- 4.- Problemas en la expresión de la empatía. 80
- 5.- Formas adecuadas e inadecuadas de responder 81

## CAPÍTULO 10.-

### LA CONCRECIÓN Y LA AUTENTICIDAD 81

- 1.- La concreción 85
- 2.- La autenticidad. 88

## CAPITULO 11.-

### LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: roles, toma de decisiones y resolución de conflictos 87

- 1.- Comunicación y participación. 87
- 2.- Roles en la organización. 88
- 3.- El proceso de grupo. 90
- 4.- La toma de decisiones democrática. 95
- 5.- Resolución de conflictos en la organización. 98

### BIBLIOGRAFÍA 111

## CAPÍTULO 1.- SECTORES POPULARES Y COMUNICACIÓN

### 1.- La comunicación como otro problema que afecta a los sectores populares.

La comunicación es parte importante de la vida del ser humano. De hecho, una de sus características es la sociabilidad, entendida como la necesidad de relacionarse y comunicarse con otros para vivir y satisfacer necesidades. En nuestra sociedad, hay un número considerable de personas en los sectores populares, que no tienen posibilidades de satisfacer sus necesidades básicas: educación, salud, vivienda, alimentación y abrigo; tampoco están en condiciones de satisfacer necesidades de tipo psicológico como el afecto, la seguridad, la creatividad, la estima de sí y otras.

Tradicionalmente se ha considerado que es el Estado, estructura reguladora de la sociedad, el que directa o indirectamente diseña e implementa políticas para satisfacer las necesidades básicas. No ha sido así con las necesidades de tipo psicológico, que por diversas razones han sido relegadas a un tercer o cuarto plano de las políticas, salvo cuando los problemas derivados de su no satisfacción afectan claramente el funcionamiento y la producción de la sociedad como es el caso del alcoholismo y últimamente la drogadicción. No obstante, en la mayoría de los casos, alcoholismo y drogadicción son el resultado de un proceso previo donde han sido factores muy importantes la incomunicación, la inseguridad, la falta de afecto, la baja autoestima. Los problemas psicosociales, afectan tanto al individuo que los padece como a su familia y su comunidad.

Se podría ayudar a prevenir muchos de estos problemas con una formación y educación adecuadas, especialmente en el ámbito de las comunicaciones y de las relaciones humanas.

## 2.- La ausencia de recursos humanos para atender los problemas de comunicación en sectores populares.

Es sabido también que la dificultad para que las personas de sectores populares no puedan satisfacer sus necesidades está estrechamente ligada a sus dificultades económicas. No teniendo poder adquisitivo, no son un mercado digno de ser tenido en cuenta. Los profesionales de la salud mental, que como cualquier otra persona, deben tener ingresos para vivir dignamente, también usan esta lógica para ubicar sus lugares de trabajo. Así entonces, la cantidad de profesionales que trabajan en sectores populares es mínima comparada con las carencias extremas que allí se muestran.

Por otra parte, al comparar las tendencias que existen en salud mental para ayudar a las personas con problemas psicológicos, resaltan dos hechos: el primero, que es fundamental el establecimiento de una buena relación y comunicación entre el terapeuta y el paciente-cliente para el éxito del proceso psicoterapéutico<sup>1</sup>; el segundo, que la mayoría de las consultas tienen que ver con dificultades de comunicación entre las personas. Muchos estudios en psicología han mostrado que la extracción social diferente del psicoterapeuta (por norma general, provenientes de las clases media y alta) respecto del paciente de sector popular representa un escollo importante para establecer una relación psicoterapéutica adecuada, dadas sus diferentes percepciones de mundo y sus diferentes patrones de comunicación. Esto provocó algunos problemas en la psicoterapia como por ejemplo el que los psicoterapeutas creyeran que las personas de sectores populares no eran aptos para el proceso de psicoterapia, o que no podían sacar provecho de él.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Psychothérapie et secteurs populaires: L'éducation populaire, une alternative? Medina, Andrés. Memoria para optar a la Licencia Complementaria (equivalencia magister) Universidad Católica de Lovaina, 1987).

<sup>2</sup>. Marsella, Pedersen "Cross-cultural counseling", Pergamon Press, 1985.  
Lorion, Raymond. "Research psychotherapy and behavior change with the disadvantaged..." En "Handbook of psychotherapy and behavior change" Wiley and Sons, 1978.

### 3.- Los problemas de comunicación en sectores populares.

En las comunidades populares, debido a lo numeroso de las familias, al espacio exiguo de que disponen en sus casas, la relación con otros ocupa una cantidad importante de tiempo. No obstante, es sabido que en esos sectores la comunicación al interior de la familia y la comunicación con el vecindario son bastante conflictivas, aunque también se observan acciones solidarias cotidianas, que no se ven en otros estratos sociales. A su vez, hay estudios que indican que en los sectores pobres el 85% de las personas sufre algún tipo de problema psicológico, contra el 54% de la población total chilena<sup>3</sup>. Es decir, que 85 de cada 100 personas de este sector tendrían algún problema o sufrimiento psicológico, muchos de los cuales tienen su origen en dificultades para relacionarse y comunicarse con los demás.

Los problemas más frecuentes, que **no constituyen patologías mentales**, tienen que ver principalmente con la baja autoestima; la dificultad para establecer relaciones armoniosas con otros; la dificultad para relacionarse con otros estimados como superiores; la imposibilidad de solucionar conflictos adecuadamente; el desconocimiento de sus propias capacidades y habilidades; el miedo a hablar en público, el temor al ridículo o el temor de no tener "cosas interesantes" que comunicar a los demás. Esto, que en el lenguaje popular se denomina "falta de personalidad", se detecta en muchas personas de los sectores populares e influye en su rendimiento en los estudios; en la búsqueda de trabajo; en la participación dentro de su comunidad, en la conformación de la familia y en la relación entre pololos y amigos. Se ha observado también que la presencia de estos problemas lleva a las personas al consumo de alcohol o drogas, por el efecto desinhibidor que tienen estos productos y la sensación de seguridad y omnipotencia que provocan, con frecuencia.

En lo que se refiere al mundo juvenil, diversas investigaciones han mostrado que uno de los problemas que más se repite entre los jóvenes

<sup>3</sup>. Luis Weinstein (Psiquiatra) en entrevista concedida al diario La Época, en noviembre de 1988.

es su soledad, su incapacidad para poder comunicarse en un estilo afectivo y personal, sus dificultades de relación con los padres y adultos en general. Los momentos en que se posibilita este tipo de comunicación y encuentro son muy bien aprovechados por la mayoría de los jóvenes. Cuando eso sucede, se produce una suerte de exigencia de los jóvenes por continuar en la misma línea, en un intento de aprovechar al máximo esos espacios. El espacio de encuentro comunicacional tiene también efectos en la relación con los padres y con otros que no han estado incluidos en la experiencia, dado que los que han participado en ella, se apropian de algunas habilidades de comunicación que permiten romper barreras.

Se podría afirmar, entonces, que la comunicación sana entre las personas constituye un elemento importante para el mejoramiento de la calidad de vida. No obstante, y tal vez porque no provoca marcas visibles o no incapacita, aparentemente, para seguir viviendo, este tema no ha tenido una atención preferencial, salvo en los últimos tiempos, en especial en algunos programas dirigidos a la juventud.

Los modos de relacionarse y comunicarse son aprendidos, como también pueden ser abandonados, es decir, eliminados del patrón conductual de las personas, cuando se conocen formas alternativas y adecuadas de comunicación; por ello es que, si se cuenta con formas alternativas y adecuadas para comunicarse, las relaciones podrán ser más fluidas y gratificantes; las personas podrán gastar menos tiempo en solucionar problemas de malos entendidos, y es posible que puedan dedicarse con más ánimo y empeño a desarrollar acciones en bien de la comunidad.

Considerando los problemas y las limitantes que existen para solucionarlos, se puede pensar en una forma de intervención que implique la participación activa de personas de las comunidades populares, con la cultura, valores y formas de comunicación preponderantes en el medio popular. Ello significa, por una parte valorar los recursos propios de la comunidad, y por otra, eliminar o disminuir los problemas de comunicación que se producen en el encuentro del profesional con las personas de los sectores populares. Al mismo tiempo, permitirá ampliar el radio de

intervención a nivel preventivo en los problemas de relaciones humanas.

Con un proceso de formación relativamente corto, donde se desarrollen capacidades y habilidades de comunicación y de relaciones humanas para la generación de estas mismas habilidades en otros de su comunidad, se puede ayudar a prevenir e incluso solucionar algunos problemas de orden psicosocial en los sectores populares y a un bajo costo.

## CAPÍTULO 2.- ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL SER HUMANO

El ser humano, como tal, tiene ciertas características que lo impulsan a vivir con otros; al estar en comunidad, esta convivencia genera formas de comunicación que pueden facilitar o dificultar las acciones que se proponen como colectivo. En el caso de los sectores populares, desarrollar una comunicación sana con los otros adquiere carácter de urgencia, considerando las limitaciones que les impone su carácter de marginados o excluidos de la sociedad.

### 1.- El ser humano, social, comunicativo y trascendente <sup>4</sup>

Cuando comparamos al ser humano con otros animales superiores, nos admiramos que siendo tan débil físicamente, esté en un nivel superior de dominio de la naturaleza. Esto es resultado de muchos factores, pero se puede destacar los siguientes, por el uso que se les ha dado:

- *la sociabilidad* que es la capacidad y también necesidad que tiene el ser humano de agruparse y organizarse con otros para poder vivir y desarrollarse. Esta necesidad de vivir con otros es permanente y está tan arraigada como algo propio del ser humano, que la sociedad considera anormal al individuo que intenta aislarse de los demás;
- *la racionalidad*: el ser humano es capaz de relacionar fenómenos y situaciones y actuar de manera de sacar provecho de ello;
- *Es consciente de sí mismo*: el ser humano tiene conciencia de sí mismo, de su cuerpo y de las relaciones temporales; es capaz de darse cuenta que existe en este momento (el presente), sabe que antes de hoy existía y que realizaba determinadas actividades (el pasado) y puede anticipar o imaginar lo que hará mañana (el futuro);

<sup>4</sup> Lo que sigue es una adaptación de conceptos expresados por ERICH FROMM en "Psicoanálisis de la sociedad contemporánea".

- *es imaginativo*: el hecho que pueda "predecir" el mañana permite que el ser humano pueda imaginar diversas alternativas para su futuro. Así, puede decidir actuar de una u otra manera en el presente para modificar su futuro en un sentido u otro;
- *el lenguaje*: el ser humano es el animal que, aparentemente, tiene el lenguaje más desarrollado; es el único que tiene una diversidad de maneras de comunicarse (oral, escrita, visual) las que, a su vez, se materializan de varias formas (comunicación cara a cara, comunicación telefónica, televisión, radio, fax, computación, diarios, libros, revistas, etc...)

En términos ideales, se podría esperar que estas capacidades sean usadas para beneficio de toda la humanidad. Desgraciadamente, en muchas ocasiones son beneficiosas para unos y perjudiciales para otros. En nuestra vida diaria, usamos el lenguaje oral tanto para acariciar como para herir; la imaginación y la racionalidad han sido usadas para diseñar maquinarias de creación y de destrucción del hábitat del ser humano; la capacidad de organizarse ha servido para ayudar o para eliminar a otros.

La sociabilidad entendida como necesitar de los otros para satisfacer las propias necesidades, históricamente, se ha dado de tres maneras:

- *Sometiendo a otros*: que es cuando se utiliza a los demás como instrumentos para lograr ventajas, perjudicando a quienes son sometidos.
- *Sometiéndose a otros*; muchas veces, las personas con poca autoestima, inseguras de sí, optan por someterse a lo que otros decidan por ellas. Esto se da a todo nivel: en la relación de pareja, en el trabajo, en la escuela, en el nivel de participación respecto de las políticas comunales, regionales y nacionales.
- *Estableciendo relaciones de cooperación, igualdad e interdependencia*. Si bien este tipo de relación es el ideal, lo cotidiano nos muestra una

tendencia a los otros dos tipos de relaciones. No obstante, en especial los jóvenes están por generar condiciones para relaciones solidarias de interdependencia, de ayuda mutua, especialmente al nivel de lo cotidiano. Se requiere de un esfuerzo importante de acercamiento a la problemática juvenil para que efectivamente los jóvenes aporten con su propio proyecto al mejoramiento de la sociedad.

Erich Fromm afirma que la capacidad de ser consciente de sí tiene como consecuencia, entre otras cosas, la necesidad de trascender o de ser notado por otros en el presente o en el futuro. Esta trascendencia se puede traducir en hechos constructivos o destructivos para la humanidad.

A nivel de la vida diaria, una persona puede trascender, en forma positiva, entregando formas de vida y valores a los hijos, realizando acciones a nivel de la comunidad o de su barrio, generando grupos y organizaciones que aporten al mejoramiento de la calidad de vida, de la ecología, del desarrollo humano, etc.

Los efectos negativos de la trascendencia surgen de la incapacidad de algunos seres humanos para percibir que otros como él también son valiosos y que unos y otros son indispensables. De este modo se trata de quedar para la posteridad realizando acciones que van contra la humanidad: eliminación de personas, generación de políticas sociales y económicas que no tienen en cuenta al ser humano como tal, sino que en la práctica lo niegan.<sup>5</sup>

Esta incapacidad de reconocer a otros como valiosos tiene sus raíces entre otras causas en problemas de comunicación, lo que es una paradoja si se tiene en cuenta la diversidad de maneras con que cuenta el ser humano para comunicarse.

<sup>5</sup> Es notorio cómo conocemos mucho más de personajes relacionados con guerra, aniquilación, conquista, colonización y otros actos de violencia, de lo que sabemos de personas que realizaron acciones valiosas para la humanidad.

Algunos psicólogos, como Carl Rogers y William Schutz<sup>6</sup>, incluso han aventurado que la mayor parte de los conflictos bélicos se podrían evitar si se establecieran comunicaciones adecuadas entre los gobernantes de las naciones involucradas, entendidas aquellas como la forma de establecer relaciones cara a cara.

Es notorio, por ejemplo, que cuando se encuentran jóvenes de distintos estratos socioeconómicos, después de un primer momento de desconfianza y de evitación, se produce una especie de toma súbita de conciencia de que, a pesar de diferencias externas, la mayoría vive problemas similares de incomunicación y de relaciones. En los mismos sectores populares, al encontrarse estudiantes, trabajadores y desocupados se produce un fenómeno semejante: se reconocen como iguales, más allá de diferencias y prejuicios. La imagen negativa con que llegan respecto a los otros (por ejemplo, homologar a los desocupados con agresividad y con conductas casi delictuales, o a los estudiantes de enseñanza media con irresponsabilidad o infantilismo), va dando paso, a medida que se encuentran realmente, a una valoración de aspectos más humanistas, como la ternura, la simpatía, el cariño, la pena compartida, etc... Los jóvenes tienen conciencia de que no cuentan con herramientas o habilidades para relacionarse con otros; de que muchas veces les falta personalidad. El sentido común asigna al concepto personalidad las características de: ser capaz de plantear sus ideas y opiniones delante de otros, ser capaz de relacionarse fácilmente con personas de su mismo sexo y del opuesto, no ser tímido. Es decir, se relaciona la personalidad con aspectos de comunicación y relación con otros. Un dato revelador a este respecto aparece en los resultados de una encuesta a 508 jóvenes de las Comunas de Valparaíso y Viña del Mar donde frente a la pregunta: "Mis principales problemas son" ... el 26% de los encuestados ve como problema "que no hay lugares donde uno pueda desarrollar su personalidad"<sup>7</sup>

<sup>6</sup> ROGERS, CARL. "Grupos de encuentro".  
SCHUTZ, WILLIAM. "Todos somos uno".

<sup>7</sup> Medina, Andrés, y otros. "Así pensamos los jóvenes de la V Región" Cartilla de difusión de resultados investigación. PIIE 1992.

## 2.- Comunidad y Comunicación.

Además de la familia, las personas tienen otros núcleos sociales de pertenencia y de referencia cercanos a su casa. Hay, por ejemplo, clubes deportivos, Centros de Madres, grupos juveniles, grupos de amigos, grupos de apoyo a otros, lo que conforma en forma física y sociológica lo que se llama comunidad.

Por lo general, exceptuando el tiempo de trabajo, la mayor parte de las personas de los sectores pobres viven su vida en la comunidad: realizan sus compras en el almacén de la población, tienen a sus hijos en la escuela más cercana, desarrollan actividades recreativas y culturales en la población, sus amigos son de allí y la mayoría de sus problemas se suscitan en su población. Comparten con los otros habitantes de la población sus carencias: problemas de pavimentación, de alumbrado, de áreas verdes y recreativas, insuficiencia de ingresos económicos, escuelas pobres que entregan una educación de mala calidad, ausencia o deficiencia de servicios de salud y otros.

Los jóvenes, de acuerdo a la ocupación que tengan, pueden estar total o parcialmente en la comunidad. En el caso de la mayoría de los jóvenes desocupados, su vivencia con la comunidad es prácticamente total. Por lo general, son los desocupados quienes están en las esquinas y en la calle, desde las 10 de la mañana hasta altas horas de la noche. Esto crea una representación, errada en muchos casos y acertada en muchos otros, de que estos jóvenes son antisociales, delincuentes o drogadictos. La ausencia de lugares de encuentro, sean éstos plazas, campos deportivos o centros culturales, recreativos y educativos, hace posible que la juventud se tome las calles con todos los problemas que ello implica para el resto de la comunidad.

En la comunidad, también se dan muestras de solidaridad en los casos de desgracias humanas o materiales (fallecimientos, incendios, inundaciones, accidentes) o en torno a la vida cotidiana (prestarse la tacita de

harina o de azúcar, algo de té o un poco de pan, o cuidarse mutuamente los hijos)

Pese a ello, en las comunidades de los sectores pobres es donde existe, junto con la falta de lugares de encuentro para el joven y la comunidad en general, la necesidad de participación y organización para ir resolviendo los distintos problemas. La participación se da en forma precaria y se dan muchas razones para no participar. Por ejemplo:

- **Una percepción negativa** acerca del modo en que se participa en esos sectores: "qué voy a ir a hacer si se pasan discutiendo"; "no voy a perder el tiempo, se pasan pelando"; "no, porque nunca se saca nada en limpio"; "para qué, si no lo dejan ni hablar a uno"; "los dirigentes no tienen ni idea".
- **Una autoexigencia respecto a cómo se debe participar:** En el diagnóstico mencionado más arriba ("Así pensamos los jóvenes de la V Región", página 31) en las aspiraciones que los jóvenes tienen en el ámbito de lo sociopolítico, 25% de los encuestados quieren capacitarse para participar. Esto se explica porque muchos jóvenes creen que participar es algo que compromete mucho y que requiere de una buena dosis de formación y cultura, que ellos creen no tener.

Demostrar que la participación es aportar desde la propia perspectiva soluciones y vías de acción para los problemas juveniles y de la comunidad se puede lograr en la medida que el joven se integre en organizaciones y grupos que den cuenta de sus intereses y que les permitan expresarse libremente. Para ello, es importante que los dirigentes o animadores tengan herramientas de relación y de comunicación con otros. Esas herramientas debieran ayudar tanto a la ejecución de las tareas como de los aspectos de relación al interior de sus grupos.

En general, los dirigentes tienen buenas intenciones y voluntad para solucionar democráticamente los problemas de sus sectores, pero con

frecuencia carecen, entre otras cosas, de formas alternativas para comunicarse con sus dirigidos. Así, pueden ser percibidos como autoritarios y mandones, que realizan las cosas sin consultar a otros o que son enojones. Ello es cierto en la medida en que esa es la forma útil de comunicación que aprendieron. Es decir, usan el modo de comunicarse que conocen y lo usan bien, ignorando que puede haber maneras distintas e igualmente eficaces para comunicarse y llevar a cabo los proyectos.

Si bien muchos problemas residen en la organización misma, una proporción importante de personas simplemente no se atreve a acercarse a las organizaciones porque tienen temor de hacer el ridículo si hablan o porque tienen dificultades para relacionarse con otros, o bien por temor a hablar en público. Como la totalidad de las acciones que se realizan en una comunidad requieren de comunicación entre las personas, no es aventurado decir que se pueden solucionar muchos problemas o hacer más efectivas las acciones organizadas en la comunidad si se mejoran las formas de comunicación.

Cuando se analizan a fondo los problemas conyugales, las peleas entre padres e hijos, los conflictos en los grupos y organizaciones de la comunidad, se llega a la conclusión que casi siempre lo que está interfiriendo es una comunicación poco sana.

A nivel más personal, lo que también influye en la dinámica de la comunicación entre las personas, está el no atreverse a hablarle al o a la que a uno le gusta, el dar cosas por supuesto sin explicitarlas, el suponerle intenciones a otros sin pedir aclaraciones, el dejar que otros decidan por uno por temor a opinar o al que dirán.

Los problemas de comunicación que se producen en distintos niveles de la vida comunitaria: personal, interpersonal y organizacional, pueden ser abordados desde la perspectiva de las relaciones humanas entendidas como una forma de relacionarse con otros con respeto, con comprensión, y al mismo tiempo de manera auténtica y concreta.

Es claro que la comunicación es posible sólo si en algún momento me relaciono con otros. Curiosamente, las dificultades de comunicación surgen también por la relación. Hay más probabilidades de llevarse mal y de tener mala comunicación con alguien que vemos todos los días que con alguien a quien vemos de tarde en tarde. En los sectores populares, donde muchas veces no se tiene privacidad, donde para muchos, la calle es su living y su campo deportivo y su bar, es evidente que se producen muchos desencuentros y problemas de relación.

Se agrega a eso el no tener incorporada una manera 'sana' de expresar nuestras molestias o desagrados, o de reaccionar frente a las molestias y desagrados de otros.

Todo lo anterior implica aprender a escuchar, a expresar los sentimientos, a ser explícitos y específicos, a ponerse en el lugar del otro, a tomar decisiones compartidas y democráticas, saber usar el conflicto como una manera de crecer tanto a nivel individual como de organización.

La incorporación de nuevos patrones de comunicación requiere contar con personas que los tengan incorporados. Una posibilidad es llevar profesionales externos a la comunidad. Ya vimos que los profesionales de la salud mental son escasos y caros. Otra posibilidad es formar personas de la propia comunidad, que tienen varias ventajas: están insertos en la comunidad, conocen la cultura popular y los patrones de comunicación propios a cada comunidad. Finalmente, es lógico que los problemas de la comunidad sean resueltos en el seno de ella y con los recursos humanos que allí existen.

### CAPÍTULO 3.- EL NIVEL PERSONAL: COMUNICACIÓN CONSIGO MISMO

Si nos fijamos en las personas que pasan por nuestro lado, podremos observar personas que caminan encogidas y cabeza gacha, casi como pidiendo perdón por ocupar un lugar en la calle; otras, caminan apresuradas y con la cara un poco contraída; algunos pueden mostrar en su rostro, sufrimiento, pena o dolor. Por el sólo hecho de verlas casi podemos "adivinar" cuál es su estado de ánimo. No obstante la mayoría de las personas no tienen conciencia de cómo caminan, qué expresan con sus rostros o con sus miradas. Ello porque tenemos tendencia a estar abiertos a todo lo que pasa a nuestro alrededor y pocas veces nos detenemos a pensar en nosotros mismos y a saber qué es lo que nuestro cuerpo nos está pidiendo o comunicando.

Conocerse a sí mismo es una condición necesaria para poder conocer a otros y comunicarse adecuadamente. Esto que se sabe desde muy antiguo, (el "*Nosce te ipsum*" de los romanos, o "Conócete a tí mismo") ha sido bastante descuidado en nuestra sociedad. Preocupados de estar al tanto de todo lo que pasa alrededor y saliendo hacia el medio, no nos damos el tiempo para nosotros. Ahora bien, si sé que algunas situaciones me dan rabia, o que otras me dan pena o que otras no me interesan puedo evitarme muchos sufrimientos o incomodidades.

#### 1.- La conciencia de sí mismo.

Ya dijimos que el ser humano es conciente de sí, es capaz de darse cuenta de lo que le ocurre y de los cambios que va experimentando a través del tiempo. Los diferentes sistemas de percepción del medio (vista, oído, olfato, gusto, tacto) y de su propio cuerpo (los aparatos introceptivos que permiten reconocer un dolor de estómago o de cabeza, los dolores internos) están funcionando durante la mayor parte del día. Ellos nos permiten darnos cuenta de un dolor de cabeza, del escape de gas, de ruidos molestos,

del dolor de una pierna que estuvo mucho rato presionada y de muchas otras situaciones.

Afortunadamente, las personas pueden bloquear algunos de los estímulos que les llegan del exterior. Así, alguien puede estar leyendo, a pesar de estar sentado sobre una piedra áspera en una plaza donde conversa mucha gente y los vehículos atruenan con sus escapes y sus bocinas. Mientras lee, bloquea las sensaciones que le produce estar sentada incómodamente, el ruido de los vehículos y las conversaciones de la gente.

No obstante, esa misma persona que, aparentemente no escucha los ruidos de los autos o las conversaciones de otros, puede distinguir claramente el bocinazo del auto del amigo que lo viene a buscar.

Esta posibilidad de seleccionar permite que no nos volvamos locos. En efecto, es difícil escuchar, al mismo tiempo, todo lo que nuestros oídos captan; sentir todas las picazones que nos recorren el cuerpo; ver todos los cambios de luz que se producen a cada momento; oler todo lo que huele a nuestro alrededor. ¡Claramente no sería posible vivir de ese modo!

No nos cuesta mucho darnos cuenta que nos pica una hormiga o que tenemos una piedra en el zapato, pero nos cuesta mucho distinguir o expresar nuestras emociones en el momento oportuno. Ello es consistente con nuestra forma de aprender y de socialización: nadie se molesta mucho si echo garabatos por la piedra que me hace daño en el pie. Por el contrario, hemos aprendido que no es bueno enojarse con otros o mostrar pena; incluso, en ocasiones, no es "bueno" mostrar la alegría que nos invade, porque contraviene las normas de urbanidad, de compostura, de decoro, etc.

## 2.- Relación cuerpo mente.

La facultad de discriminar y de bloquear sensaciones y estímulos tiene que ver con el cerebro que es el centro donde se producen estos bloqueos y discriminaciones, de acuerdo con lo que la persona ha determinado que es importante o no.<sup>8</sup>

Ahora bien, en muchas ocasiones no nos permitimos prestar atención a nuestro cuerpo, lo que trae consecuencias negativas para nuestra vida diaria. El aprendizaje social de nuestras conductas incluye el aprender a no tomar en cuenta el cuerpo. De hecho, en nuestra cultura se valora más lo racional, lo que tiene que ver con el mundo de los conceptos e ideas, que lo corporal. Se supone que el cuerpo está al servicio del cerebro o de la mente. Pero, curiosamente, esta afirmación es negada en la práctica, ya que se actúa como si el cuerpo no necesitase de cuidados. Con mucha frecuencia, nos encontramos conversando con alguien que habla mucho, que nos da la impresión que habla sólo para llenar el tiempo, y con quien realmente no nos comunicamos. No sabemos "como sacarlo de encima". Por más que miramos el reloj, hacemos signos de que estamos apurados, de que queremos irnos, el otro sigue con su monólogo. Como resultado de esta incómoda situación, podemos comenzar a sentir dolor de cabeza. Sin embargo, no actuamos racionalmente para que cese el dolor sino que, con seguridad, seguiremos en actitud de 'escuchar' atentamente mientras decimos mentalmente "¿Cuándo terminará su lata?" y el dolor aumenta. En este caso nuestra mente recibe señales que no son respondidas al mismo nivel y el cuerpo reacciona con malestar. Esto nos indica que el cuerpo no sólo es receptor de estímulos, sino que también reacciona frente a ellos. Tal vez lo racional sería decirle: "Sabes, estoy preocupado porque voy a llegar tarde", o "sabes que no estoy con ánimo de escucharte. ¿Te parece que conversemos otro día?"

<sup>8</sup> Hablamos de situaciones que no comprometen la vida de las personas. Cuando se trata de la sobrevivencia, el cuerpo humano actúa casi en forma refleja.

### 3.- La emoción como respuesta al mundo exterior.

Cuando somos estimulados desde el exterior nos emocionamos. La emoción es una forma de alerta o de escape de nuestro cuerpo frente a una estimulación excesiva. Cuando tenemos susto, se nos pone la carne de gallina, temblamos, nos ponemos pálidos; cuando tenemos rabia, nos ponemos rojos, nuestros músculos se tensan; si sentimos pena, caen lágrimas, se nos hace "un nudo en la garganta", o sentimos apretado el pecho. Si sentimos alegría, los ojos se ponen más brillantes, nos reímos o sonreímos, nos movemos de un lado a otro, "no cabemos en nuestro cuerpo".

Si bien todos los seres humanos se emocionan, la forma de expresión de las emociones varía. Eso se debe, en parte, a la forma como hemos sido socializados. En esa socialización, a veces se ha inhibido, bloqueado, las formas naturales de expresión de la emoción y, como el cuerpo de todos modos necesita reaccionar, lo hace, o con un desborde, o dejando "marcas" en el cuerpo. Estas 'marcas' son las posturas corporales, que son la forma más o menos permanente como nos comunicamos a los demás con nuestro cuerpo: caminar agachado, tener cejas arqueadas hacia arriba como si estuviéramos preguntando permanentemente; tener el ceño fruncido como si estuviéramos eternamente enojados con los demás, etc.

La emoción es una reacción saludable del cuerpo frente a los estímulos del medio. Al mismo tiempo es lo que le da la sal a la vida. Una vida sin sobresaltos ni emociones sería lo más aburrido del mundo. A pesar de que es una reacción sana, en nuestra sociedad distinguimos dos tipos de emociones: las emociones positivas o permitidas y las negativas o no permitidas. El que una emoción sea positiva o negativa depende del status de las personas y del sexo. Así, no es bien visto que una mujer demuestre rabia en público y tampoco que un hombre demuestre su pena.

La emoción que es más negativa desde el punto de vista de nuestros patrones culturales es la rabia. Generalmente se puede sentir rabia contra

los enemigos; pero nos cuesta sentir rabia por algo que hace una amiga o amigo, y por lo general significa que se quiebra la amistad. Sin embargo, debiéramos aprender a expresar nuestra rabia con nuestros seres queridos y también saber aceptar que otros se pueden enojar por cosas que yo hago.

#### 4.- La postura corporal como comunicación.

Este todo integrado que es la mente-cuerpo se manifiesta a través del cuerpo, que reacciona frente a los estímulos y necesita hacerlo para mantener su equilibrio; ya vimos que una forma de reaccionar ante los estímulos fuertes es a través de las emociones.

La emoción también es un llamado o un mensaje a los otros. El niño que llora requiere que le den afecto; el que se enoja está defendiendo su individualidad; el que siente alegría, quiere acercarse a otros, expandirse hacia los demás.

Sin embargo, en muchas ocasiones la persona se encuentra frente a dilemas cuando se emociona. Por ejemplo, un niño, socializado en la idea machista de que "los hombres no lloran", tiene pena porque está sintiendo que no lo quieren y comienza a llorar; el padre lo castiga "por mujercita". Ante esta disyuntiva, el niño va a internalizar muy bien la lección: "no puedo llorar si siento que no me quieren; no puedo demostrarlo, porque seré castigado".

Aunque expresar la emoción es importante, es también un imperativo protegerse. Esto lleva muchas veces a postergar la expresión emocional: el niño tal vez aprenda a no llorar, pero se descargará de otros modos, por ejemplo, pegándole a los más chicos. En términos de la comunicación se puede decir que ante esas situaciones de autorrepresión, de no valoración, el cuerpo reacciona enviándonos **mensajes corporales**, que en el fondo son llamados de auxilio que nos hacemos a nosotros mismos para dar una salida a esa tensión o represión. Cuando esta situación se repite muchas

veces, como por ejemplo: quedarse solo y sentir que no lo quieren, ser discriminado en favor de otros, no recibir caricias del padre o de la madre, el niño va a reprimir la expresión natural que es llorar. Omite esta conducta, pero la emoción se va a ir materializando en su cuerpo: tiene todo el tiempo su cara triste, camina agachado, u otras manifestaciones similares.

Podemos entender estas **posturas corporales** como el resultado de emociones reprimidas y que aparecen a través de nuestro cuerpo de manera más o menos permanente. Esto lo podemos observar en los otros y también en nosotros mismos, ya que los mensajes corporales son principalmente para uno mismo. Por ejemplo, el niño que debe "agachar el moño" frente a su padre, puede comenzar a caminar encorvado, agachado; la señora que está varias horas cosiendo o planchando, comienza a ver menos nítido, "se le cansan los ojos", se le adormecen las manos; el estudiante que lee y estudia por mucho tiempo comienza a sentir dolor de cabeza, "ya no le entra nada". Esos también son llamados de alerta para descansar, para realizar otra actividad.

Por diversas razones y con mucha frecuencia, no se presta atención a esos mensajes y se fuerza al cuerpo a seguir funcionando. Ello, por supuesto, tendrá repercusiones en el funcionamiento psicológico de la persona.

## 5.- **Cómo reconocer los mensajes del cuerpo.**

En la medida que el cuerpo y la mente se manifiestan como un todo integrado, algunas características nuestras se manifiestan a través de nuestro gestos o actitudes corporales y de nuestras posturas corporales. Esto es fundamental de conocer ya que nos permite comenzar a reconectarnos con nuestro ser más integradamente.

**La Actitud corporal** es la reacción momentánea del cuerpo frente a algo que nos afecta. Si estamos cansados de estar erguidos en la silla, nos dejamos caer, nos despatarramos en ella (quedamos en una actitud poco

digna); si nos molesta un ruido, nos tapamos los oídos y nuestro rostro se encarga de expresar la molestia. A veces no somos tan espontáneos para expresarnos y el cuerpo se encarga de recordarnos la molestia, la pena o la rabia.

Por ejemplo:

- Después que el jefe nos reprende y no pudimos responderle como hubiéramos querido (porque, entre otras cosas, si lo hacemos podemos perder el trabajo) nos duele la espalda o el estómago. En estos casos, el cuerpo queda como receptor de nuestra rabia o de nuestra impotencia en vez de descargarla hacia afuera.
- Otra actitud corporal frecuente, es la opresión en el pecho. La persona siente una sensación de ahogo, de estar apretada, de no poder respirar bien. Generalmente, esta molestia es reflejo de tristeza, de una pena guardada; se puede eliminar si se llora o comparte el dolor con otros.

A diferencia de la actitud corporal, la Postura corporal es el reflejo corporal de acumulación de emociones no expresadas. En este caso, el cuerpo se queda expresando esa emoción de manera permanente.

Ejemplos:

- Personas que caminan con la espalda curvada, cabeza gacha, casi arrastrando los pies y que cuando hablan casi no hacen movimientos con el cuerpo. Esto podría deberse a una situación permanente de agobio o de opresión, de pena no resuelta.
- Personas que están muy rígidas o tiesas en cualquier situación, que se ven poco sueltos de cuerpo, y muestran tensión en su cara. Esta postura transmite la idea de que la persona es irreductible, que no la afecta nada, que no siente.

En esto, es importante recordar que cada uno de nosotros es un ser individual, particular y lo que es válido para uno, no necesariamente lo es para todos los demás. Cada uno debe observarse a sí mismo y tratar de reconocer cuáles son los mensajes propios de su cuerpo, no basarse en lo que le pasa a los otros.

## CAPÍTULO 4.- LIMITACIONES EN LA COMUNICACIÓN

### 1.- Limitaciones para percibir la realidad.

Ya hemos visto que la comunicación es la forma privilegiada de relación del ser humano con otros de su especie y, que durante este siglo ha desarrollado una serie de instrumentos que la han mejorado. Pero, paradójicamente, en nuestro tiempo las personas experimentan sufrimiento psicológico debido a problemas de comunicación y esto se debe, entre otras cosas, a carencias en el aprendizaje de las formas de comunicación cara a cara, es decir, de las maneras cómo entenderse con otros.

Bandler y Grinder<sup>9</sup> dicen que los hombres tienen diferentes representaciones de lo que es el mundo. Estas representaciones diferentes son el resultado de tres tipos de limitaciones:

- **Limitaciones neurológicas.**

Los sentidos no captan todo lo que sucede en el medio. Por ejemplo, existen ondas de sonido o de luz que simplemente no están dentro de nuestras posibilidades de percepción. Por lo tanto, nuestros modelos de mundo son diferentes del mundo real, porque nuestro sistema nervioso distorsiona y borra sistemáticamente trozos enteros de él.

- **Limitaciones como producto de las pautas sociales.**

Cada grupo social tiene códigos lingüísticos propios y modalidades de percibir, aceptadas socialmente, que son filtros para percibir e interpretar lo que pasa a nuestro alrededor.

---

<sup>9</sup> "La estructura de la magia" pps. 25-41

Así, hay palabras que en Chile tienen un significado y en otros países, donde también se habla castellano, tienen otro. También existen usos y gestos distintos, de unos a otros.

En Chile no es bien visto si dos hombres se saludan de beso; en cambio, en Francia se saludan con beso en la mejilla; en Rusia se saludan con beso en la boca.

- **Limitaciones individuales.**

Estas son las representaciones de mundo que hacemos producto de nuestra historia personal, de intereses, gustos, pautas de conducta y hábitos, y que pueden servir para enriquecer o para empobrecer nuestra vida. En una misma casa, una persona puede encontrar bella la cordillera nevada, pero el otro encontrar que es el paisaje más horrible que se puede imaginar.

## 2.- **Mecanismos de comprensión de la realidad**

El ser humano usa tres mecanismos para relacionarse y estructurar su percepción del mundo. Los tres son de mucha utilidad para su desarrollo, pero también tienen consecuencias negativas:

a) **La generalización:** ocurre cuando una experiencia particular se convierte en el modelo para enfrentar futuras experiencias. Por ejemplo, puede suceder que una persona no es escuchada cuando habla en forma suave, pero sí lo es cuando habla de forma agresiva. Esta persona podría generalizar esta experiencia y convertirla en una norma individual que dice: "para que me escuchen, debo hablar agresivamente".

La generalización es usada positivamente por la ciencia, que ha realizado grandes avances en base a su aplicación a fenómenos particulares.

b) **La eliminación:** es una manera selectiva de prestar atención a lo que sucede a nuestro alrededor. Así, podemos eliminar todos los ruidos que hay en una sala para escuchar sólo a la persona que está a nuestro lado; del mismo modo, podemos eliminar de nuestra percepción mensajes de cariño que nos llegan de alguien, o podemos eliminar de nuestra percepción muchas conductas positivas de alguien a quien hemos catalogado como "negativo".

Este mecanismo está presente con frecuencia cuando los medios de comunicación se refieren a los jóvenes de sectores populares, que son catalogados como marginales, "volados". En esos medios se resalta los aspectos negativos de los jóvenes populares: delincuentes, agresivos, borrachos, flojos, etc. Con la consecuencia de crear una representación distorsionada de lo que son esos jóvenes, en realidad, y reafirmando el prejuicio respecto a los pobres como poseedores de la mayoría de las conductas y actitudes disruptoras para la sociedad.

c) **La distorsión:** nos permite hacer cambios en lo que percibimos o sentimos, o simplemente negamos la evidencia. Por ejemplo, si alguien cree que si se encuentra con una persona determinada será sumamente aburrido, con seguridad va a distorsionar ese encuentro de manera que realmente se aburrirá, aunque la otra le comunique cuestiones muy alegres o entretenidas.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que para establecer relaciones positivas con otros es necesario estar abiertos a escuchar y atender sin generalizar, sin eliminar los datos que nos llegan y sin distorsionar los mensajes (es decir, no acomodarlos a nuestras experiencias previas).

### 3.- Algunas formas de generalización que bloquean una buena comunicación.

a) **El prejuicio.** Una forma de generalización es lo que en psicología social se denomina prejuicio: es un juicio de valor acerca de características que se atribuyen a un grupo de personas, a partir de la constatación de alguna de esas características en personas particulares. Ejemplo de esto son aquellos juicios que dicen que "los indios son flojos", "los pobres son borrachos", "los jóvenes pobladores no encuentran trabajo porque son flojos", "la mujer es más débil que el hombre" y otros similares.

Esas expresiones son juicios de valor en que se "mete en un mismo saco" a todas las personas que son indios, o pobres, o jóvenes pobladores o mujeres. Además reflejan una actitud hostil o negativa del que las expresa respecto de aquéllos. En efecto, puede ser que existan indios flojos tal como hay chilenos flojos, sean éstos pobres o ricos, pero la flojera no es un atributo del indio.

Existen prejuicios que son "positivos", es decir, que atribuyen a grupos de personas o razas características valoradas por otros, pero son igualmente infundadas, como decir que "los estadounidenses son inteligentes", que "los ingleses son flemáticos", que "los latinos son buenos amantes". Estos prejuicios no toman en cuenta que en otros países y otras culturas también hay una gran cantidad de inteligentes, de flemáticos y de buenos amantes.

Una característica del prejuicio es su irracionalidad. Es decir, en el prejuicio se manifiesta una emoción o un sentimiento, que posteriormente se trata de darle carácter racional, lo que nunca se logra realmente. Esto es así porque nuestra forma de relacionarnos con otros es fundamentalmente emocional: damos o quitamos afecto.

El prejuicio puede servir para exacerbar los conflictos entre países y culturas, y también en las comunidades locales. Es una manera de

degradar y desacreditar a los otros. Hasta hace algunos años, en Chile bastaba que se sospechara de alguien como opositor o de izquierda para que inmediatamente fuera tildado como antipatriota, subversivo, terrorista y se justificaba con eso su muerte y desaparecimiento.

**b) La caracterización:** Fernando Flores elaboró el concepto caracterización para referirse a la forma cómo se identifica a otros o a uno mismo. La caracterización es individual: el Jorge es flojo; la María es coqueta; el Juan es creído, etc. Según Flores, la caracterización no es buena ni mala. El problema se produce cuando se cosifica las caracterizaciones, es decir se les da el sello de cosas, de rasgos permanentes.<sup>10</sup>

Por lo común, se caracteriza a las personas para siempre y se sigue un curso parecido al del prejuicio.

Por ejemplo, Pedrito no entiende el mecanismo de la suma y no puede sumar. El profesor no sabe la forma adecuada para que Pedrito aprenda a sumar, y consciente o inconscientemente, no quiere reconocer su incapacidad para enseñarle esa materia, entonces lo tilda de Tonto. En la casa, se empeñan en que Pedrito haga sumas y usan todos los mecanismos que la familia estima como adecuados: lo alientan, le explican, lo retan, lo castigan, y como no saben qué hacer, se aburren de él y le dirán "tú no tienes cabeza para los números, eres tonto". Si Pedrito se cae, se cae porque es tonto, si un niño mayor le quita un juguete, es por tonto. Y así sucesivamente.

En definitiva, Pedrito queda caracterizado como Tonto y, a poco andar, ya no tendrá necesidad de que se lo repitan: cualquier cosa que haga mal, él mismo se la explicará diciéndose que es tonto.

<sup>10</sup> Lo que antecede es mi interpretación del concepto, a partir de la asistencia al Seminario de Redcom en 1988.

Es decir, la caracterización se basa en una o más situaciones de un aspecto particular de la persona, a partir de las cuales se define a toda la persona.

Flores dice que hay caracterizaciones bien fundamentadas y mal fundamentadas. La caracterización fundamentada sería aquella que tiene respaldo en la práctica, donde una serie de conductas permiten decir que una persona tiene determinada característica. Siendo cierto, tiene el problema de toda generalización en las relaciones humanas: equivale a una etiqueta, a un estigma que es difícil de borrar. Supongamos que Marta ha sido caracterizada como floja porque frecuentemente no hace su cama, no hace aseo, en el trabajo rinde poco. Aparentemente, estaría bien fundamentado caracterizar a Marta como floja. Pero esa misma persona hace rápido la comida, viste a sus hijos, se preocupa de su esposo, hace las compras con el presupuesto de que dispone. En consecuencia, lo más que se podría decir es que Marta es floja para hacer aseo, o floja para hacer su cama, lo cual cambia completamente la valoración que se hace de ella: no se la califica en su totalidad, sino en aquellos aspectos en que, según la valoración de la situación, Marta es floja.

Así como caracterizamos a otros, lo hacemos con nosotros mismos. Algunos se caracterizan positivamente, pero la mayoría, en especial en sectores populares, se caracterizan negativamente.

La caracterización positiva es la percepción o la autopercepción de una característica valorada socialmente. La auto caracterización positiva implica una autoestima alta de esa persona. Cuando es conferida por otros, refuerza la autoestima de la persona que es caracterizada positivamente. No obstante, una caracterización positiva puede tener efectos negativos en la persona. Por ejemplo, cuando un estudiante se caracteriza como muy inteligente, puede suceder que confíe demasiado en ello y no se preocupe de estudiar, llegando a un punto en que pierde posibilidades, en que le va mal.

Pero, es la caracterización negativa la que más debe preocupar, dado que influye en una baja de la autoestima y también hacen que no intentemos desarrollar algunos aspectos, como si el destino o la fatalidad dirigiera nuestras vidas. Reconocerse ignorante, por ejemplo, pareciera que da licencia para no aprender, para no esforzarse. En algunos casos, reconocer que se es pobre también actúa como freno para ser creativos, responsables. Tal como lo expresa Flores, reconocer nuestras caracterizaciones debiera permitir modificar nuestras conductas y actitudes en un sentido positivo y beneficioso para nuestro desarrollo. Desafortunadamente, la mayoría de nosotros es capaz de caracterizarse negativamente, sin dar un paso hacia el cambio, sin reflexionar cómo se podría revertir la situación en nuestro beneficio.

En síntesis, al caracterizarnos como lo hacemos frecuentemente, nos estamos cerrando posibilidades de aprender cosas nuevas que tiendan a superar las incompetencias que reconocemos en nosotros. Cuando caracterizamos a otros, en general, lo hacemos como una manera de cerrar posibilidades de encuentro y crecimiento, de desarrollo conjunto.

Todo lo anterior significa que es necesario hacer esfuerzos para delimitar claramente los aspectos positivos y negativos que vemos tanto en nosotros mismos como en los otros, así como también delimitar los ámbitos donde ocurren esas conductas que nos caracterizan para ir buscando soluciones. La caracterización nos lleva a adoptar actitudes frente a nosotros mismos y frente a los otros que pueden interferir en una comunicación adecuada y en un desarrollo armónico de nuestra personalidad.

## **CAPÍTULO 5.- LA COMUNICACIÓN CON OTROS: NIVEL INTERPERSONAL**

### **1.- La comunicación.**

Entenderemos por comunicación el conjunto de intercambios verbales y no verbales que se realizan entre las personas, especialmente en las relaciones cara a cara. El intercambio está constituido por mensajes, que son enviados o emitidos por un emisor ( en este caso, la persona que comienza la comunicación) hacia el receptor (la que recibe el mensaje). En el ir y venir de los mensajes se producen interferencias o ruidos, que pueden ser producidos, tanto por el emisor como por el receptor así como por el medio en el que se desarrolla la comunicación.

La comunicación entre personas se produce por una doble vía (oral y gestual) al mismo tiempo. Con frecuencia, no hay una congruencia entre el mensaje oral y el gestual, que como veremos más adelante, produce problemas en la comprensión entre las personas. Esto se puede comprender como producto del funcionamiento de los mecanismos, antes descritos, de generalización, distorsión y eliminación (producto de nuestra historia previa).

El ambiente también puede distorsionar o dificultar la comunicación: el ruido, la incomodidad, el exceso o falta de iluminación, etc.

Al decir que la comunicación es el conjunto de intercambios verbales y no verbales se está queriendo decir que cualquier conducta que se realiza es comunicación; que toda comunicación influye en la conducta de los otros.

Esto se explica como sigue:

a) **Toda conducta es comunicación.** Estando en contacto con otros, cualquier conducta está enviando un mensaje. El mensaje no es sólo lo que se expresa con la boca, sino que lo que se expresa a través de gestos corporales.

Por ejemplo,

- Muevo la cabeza de arriba a abajo cuando alguien me está diciendo algo. Sin abrir la boca le estoy diciendo: "sí, de acuerdo", o, "sí, te escucho, sigue contando".
- Muevo con fuerza ambos brazos hacia adelante y me doy vuelta, acompañado de gestos faciales de molestia. Con ese gesto, estoy dando a entender que: "No estoy de acuerdo", o, "sale p'allá".
- Levanto los hombros cuando otra persona me habla. Con ese gesto estoy dando a entender que "no me interesa", "no me importa", "me da lo mismo" lo que me está diciendo.

Es decir, en la comunicación se usa el cuerpo como totalidad para enviar mensajes. Existe una serie de códigos gestuales que nos dicen algo, tanto a los chilenos como a los de otras nacionalidades tales como la V de la victoria (dedos índice y medio de la mano, extendidos) o la mano derecha que se agita sobre la cabeza (que envía saludo).

b) **Toda comunicación influye en la conducta de los otros.** Si le digo a mi hija "no quiero que salgas", esta comunicación provocará reacciones en ella. Si ella esperaba que le dijera que "sí", seguramente su conducta posterior será de enojo o de pena, que comunicará verbalmente o corporalmente. Incluso el decir "no me importa lo que hagas" va a influir en el otro.

Esto lleva a plantear una tercera característica de la comunicación.

c) **Cuando estoy en relación con otros no existe la no comunicación, porque no existen las no conductas.** Esto significa que, si estoy con alguien, cualquiera sea ese alguien, estaré comunicando algo, aún cuando yo no mueva ni una ceja. Supongamos que en una fiesta, una de las jóvenes que es famosa por ser el alma de las fiestas, está en un rincón, sin mirar a nadie en especial, sin que nada le llame la atención. ¿Se podría afirmar que esta persona no está teniendo una conducta, y por lo tanto no está comunicando nada? Aparentemente sí, pero ese no hacer nada con seguridad da que hablar a los otros: "¿Qué le pasará?"; "está fome la chiquilla". Es decir, ese no hacer nada, comunica algo y provoca reacciones en los demás.

Este aspecto es muy importante cuando se plantea la participación en la comunidad. Muchos dicen "yo no me meto en nada", "yo no estoy ni ahí", queriendo comunicar con esto que por no meterse, por no opinar, no están influyendo ni pretenden influir en lo que pasa a su alrededor y eso es falso. En muchas oportunidades se invita a la comunidad a decidir sobre determinadas cuestiones que afectan la marcha de la misma. Muchas personas no acuden, o si acuden no expresan su parecer. Así, se puede tomar decisiones con las que puede no estar de acuerdo la mayoría. En estos casos se supone que lo acordado está bien, dado que no hay pronunciamientos en contra. En efecto, el silencio ha sido interpretado como aceptación. Este silencio, que aparentemente es una "no-conducta", es tan importante que está influyendo en el curso de los acontecimientos de esa comunidad. Por ello que es tan importante que las personas participen y opinen respecto de las cosas que van a afectar su vida y su entorno, y que lo hagan de manera organizada.

d) **La comunicación es histórica y cultural.** Nuestras representaciones de mundo son producto de la cultura en que vivimos y de nuestra experiencia personal. La comunicación es la manera como nosotros transmitimos la representación que tenemos de las cosas; por lo tanto, tienen un componente histórico y cultural. Cuando nos relacionamos con otros, nuestra comunicación está mostrando:

- **La cultura** en que fuimos criados, con sus normas y representaciones sociales: no habla igual una persona de población que una persona del barrio alto, ni tampoco una persona del sector rural. Cada una de esas culturas tiene maneras determinadas de comunicarse.

En una cultura machista como la nuestra, las formas de comunicarse de un hombre pueden ser distintas si habla con su esposa o si habla con su patrón. Si discute con su mujer, con seguridad reaccionará de manera más o menos agresiva; en cambio, si discute con su patrón, puede ser muy sumiso. En un caso usa la dominación en la comunicación, y en el otro, como se percibe débil, su comunicación puede ser de dominado.

- **Las costumbres familiares**, influyen en la forma como nos comunicamos. En una misma comunidad o barrio hay algunas familias que hablan casi a gritos, en otras se habla de manera suplicante, en otras con un tono suave.

## 2.- Calidad y tipos de comunicación interpersonal

a) **La calidad de la comunicación**, se va a entender como la posibilidad de comprensión, de acercamiento, de encuentro entre dos personas que permite el intercambio fluído de mensajes verbales y no verbales.

La calidad de la comunicación con otros depende de dos aspectos:

- **La distancia física**, que se refiere al espacio existente entre las personas que se están comunicando. Hay mayor posibilidad de calidad en la comunicación entre personas que están cerca (por ejemplo, sentadas frente a frente), que entre personas distantes entre sí (por ej. a 20 metros de distancia)
- **La distancia afectiva**, que es el grado de compromiso y del interés que tiene una persona por la otra en la comunicación.

Dos ejemplos aclaran lo que se quiere decir.

- Dos personas se quieren mucho. Una está en Santiago y la otra en Puerto Montt. En este caso, pese a la gran distancia física, la comunicación que establezcan por teléfono puede ser de gran calidad, por la cercanía psicológica que existe entre ellos, aunque les falte alguna de las características de la comunicación óptima, como es el contacto ocular y físico. Sin embargo, muchas cosas que quisieran decirse tal vez no las digan por la lejanía física que experimentan.
- En un bus atestado de gente, dos personas desconocidas (lejanía afectiva) quedan cara a cara (cercanía física). Probablemente estas personas no establezcan una comunicación de calidad entre ellas.

Curiosamente, la mayor parte de la gente vive como en la segunda situación: mucha cercanía física, pero poca cercanía afectiva; y muchos también viven su situación como en un bus repleto: un sufrimiento y un malestar del que se quiere escapar lo más rápido posible.

La buena comunicación interpersonal es aquella donde se conjugan la cercanía física con la cercanía afectiva.

**b) Tipos de comunicación.** En la comunicación interpersonal se producen dos tipos de comunicación:

- **La comunicación verbal** que es el conjunto de frases y palabras que se intercambian en la conversación.
- **La comunicación no verbal** o metalenguaje que es el conjunto de gestos, posturas, muecas, tonos de voz, que usamos para comunicarnos.

Dicho de otro modo, con la comunicación verbal se manifiestan opiniones, acontecimientos, ideas. La comunicación no verbal le agrega a aquélla lo que representa para nosotros eso que estamos comunicando, en lo no verbal se juega lo afectivo.

Veámoslo con un ejemplo:

En una oficina una de las secretarias dice: **¿Quién sacó mi lápiz?**

Esa frase es una comunicación verbal que implica que alguien busca un lápiz y que otro lo sacó. Ahora bien, esa pregunta puede haber sido dicha, al menos, de las siguientes maneras:

Como **pregunta**, es decir tratando de averiguar, de determinar el hecho. La persona se dirige a las otras personas que están con ella para que le den una respuesta.

**De manera agresiva:** Con un tono de voz enérgico exige a los otros que le devuelvan el lápiz.

**De manera implorativa:** Con un tono de voz quejumbroso, que es un ruego a los otros que están presentes para que le devuelvan el lápiz.

Cada vez que establecemos una comunicación hacemos uso de los dos tipos de comunicación (Verbal y no verbal). Lo ideal es que el contenido verbal y el no verbal sean congruentes, es decir que concuerden.

No obstante, con mucha frecuencia, lo que decimos verbalmente es distinto e incluso opuesto a lo que está comunicando nuestro cuerpo. No es raro que, ante la pregunta ¿Cómo estás?, una persona diga con palabras "Estoy bien" y con el cuerpo, especialmente con la expresión de la cara, demuestre su pena, su rabia o su contrariedad.

La contradicción entre la comunicación verbal y la no verbal tiene muchas razones, entre las cuales se puede mencionar el miedo a expresar lo que nos sucede realmente, el temor a no ser escuchados o, simplemente, a que no sabemos cómo ser congruentes.

### 3.- Algunos obstáculos en la comunicación.

Las contradicciones entre lo que decimos –lenguaje verbal– y lo que expresamos corporalmente–lenguaje no verbal– pueden explicar, en ocasiones, las dificultades de comunicación, pero hay otras causas que son motivo de una comunicación no sana.

Estas causas son los prejuicios, la repetición de conductas anteriores y el desconocimiento de otras formas de comunicación.

Examinémoslas separadamente:

a) **Los prejuicios y caracterizaciones.** Recordemos solamente que los prejuicios son juicios que engloban a un grupo o a una etnia, asignándoles a todos los que pertenecen a ese conjunto, características positivas o negativas. Entre los prejuicios más comunes podemos recordar el que dice que "los judíos son amarretes"; o bien aquél más común en nuestro país "los pobres son pobres, porque son flojos". Supongamos que estoy seleccionando una persona para un trabajo y tengo el prejuicio de que los pobres son flojos. Cuando llegan los postulantes percibo claramente

que uno de ellos es pobre. Se pueden dar dos situaciones igualmente negativas para la relación con el otro.

- **Estoy seguro que es cierto lo que pienso de los pobres.** Entonces, puedo escucharlo pero no le daré el trabajo, porque 'sé que no va a trabajar bien'.
- **Tengo el prejuicio, pero racionalmente creo que puede ser falso lo que pienso.** En este caso, puedo darle el trabajo para no ser prejudicado, pero si observo que no trabaja cuando debiera hacerlo, con seguridad comenzaré a pensar que 'en realidad es cierto que ese tipo de personas es flojo' y se puede reafirmar mi prejuicio, sin que haga ningún intento por entender por qué esa persona no estaba trabajando cuando yo la observé.  
A la inversa, por ejemplo, por no 'prejuiciarme', puedo dejar pasar conductas que afectan al trabajo, en vez de pedirle que trabaje.

Las **caracterizaciones** son juicios que marcan a una persona en su totalidad, y que son emitidos a partir de una o más situaciones particulares. Es frecuente escuchar, por ejemplo: "¡llegó el pesado!"; "este compadre es un latoso"; "ya viene esa niña aproblemada".

Como suponemos la existencia de algunas de esas características, nuestra comunicación con el otro se va a ver afectada. Si creo que el que viene es un "pesado", mi atención se va a centrar en descubrir cada una de sus actitudes "pesadas", sin preocuparme de establecer una real comunicación. Por el contrario, si creo que alguien es sobresaliente en todo, mi comportamiento será de subordinación respecto de él, y no estaré estableciendo una comunicación fluida ni igualitaria.

Asumir como cierta una caracterización o un prejuicio tiene la desventaja de que no haré nada para que aquéllos a los que les pongo ese cartel modifiquen su conducta.

b) **La repetición de conductas anteriores.** Así como tendemos a no cambiar nuestra impresión de los demás, la manera de comunicarnos también tiende a ser permanente, estática. Si vemos que la broma es útil para comunicarnos con otros, tenderemos a hacer bromas continuamente. Si en una ocasión me fue útil enojarme para que otros hicieran lo que yo quería, me volveré a enojar cada vez que enfrente una situación similar.

c) **El desconocimiento de formas alternativas de comunicación.** Si he estado viviendo en una cultura, en una familia, en una escuela, donde los conflictos se "solucionan" dominando al otro, el modo de comunicarme será de ese mismo tipo, ya que no tengo alternativas: desconozco la existencia de otras formas de comunicación.

Si en mi aprendizaje social acerca del amor del macho he visto a mi alrededor que sólo se demuestra cuando se realiza el acto sexual con la pareja, es muy difícil que pueda ofrecer otras muestras de amor como darle un beso al llegar o salir de la casa, o tomarla de la mano cuando salimos, o decirle simplemente que está linda, etc.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, es posible aprender a no ser prejuiciado, a tener claro que una característica no da cuenta de la totalidad de la persona, a tener una manera dinámica de comunicarse y a conocer formas alternativas de comunicación, vale decir, aprender a desarrollar un estilo de comunicación sana.

#### 4.- Características de una comunicación sana.

Una comunicación sana es la que permite desarrollar vínculos verdaderos con el otro. Tiene una serie de características, que pueden ser practicadas y perfeccionadas.

De hecho, todos tenemos experiencias de comunicaciones ricas, sanas, agradables, pero sucede que a veces nos cuesta practicar y ampliar esas conductas a otros ámbitos.<sup>11</sup>

En toda comunicación existe intercambio, y en el caso de la comunicación cara a cara ambas personas involucradas reciben y emiten mensajes. Para evitar que se produzca distorsión en la recepción y en la emisión debe haber una actitud psicológica y se debe practicar una serie de habilidades.

Consideremos, entonces, las características de una comunicación sana.

- a) **Estar dispuesto a escuchar:** el requisito previo para poder comunicarse adecuadamente es que las partes estén dispuestas a escuchar, a prestar atención, situación que implica una cierta complejidad. No basta decir: "Te estoy escuchando", sino poner cara de escuchar, postura de escuchar, etc...
- b) **Ser respetuoso:** El respeto es algo fundamental para una comunicación sana. Si respeto seré capaz de escuchar, de comprender realmente al otro.
- c) **Comprender al otro:** Como toda comunicación requiere de otra persona, necesito comprender que siendo ella igual a mí, es a la vez, distinta. Pero no se trata de una comprensión mecánica, sino de una comprensión activa, poniéndose en el lugar del otro, tratando de captar sus sentimientos, de comprender sus diferentes mensajes.
- d) **Ser auténtico.** Cuando yo me comunico, es valioso e importante expresar lo que siento en el momento, es importante estar dispuesto a mostrarme con mis emociones y sentimientos.

---

<sup>1</sup> El ampliar esas experiencias de comunicación sana a otros ámbitos es una forma de generalizar, que en este caso puede ser evaluado como algo positivo.

- e) **Ser concreto.** La comunicación sana es directa y específica; no hay lugar para vaguedades ni para generalidades.

Cada una de estas habilidades se irán viendo en los próximos capítulos.

## CAPÍTULO 6.- LA ATENCIÓN EN LA COMUNICACIÓN

Cuando dos personas se encuentran, una comunica y la otra recibe la comunicación, aunque no se exprese ni una sola palabra. Se puede decir que hay sólo dos alternativas: **indiferencia y compromiso**; este último puede ser compromiso positivo (amor, por ejemplo) o un compromiso negativo (odio, por ejemplo). Sin embargo, la mayor parte de las veces creemos que comunicarse es expresarse con palabras, olvidando que un movimiento de cabeza, un gesto con las manos también puede acercar o alejar a las personas.

Los estudiosos de la comunicación encontraron que una parte importante de ésta son los gestos, el lenguaje no verbal de las personas. Así, en personas con problemas psicológicos graves, su conducta anormal era, en parte, producto de un tipo de comunicación familiar. Esa comunicación se caracteriza por los mensajes contradictorios entre lo verbal y lo gestual.

En la comunicación sana debiera haber correspondencia entre los distintos tipos de lenguaje que utilizamos. Es decir, si manifestamos amor, que ello se exprese tanto en nuestros dichos como en nuestros gestos.

En nuestro comportamiento diario tenemos muchas comunicaciones contradictorias. Así por ejemplo:

- Hacemos como que escuchamos a nuestro hijo cuando en realidad estamos metidos en la televisión.
- Asentimos con la cabeza como si estuviéramos escuchando al esposo, cuando nuestra mente está puesta en las compras. De modo que se puede producir el diálogo siguiente:

(El): *"Estoy cansado".*

(Ella): *"Ah que bien, yo voy a salir a comprar".*

Aquí no hay un atender real a lo que el otro está expresando, tampoco hay respeto por esa persona. Ambas son condiciones necesarias para iniciar o mantener una comunicación sana entre personas.

En las páginas siguientes, se verá por separado los temas **atender y respeto por el otro**.

### 1.- Significado del atender.

Se puede definir como la **habilidad para escuchar con interés a la persona que nos comunica algo, demostrándole además que estamos con ella**.

Escuchar y poner atención quiere decir también:

- **Tener un lugar y un tiempo adecuado para establecer la comunicación.**

Sabemos que las mejores comunicaciones las podemos realizar cuando estamos en un lugar más o menos aislado de ruidos y de interferencias y cuando tenemos tiempo para ello.

- **Tener una disposición activa de nuestra parte.**

Ello implica una relación cara a cara, relajada y sin preocupación por otras cosas, mostrando con nuestros gestos y miradas que estamos captando lo que el otro dice.

Por esto es que un buen entendedor será aquel que hace gestos o

dice palabras del tipo "sí, te entiendo" o "no te entiendo, repite por favor"; que asiente o niega con movimientos de cabeza; que está atento, mirando a todos los mensajes del otro, tanto verbales como corporales.

- Dejar fuera nuestros juicios previos respecto del otro.

Para escuchar adecuadamente hay que estar conciente de los propios prejuicios respecto de la otra persona, para dejarlos fuera en nuestra comunicación.

¿Qué quiere decir esto? Veámoslo con un ejemplo. Viene un amigo a conversar con nosotros. Por nuestra experiencia pasada, lo hemos caracterizado como "latero". Nuestra representación de él ya está formada, estamos prejuiciados respecto de él: tenemos un juicio sobre él que dice, amigo igual latero. Entonces, desde la partida podemos 'sentir' que nos da la lata, que es aburrido y, por lo tanto, vamos a tratar de que sea breve, de alejarnos de él, lo que nos impide escucharlo aquí y ahora, es decir en esta situación, que es distinta de las ocasiones anteriores. Si esa persona fuera desconocida para nosotros, tal vez estaríamos más abiertos a escucharla, ya que no tendríamos un juicio formado acerca de ella. En consecuencia, es necesario hacer un esfuerzo para comunicarnos con el otro, como si recién lo estuviéramos conociendo.

## 2.- Tipos de atender.

Se puede hablar de dos tipos de atender:

a) El atender corporal, que es la posición de nuestro cuerpo, es la manera cómo nos ubicamos para escuchar al otro. Con nuestra posición mostramos:

- El grado de interés que tenemos por lo que se nos está comunicando.

- Nuestra predisposición para captar el mensaje del otro. Así, atender mirando la televisión o leyendo el libro que teníamos en las manos, significa "habla no más, no me interesa mucho lo que dices y no estoy dispuesto a perder el tiempo contigo".

Un atender corporal adecuado, para lograr una comunicación mejor se expresa al:

- Mantener contacto visual, es decir, estar frente a la persona con la cual nos comunicamos.
- Estar dispuesto a escuchar, lo que se traduce en una postura corporal relajada: un poco echado hacia adelante, con brazos y piernas descruzados.
- Demostrar a través de pequeños gestos con la cabeza que se está atendiendo.

b) **El atender psicológico.** Si con el cuerpo nos disponemos a atender, también es necesario escuchar. Cuando hablamos de escuchar, nos referimos no sólo a oír con nuestros oídos, sino también a atender con nuestros ojos, con nuestros sentimientos, con nuestro tacto. Es decir, el atender psicológico significa "captar todos los mensajes que la otra persona produce". Así, junto con el escuchar a alguien que dice por ejemplo: "no, si no me dio rabia lo que me dijiste", uno puede percibir una ceño adusto, un tono irritado. Allí lo verbal y lo no verbal están en contradicción. Entonces, uno puede quedarse, o con el significado del ceño adusto, o con las palabras "no me dio rabia", sin posibilidad de captar el verdadero mensaje.

Un atender psicológico significa entre otras cosas estar atento a:

- Las palabras que el otro pronuncie,

- al tono con que son expresadas: aburrimiento, pena, alegría, indiferencia.
- a los gestos de cara, manos y cuerpo en general,
- a la concordancia o discrepancia en cada uno de esos actos.

El atender es muy importante para poder captar la totalidad del mensaje que una persona comunica. Se puede evitar algunos problemas si se capta adecuadamente lo que está pasando. Cuando hay contradicción entre lo verbal y lo no verbal, se puede suponer sin mucho lugar a equivocarse, que el mensaje real es el no verbal. En efecto, lo no verbal o el lenguaje corporal corresponde a la parte más primitiva de nuestro ser y del cual no tenemos mucho control cuando se trata de la expresión de sentimientos o emociones. Lo verbal en cambio puede ser cuidado e intencionado para decir lo que queremos decir: el lenguaje verbal es más artificial, menos exacto que el lenguaje no verbal para expresar los sentimientos o emociones.

### 3.- Obstáculos para un atender eficaz.

Existen una serie de factores que reducen nuestra capacidad de estar atentos. Estos pueden ser externos o involuntarios y propios de la persona.

Entre los factores externos o involuntarios que reducen la atención, tenemos la incomodidad del lugar donde se establece la comunicación, el ruido, gente que circula por el lugar, necesidades fisiológicas no satisfechas como el hambre, sed, evacuación, cansancio.

Entre los factores propios de la persona están:

- La expectativa respecto a lo que se quiere oír.

Esto quiere decir que muchas veces fragmentamos lo que estamos escuchando para adecuarlo a lo que estamos esperando escuchar. Por ejemplo: "no tengo ganas de ir porque estoy muy cansada". El receptor puede eliminar una parte del mensaje y escuchar "no tengo ganas de ir contigo". En este ejemplo, seguramente el que estaba escuchando estaba preparado para oír que no querían salir con él, y así dejó fuera de su atención la razón que venía a continuación.

- El oír en extremo.

Interpretando un mensaje como "bueno-malo", "negro-blanco" (es decir distorsionando o eliminando partes del mensaje).

Por ejemplo:

Ella: "No le quedaron buenas las empanadas a tu mamá hoy día"

Él: (En forma agresiva) "¡Así que mi mamá cocina mal!".

En este caso, él no escucha todo lo que le dicen "No le quedaron buenas las empanadas a tu mamá, hoy día", eliminando prácticamente todas las palabras de la frase original, y distorsionando su sentido hasta entender "Tu mamá cocina mal", lo que lo hace reaccionar en forma agresiva (¡Así que mi mamá cocina mal!)

- Oír prejuiciadamente.

Parecido a oír con expectativas. El que escucha va "adivinando" lo

que viene, porque "sabe" lo que el otro va a decir. Es el típico, "ya, no sigas, ya sé lo que vas a decir".

María, varias veces, ha pedido ayuda para estudiar a su amiga Marcela, que se molesta mucho porque María estudia a última hora.

María está preocupada por lo que está pasando con su pololo, tiene problemas con él y recurre a su amiga para que la escuche y le ayude.

Se encuentran y María dice: "Te quiero pedir un gran favor". Marcela, enojada la interrumpe "Ya estoy aburrida de ayudarte. ¡Siempre estudias a última hora, oh!"

#### 4.- El buen atendedor.

De lo anterior podemos deducir que una persona que sabe escuchar, que atiende realmente a los otros y es activo, "escucha" todos los mensajes que le están enviando, tanto las palabras, como los mensajes no verbales: gestos, entonación de la voz, postura corporal, etc.. Es también alguien que se preocupa de eliminar los obstáculos que pueden entorpecer una comunicación, sobre todo aquellos que son de su propia responsabilidad: es decir, va a tratar de escuchar la totalidad de los mensajes verbales sin eliminaciones ni distorsiones. Es también el que sabe reconocer los prejuicios o caracterizaciones que ha formado de su interlocutor, y va a ser capaz de dejarlos fuera para escuchar realmente.

El buen atendedor sabe, también, demostrar con pequeños gestos y palabras que está atento, que está escuchando, que está entendiendo. Este atender permitirá que la información recibida sea respondida con respuestas apropiadas, sean ellas palabras o actos.

## CAPÍTULO 7.- EL RESPETO EN LA COMUNICACIÓN

### 1.- Significado del respeto

*"Los niñitos no pueden discutirle al profesor, eso es una falta de respeto".*

*"La mujer debe respeto y obediencia a su marido".*

*"Los niños deben respetar a los mayores".*

*"En 1978, el gobierno chileno fue condenado por no respetar los derechos humanos en Chile".*

En esta manera de entender el respeto, aparece la idea que algunos tienen **derecho a ser respetados** (autoridad, patrón, hombre, adulto) y otros el **deber de respetar** (subordinado, obrero, mujer, niño) lo que implica una relación desigual en la que no se cuestiona si los patrones, maridos, adultos u hombres deben a su vez respetar a los obreros, subordinados, niños, mujeres.

La forma como proponemos entender el respeto se basa, en cambio, en una relación horizontal que no es ni de sumisión ni de dominación.

Respeto es aceptar al otro por el sólo hecho de ser una persona humana, es decir, el otro es igual a mí, tiene los mismos derechos que yo, teniendo en cuenta que cada uno tiene una historia y una experiencia distinta; esto no implica que yo necesariamente actúe y piense como los otros. Esta concepción de respeto encierra una paradoja: **respeto al otro porque es igual que yo y porque es distinto de mí**. Somos iguales en tanto nacemos humanos; somos distintos, dado que cada individuo tiene vivencias y representaciones del mundo propias, que son tan valiosas como las de los otros y deben ser respetadas.

El respeto es, en muchas ocasiones, visto como una manera de someterse al otro. Esto se da también a nivel de cada persona. ¿Cuántas veces hemos dejado de escuchar lo que nos dice nuestro cuerpo, por cumplir con las exigencias de los otros? Dicho de otra manera, es frecuente que no nos respetemos a nosotros mismos por "respetar" a los otros. También ocurre la situación inversa donde el respeto por el colectivo prima sobre el respeto por el individuo. Esta es una tensión que no es fácil de resolver y para la cual no existe la respuesta única; en todo caso, una forma de enfrentarla es conciliando los intereses colectivos y haciendo que estos consideren y tenga en cuenta lo individual.

La historia contemporánea nos muestra muchos ejemplos de cómo diversos grupos sociales han tenido que luchar y muchas veces morir para ser respetados o para que otros sean respetados en sus derechos elementales:

- Los trabajadores que han luchado y siguen luchando para que se les respeten sus derechos: a un salario justo, a un horario de trabajo adecuado, a la salud, educación.
- Las mujeres que han luchado para que se les respete su calidad de seres humanos iguales a los hombres, en sus derechos al trabajo, el voto, etc.
- Instituciones y organismos nacionales e internacionales que trabajan para denunciar los atropellos a los derechos humanos y para que se respeten esos derechos (de libre reunión, de opinión, de creencia, de asociación, de trabajo).

La concepción que está detrás de las luchas de los trabajadores, las mujeres y las organizaciones de derechos humanos es que **todas las personas son iguales**.

**El respeto se entiende como la capacidad de aceptar y apreciar a las otras personas por el sólo hecho de ser seres humanos.**

Esta aceptación y aprecio no pone como condición el que las personas deban comportarse de una manera determinada.

La idea fundamental es: "Te respeto porque eres un ser humano como yo".

## 2.- Tensiones generadas en el respetar.

La idea de respetar es ampliamente compartida, sólo que muchas veces ofrece problemas en la práctica. Hay dos preguntas que uno se puede hacer al respecto:

a) **¿Cuál es el límite entre el respeto a mí mismo y el respeto a los otros?** Es decir, ¿debo respetar al otro hasta el punto de no respetarme a mí mismo? Es evidente que uno debe respetarse a sí mismo, y eso significa alimentar-se bien, darse espacios de diversión y desarrollo, en otras palabras cuidar la salud física y mental. En el caso de la comunicación consigo mismo la forma de respetarse es atender a los mensajes corporales y dar respuesta a las necesidades que ellos transmiten.

El respeto por uno mismo también se manifiesta en ser congruentes entre lo que pensamos y decimos, en mostrarnos con nuestras emociones en vez de ocultarlas. Si una persona se respeta realmente, le es fácil respetar a los otros.

Imaginemos a una señora que está continuamente ocupada, no se da respiro. El exceso de trabajo la pone nerviosa, le da rabia. Cuando llega su hija adolescente del colegio la reta y castiga por llegar tarde, sin escuchar ningún tipo de explicación. Se podría decir que su actitud poco respetuosa para con su hija se debe, en gran medida, a la acumulación de cansancio y frustración que le provoca su constante ajetreo en el hogar. Esta mujer no se respetó a sí misma al no atender a su cuerpo que le pedía que descansara un ratito. Y su actitud tampoco fue respetuosa con su hija.

b) **¿Qué es más importante: el respeto por el individuo o el respeto por el colectivo?** Si partimos de la premisa que el ser humano se organiza en sociedad para atender a las necesidades de todos sus miembros se puede postular entonces que, ante la disyuntiva entre individuo o colectivo, deberá primar el colectivo. No obstante, la tendencia actual es enfatizar lo individual sobre lo colectivo. A mi entender, es necesario ubicar el justo equilibrio entre lo personal y colectivo. En muchas ocasiones, el individuo deberá aceptar perder grados de libertad personal por el bien del colectivo: es el caso de la contaminación en Santiago, por ejemplo, hay días en que determinados vehículos no pueden transitar.

Durante bastante tiempo, los diarios publicaron cartas de lectores que reclamaban porque esa medida no respetan su derecho al libre desplazamiento. Pero esa medida está asegurando el respeto del colectivo, (incluido aquél que siente que sus derechos individuales no están siendo respetados) a la salud y a respirar aire puro.

### **3.- Conductas que demuestran respeto.**

- **Estar disponible para el otro**, es decir tener tiempo para comunicarse y estar dispuesto a escuchar.
- **No estar prejuiciado en la comunicación**; tal vez conozcamos muy bien a alguien, pero sólo sabemos lo que pasó antes, no lo que viene. Y al suponer o adivinar, podemos equivocarnos.
- **Reconocer que cada persona tiene recursos**. Muchas veces, para evitar que el niño se equivoque, hacemos las cosas por él. Así no lo respetamos. Cuando un amigo nos cuenta sus problemas le damos un consejo; estamos desconfiando de su capacidad para solucionar su problema. En ambos casos sería mejor ver junto con ellos qué se podría hacer y cuáles son las consecuencias probables en vez de

decirles qué hacer.

- **No imponernos;** faltamos el respeto cuando nos queremos imponer física o intelectualmente. El profesor que hace callar a sus alumnos cuando le contradicen y no los escucha, les está faltando el respeto; está tratando de imponerse. El papá que al discutir con su hijo, lo hace callar, está faltando el respeto. El hijo que dice a la madre "tú no sabes, porque no fuiste al colegio" falta el respeto.
- **Suspender los juicios de valor,** es decir, aceptar incondicionalmente al otro, creer lo que el otro dice, piensa o cree. Por ejemplo:

Persona 1: "Fijate que le pegué a mi señora, y estoy mal"

Persona 2: "¡Eres hartito bruto en realidad!"

Persona 3: "Tienes que haber estado muy enojado para hacer eso".

Aquí la persona 2 enjuicia lo que hizo la persona 1; la persona 3 en cambio, **se preocupa** de lo que le pasaba a la persona 1 cuando le pegó a la señora.

- **Ser auténtico.** Si se desea realmente establecer una comunicación sana y profunda, es necesario mostrarse tal como uno es, lo que es una forma de respeto por el otro. Disimular o mentir es no ser respetuoso.

## CAPÍTULO 8.- EL DARSE A CONOCER EN LAS RELACIONES.

La base para comenzar una relación sana es saber escuchar y respetar. Pero si se quiere construir una relación más profunda, eso no basta. Se necesita usar otras habilidades, entre las que están la habilidad de la autorrevelación y la habilidad de comprender a los demás. La primera se refiere a mostrarse al otro, la segunda se refiere a la habilidad para recibir lo que el otro nos cuenta. Esto es lógico, ya que una relación implica comunicación entre dos o más personas y ésta se va a ir nutriendo de lo que cada uno vaya mostrando y de la manera como se vaya recibiendo lo que se muestra.

### 1.- La autorrevelación.

A cada momento nos estamos mostrando a los demás ya sea por lo que decimos o por lo que hacemos. Sin embargo, muchas veces mostramos diversas caras o facetas, de acuerdo a la situación en que estemos. Cuando hablamos de autorrevelación se trata de mostrar nuestra verdadera cara, es decir, lo que sentimos, creemos, tememos, lo que nos agrada, disgusta, amamos, etc., que permita un conocimiento verdadero de nosotros mismos.

La autorrevelación es la habilidad para comunicar aspectos personales de la propia experiencia y de sí mismo, que permitan un mejor conocimiento y un acercamiento abierto a los demás.

El no mostrar nuestra verdadera "cara" cuando nos comunicamos puede tener consecuencias no deseadas. Muchas veces creemos que da lo mismo mostrarse o no mostrarse a los demás. No obstante si queremos preservar o mantener una relación con otros ayuda mucho el practicar esta habilidad.

Con frecuencia ocurren problemas en la pareja por una comunicación defectuosa, donde hay ocultamiento de los verdaderos sentimientos 'para no herirlo (a)', donde se trata de soportar al máximo las situaciones conflictivas para mantener las buenas relaciones; también se producen quiebres por no saber comunicar los sentimientos positivos (amor, ternura, cariño)

## 2) Efectos negativos de no darse a conocer en las relaciones interpersonales.

No revelar nuestras ideas, opiniones y emociones puede tener efectos negativos para la comunicación y para las relaciones con otros. Entre ellos se puede mencionar:

- **Reacción exagerada de emociones.** Cuando una persona se contiene, cuando no expresa en el momento oportuno las emociones, se produce una especie de acumulación. Si tuviéramos una capacidad ilimitada para contener esas reacciones tal vez no habría problemas. Sin embargo, es frecuente que se reaccione con violencia frente a las travesuras de un niño, porque "me tiene hasta aquí". Pero seguramente no es el niño el que lo tiene hasta ahí, sino que ha sido un acumularse de frustraciones y de pequeñas rabias las que provocan una explosión.

La pena, que suele ser un sentimiento celosamente guardado por la mayoría de las personas, especialmente por los hombres, suele aparecer de las maneras más inusuales. No es extraño ver papás borrachos que lloran sin consuelo, sin un motivo aparente, acariciando a sus hijos; otros que dan rienda suelta a su pena delante de desconocidos. Lo raro de esto es que en condiciones normales (sin la ayuda del alcohol), estas personas no se atreven o no saben expresar esos mismos sentimientos.

- **Reacciones psicológicas graves.** La práctica clínica, en salud mental, muestra muchos casos de depresión u otro tipo de sufrimiento psicológico que son producto, entre otras causas, de no haber sabido mostrar a los demás su pena, sus conflictos, sus dudas, las que finalmente derivan en conductas extremas para llamar la atención de los demás. (Esto además implica la necesidad de tener quién nos escuche y nos comprenda para poder autorrevelarnos).

Cada cierto tiempo, en noticias nacionales o internacionales, aparecen personas realizando conductas altamente destructivas (franco-tiradores, por ejemplo), que hasta ese momento eran personas sumamente tranquilas, que no se inmutaban por las cosas que vivían, que no comunicaban problemas a sus cercanos, y que de pronto estallan. Con seguridad no fue de pronto, sino el final de un largo proceso de incomunicación, de no mostrar a otros lo que sufrían, temían o gozaban.

- **Término de la relación.** El comienzo de una relación se da, generalmente, a través de comunicaciones triviales, con poco contenido relevante para los que comienzan a comunicarse. Sin embargo, el proceso de la relación requiere que los que se comunican muestren otras facetas. Cuando esto no sucede, la comunicación se agota, con lo que se pierde la relación.

### 3.- Obstáculos que tenemos para darnos a conocer.

Aunque sea saludable mostrar lo que nos está pasando, no es fácil hacerlo de buenas a primeras. Eso en parte se debe a nosotros mismos y en parte a la cultura en que vivimos.

- a) **Obstáculos culturales** En nuestro aprendizaje social hemos internalizado una serie de comportamientos respecto de la comunicación y que van en contra de la autorrevelación. Entre ellos están:

- **Autorrevelación vista como una debilidad.** Una frase que escuchamos muchas veces es aquella de que "los hombres no lloran", que en definitiva sugiere que si un hombre llora es débil y por tanto menos hombre. Esto tiene que ver con la oposición hombre-mujer que existe en nuestra cultura machista: la mujer es considerada inferior, débil, temerosa, inestable. Entonces, ellas pueden tener conductas débiles. Los hombres no. La fuerza, la fortaleza suprema la da el hecho de callarse, de sufrir en silencio, "ser machito para sus cosas".
- **Autorrevelación como cosa de enfermo.** Es permitido contar las cosas de uno, pero no a cualquiera. Si los amigos no bastan o no lo son tanto como para confiarles cualquier cosa, lo que queda es ir a hablar con el psicólogo, el psiquiatra o el cura. No es raro que si alguien se atreve a contar sus cosas sea visto como raro, poco normal. Así entonces, se le niega valor a la autorrevelación o se la relega a la categoría de anormalidad.
- **Mentira versus verdad.** En nuestra sociedad se hace de la mentira un valor. Allí está la propaganda, que quiere hacer creer las cosas más absurdas para vender un producto; Ej.: "Si lo usas, un desconocido te regalará flores". "Cámbiate a.... que cambiará tu vida"

Pero no es sólo en el nivel masivo donde esto se produce. A nivel de las personas se dicen o dejan de decir cosas para obtener algún beneficio, se niegan los conflictos para no tener problemas y todo eso tiene que ver con la autorrevelación, y en definitiva, con la salud mental.

b) **Obstáculos personales.** La cultura influye de una u otra manera en cada persona, la que va a reaccionar de un modo determinado cuando se trata de mostrarse a los otros. Entre los obstáculos personales que ponen o que viven las personas para mostrarse están:

- **Miedo al autoconocimiento.** Cuando voy a hablar de mí mismo, voy a comunicarme conmigo mismo. Es un tipo de autoconocimiento. Muchas veces no queremos ni pensar en algo, porque si lo hacemos tendremos que asumir el resultado de ese pensar. Se prefiere vivir con el dolor adentro o con la duda antes que mostrarse, porque se tiene miedo a lo que vendrá.
- **Miedo a la intimidad.** Mostrarse es empezar a ser íntimos. Y cuando alguien empieza a mostrarse se va a preguntar: ¿podré soportar la intimidad, no me dejarán frustrado? o ¿Este otro será capaz de acogerme?
- **Huída de la responsabilidad.** Cuando alguien se muestra, deja a la luz del día sus éxitos y sus fracasos, lo que sabe o no sabe, etc. Eso significa que debe tomar alguna decisión, hacerse responsable de sus aspectos negativos y comenzar a cambiar. Y es duro empezar un cambio aunque sea dolorosa la situación actual. Entonces, resulta más fácil dejar las cosas como están.
- **Temor al rechazo.** Muchas personas piensan que si los demás lo comienzan a conocer tal como es, no serán aceptadas, serán rechazadas. Ese temor se relaciona con los sentimientos que cada uno tiene de sí mismo. Es como decir "sé que me vas a rechazar porque ni siquiera yo me acepto como soy".
- **Desconfianza.** Para poder darse a conocer a otros se requiere un cierto nivel de intimidad y de garantías de que lo que se cuente no saldrá del círculo donde se contó. Cualquier persona no nos da confianza para contar cualquier cosa, pero la confianza es un sentimiento que se va construyendo.

Reconociendo estos obstáculos en el medio y en nosotros mismos, es posible quedar más dispuesto para darse a conocer a otros.

## CAPÍTULO 9.- LA COMPRENSIÓN DEL OTRO

Se necesita un clima de confianza para que alguien se muestre y también se necesita ser comprendido. Ser comprendido y saber comprender es clave para una comunicación sana. La comprensión que vamos a estudiar es lo que se denomina empatía.

### 1.- La comprensión del otro o empatía.

Es la habilidad de una persona para reconocer y responder con precisión a los sentimientos y al contenido de las expresiones del otro en una comunicación. <sup>(12)</sup>

En la definición que se da más arriba aparecen dos ideas:

- a) **La de comprender al otro.** Para eso es necesario saber escuchar cuidadosamente, para poder discriminar adecuadamente lo que está diciendo y lo que está sintiendo el otro.
- b) **La importancia de expresarle al otro esa comprensión.** Comprender a alguien y no comunicarlo no vale de nada.

### 2.- Requisitos básicos para comprender al otro.

Al comunicar lo que comprendemos tenemos que considerar los siguientes requisitos :

- a) **No evaluar.** La evaluación significa interpretar desde uno mismo lo que el otro siente y dice.

---

<sup>12</sup>. Tomado de "Manual para el entrenamiento en habilidades de Relación interpersonal" de Medina, Andrés y Recuero, Marco Antonio.

b) **Reconocer la propia experiencia personal y los propios sentimientos.** Cada persona vive o siente de manera diferente un mismo hecho o situación. Por ello es muy importante aprender a captar cómo está sintiendo el otro y cómo me siento yo con lo que comunica. Esto permite además, separar los sentimientos y experiencias propios de los que el otro expresa

### 3.- Algunas Técnicas para comunicar la comprensión o empatía.

a) **El parafraseo.** Es un resumen del mensaje básico de lo que el otro dice. Se traduce el mensaje recibido en una frase simple y precisa.

Ejemplo:

... Javiera: (hablando al grupo, de los problemas que tiene con el esposo) " Yo ya no lo entiendo, unas veces me insiste para que salga y luego, cuando lo hago se enoja y me dice que salgo mucho".

... (Parafraseo): "Él quiere que salgas pero se enoja".

b) **La clarificación.** Ésta se usa cuando lo que uno escucha es poco claro, o parece que la persona se da vueltas sobre lo mismo sin poder avanzar, o cuando no se entiende el significado de alguna (s) palabra (s). Un indicador claro de que es necesario usar clarificación es cuando el que escucha comienza a no entender lo que el otro dice.

Ejemplo de clarificación:

... "Dices que te molesta cuando tu señora se queda callada, y también cuando habla y habla sin parar ¿Eso dijiste o escuché mal?

c) **El reflejo.** Esta técnica es para mostrarle al otro que se lo está comprendiendo en sus sentimientos o en lo que dice.

**Reflejo de sentimientos.** Con esta técnica se trata de expresar los sentimientos esenciales que el otro está comunicando. Permite que la persona que nos está hablando tome una mayor conciencia de lo que está sintiendo y lo haga suyo.

Ejemplo:

... Hugo: "Y tú sabes, a uno le duele un poco lo que dices, claro que tienes razón a veces, pero..."

... Reflejo de sentimiento: "Sientes pena por lo que te dije".

**Reflejo de experiencia.** Se toma en cuenta el lenguaje corporal que acompaña a las palabras. Con esto se trata de lograr que la persona se dé cuenta de las posibles contradicciones entre sus palabras y sus gestos. Para eso se describe la o las conductas observadas, y enseguida se refleja el sentimiento que hay en las palabras.

Ejemplo:

... "Estás sonriendo continuamente (descripción de conducta) y por lo que dices, me da la sensación que estás muy enojada por lo que pasó (reflejo de sentimiento).

#### 4.- Problemas en la expresión de la empatía.

Como esta habilidad es poco frecuente en nuestras comunicaciones diarias y es una habilidad que no se enseña explícitamente, presenta algunas dificultades para desarrollarla y tendemos a caer en errores como

los siguientes:

- a) **El cliché o estereotipo.** Este error consiste en usar muletillas (frases o palabras que se repiten automáticamente) o hacer el reflejo de sentimiento de manera monótona: Tú sientes, tú piensas...

O usar frases como: "Te entiendo perfectamente"; "no te preocupes, eso le pasa a todos"; "no llore, ya se le va a pasar". Este tipo de frases y palabras en vez de ayudar a que el otro siga expresándose más, pueden frenar o desviar la comunicación. Como son muy mecánicas, no aseguran que se esté escuchando de verdad.

- b) **La pregunta.** Hacer preguntas del tipo "¿por qué?", "¿cuándo?" puede aclarar al que las hace, pero seguramente va a cerrar la posibilidad de que la persona que está contando siga profundizando y conociéndose mejor.

La pregunta ¿Por qué...? lleva al otro a justificar, a buscar explicaciones, a dar datos. Si se quiere hacer alguna pregunta es mejor comenzar con ¿Cómo...? ¿Qué ...? que lleva al otro a revisar el proceso que vive o vivió en relación a lo que está comunicando.

- c) **Comprensión fingida.** A veces no entendemos, lo que nos dice otra persona, o estamos distraídos. En cualquier caso, no deseamos que se dé cuenta y hacemos como que comprendemos, movemos la cabeza afirmativamente, decimos frases clichés. Esta es una falta de respeto para la persona que se está comunicando.

- d) **Lenguaje inapropiado.** Usar palabras que el otro no conoce. Cuando alguien se está comunicando y escucha una palabra nueva, que no conoce, en el mejor de los casos su tendencia será preguntar qué significa, o en el peor se quedará dándole vuelta a "la palabra"; tratando de descifrar su significado distrayéndose hasta el punto de cortar su comunicación. Hablar en el lenguaje que el otro usa es importante para el desarrollo de la comunicación.

## 5.- Formas adecuadas e inadecuadas de responder.

Cuando tratamos de comprender lo que nos comunica alguien, lo hacemos de diferentes maneras. Sin embargo, no todas las formas que usamos son igualmente comprensivas.

La comprensión es ponerse en el lugar del otro, tratar de comprender tanto el contenido explícito como el contenido implícito de la comunicación.

A continuación veremos distintas respuestas posibles para un mismo mensaje.

Supongamos que conversan dos amigos y uno le dice al otro:

... "Estoy preocupado, tengo la impresión que mi polola me engaña, porque sale mucho y no sé para dónde va".

Se puede responder a esta comunicación de diferentes maneras, unas más adecuadas que otras para comprender efectivamente:

**Respuestas tranquilizadoras.** Estas respuestas pretenden aliviar la angustia, la inquietud de la persona que se ha comunicado; se trata de darle tranquilidad, paz. En estas respuestas está la idea de que el problema o la situación que comunica la persona no es tan importante o que el problema no es tan serio como ella lo piensa.

... No te preocupes, hombre, a todos alguna vez le pasa eso.

**Respuestas estimativas.** En este tipo de respuestas se hace un juicio de valor respecto de la utilidad, la conveniencia, la exactitud o lo fundado

de lo que está comunicando la persona. Esta es una indicación y una descalificación a lo que la persona está sintiendo o expresando. No hay comprensión sino una visión de cómo tendría que interpretar la realidad.

... **Creo que estás equivocado, ella no es lo que tú crees.**

**Respuestas interpretativas.** Este tipo de respuesta tiene como objetivo que la persona se dé cuenta, tome conciencia de algo, ofreciéndole una explicación distinta a su situación. Estas respuestas son útiles cuando se conoce mucho a una persona. Sin embargo, hacer uso de ellas sin tener experiencia, puede provocar más problemas que soluciones.

... **Creo que tu problema de desconfianza hacia las mujeres se debe a tu relación con tu mamá.**

**Respuestas exploratorias.** Se trata de obtener información adicional acerca del tema que se está tratando, trata de comprobar algo que ha imaginado el que pregunta, trata de probar una hipótesis. Con esto se está suponiendo que el problema es más complejo de como lo ve la persona que lo está comunicando y que es necesario buscar relaciones y causas en otro lado.

... **¿Te ha pasado esto mismo con otras pololas?**

**Respuestas comprensivas o empáticas.** Este tipo de respuesta trata de captar el contenido explícito e implícito en la comunicación, teniendo en cuenta tanto los mensajes verbales como no verbales. La persona que responde de esta manera hace un esfuerzo por meterse en el otro, en su perspectiva y desde ahí devolver lo comprendido.

... **No tienes confianza en tu polola por lo que hace, pero crees que la quieres.**

## CAPÍTULO 10.- LA CONCRECIÓN Y LA AUTENTICIDAD

### 1.- La concreción

... *"Cualquiera sabe que las mujeres son débiles y que el hombre es fuerte."*

... *"Aquí hay algunos que siempre aportillan lo que se dice"*

... *"A uno no le gusta que anden hablando cosas de uno"*

Con seguridad, la mayoría de nosotros ha escuchado frases de este tipo en los grupos y en las relaciones diarias. Sin saberlo, cuando expresamos estas afirmaciones, estamos generando en los que nos escuchan sensaciones de desconfianza, de inseguridad, de posibles conflictos. Si alguien quiere desarrollar sus relaciones con otros o al interior de su organización necesita modificar algunas formas de expresión que son vagas, inespecíficas y generales, por otras que sean específicas y concretas. Adquirir la habilidad de la concreción ayuda a lograr ese objetivo.

**La concreción se puede definir como la habilidad que tiene una persona para comunicarse con otros de manera directa y específica.**

El uso de esta habilidad tiene dos ventajas, al menos:

- El que comunica se hace responsable de lo que dice
- El que escucha sabe exactamente de qué le están hablando y a quién se están refiriendo. Eso le permite, tal vez, darse cuenta de algo que no tenía conciente, y reaccionar en consecuencia. Esto es importante, especialmente en los grupos.

Veamos a qué se refiere lo de directo y específico:

a) **Expresión directa en una comunicación.** El que está comunicando algo lo hace identificando a la persona a la que se dirige o de la cual está hablando.

- En vez de decir "aquí hay algunos", dirá "Pedro y María..."
- En vez de decir "A uno no le gusta" dirá "A mí no me gusta"
- En vez de decir "Cualquiera sabe que" dirá "Yo sé que..."

Cuando somos directos para comunicarnos con otros evitamos los: uno, nadie, todo el mundo, se dice, hay gente, se escuchó por ahí, algunos, etc.

En general, la mayoría de nosotros, educados en esta forma, sin darnos cuenta evitamos hacernos cargo de lo que decimos o de no personalizar nuestras acusaciones o quejas o incluso nuestras preferencias y afectos.

Con frecuencia, en un grupo, se puede oír: "él me cae mal" o "ella es muy tierna" (Y en el mismo lugar hay varios "él" y varias "ellas". ¿A quién de todos se dirige la persona que usó el "él" o "ella"? ¿Quién puede responder, si no se ha dirigido a nadie en especial?)

También es muy común usar el "nosotros" cuando en realidad se quiere decir "yo". De esa manera, se evita asumir la responsabilidad, se habla por el grupo, que no necesariamente puede estar de acuerdo con lo que se está afirmando.

b) **Expresión específica de una comunicación.** Palabras como siempre, nunca, todo el tiempo, jamás, etc. son vagas, llevan a la confusión, no permiten entender lo que se está comunicando. Lo más que se logra con esto es que las personas que escuchan comiencen a adivinar, a suponer cosas, hechos o intenciones.

Con un "Todo el tiempo me dejan de lado", la persona que está afirmando eso puede querer decir "Marta me deja de lado", o "mi papá no me toma en cuenta", o, "en este grupo me siento fuera".

El ser específico significa que cuando yo me comunico con alguien, doy información que es clara, que dice de qué se trata lo que estoy diciendo, cuándo sucedió, cómo sucedió, etc.

Ejemplo.

(Cecilia está enojada porque personas concretas de su grupo se burlan de ella con cierta frecuencia, y está dando cuenta de sus motivos para no asistir con regularidad a las reuniones del grupo).

... "Lo que pasa es que una no es de fierro. Aquí todo el tiempo se burlan de una; siempre que una habla todos se ríen."

La comunicación concreta sería como la que sigue:

... "Lo que pasa es que estoy enrabada con algunos de ustedes, porque no soy de fierro y algunas actitudes me afectan. En las últimas reuniones algunos de Uds. se han burlado de mí, por ejemplo, Francisco que me dijo que tenía la boca grande y se río de mí al igual que Jorge y la Mariela."

Si se expresa de este modo, Cecilia es concreta porque dice cuál es el sentimiento que la embarga, qué cosas específicas le molestan, quién o quiénes son los causantes de su rabia y por qué siente rabia.

## 2.- La autenticidad.

a) Su importancia en las relaciones con otros. Una de las cuestiones más importantes para el crecimiento grupal y personal es la sinceridad y

la franqueza. Los jóvenes, especialmente al comienzo de esa etapa de la vida, reclaman con fuerza por la poca autenticidad y franqueza de los adultos. El amor es definido, entre otras cosas, por la entrega total y la autenticidad en la relación. Sin embargo, aparece, cada vez con mayor fuerza, la cultura de los rodeos, de la hipocresía y del aparentar, ocupando un lugar importante en la forma de relacionarse con los demás.

La conducta social del ser humano es aprendida en la relación con otros, y la inautenticidad, el ocultamiento también los aprendemos. Cuando pequeño, en muchos hogares se enseña al niño a ser "hombrecito", que no demuestre que le duele cuando se cae, se golpea o lo golpean. La niña aprende que "no es femenino ser agresiva" ni ser demasiado "ruda". Es decir, desde pequeños se inculca que algunos de los sentimientos no deben ser mostrados.

¿Cuántas veces la mamá manda al niño o a la niña a la puerta a decir: "Mi mamá no está"; o tiene que decirle al vecino "mi papá está muy ocupado" porque el papá no quiere conversar con ese vecino? Con ello se está enseñando al niño a no ser franco. En la escuela algunos comienzan a ser "mosquitas muertas" para poder sobrellevar la disciplina escolar; el que no estudió, en vez de asumir su responsabilidad por no estudiar, intentará por todos los medios demostrar que estudió (copiando, haciendo torpedos, etc.); a nivel laboral, se inventará una serie de excusas cuando hubo ausencia injustificada; en la familia también se elaborará diversas artimañas y mentiras que permitan salir, llegar más tarde, no cumplir con algunos deberes y tareas.

Es que el ser sincero y franco es con demasiada frecuencia motivo de castigo, sanción o burla. No obstante, la búsqueda de la autenticidad es válida, debido a que a nivel interpersonal y grupal, la falta de sinceridad crea un clima de desconfianza, de inseguridad, que ponen en peligro la vida del grupo o la permanencia de una relación. A la inversa, un alto grado de autenticidad en la relación permite avanzar rápidamente y de forma continuada en el desarrollo de un grupo o de las personas.

b) ¿Qué es autenticidad? Es la habilidad para presentarse y comportarse ante los demás tal como uno es (expresando sus ideas, sentimientos y conductas) de una manera congruente. <sup>(13)</sup>

Congruente significa que entre lo que se dice y hace, o entre lo que se piensa, se dice y se hace hay una relación de continuidad, no hay contradicción.

c) ¿Cómo se expresa la autenticidad? Ser auténtico tiene implicancias positivas y negativas. Significa hacer algunas cosas y dejar de hacer otras. Por otra parte, es muy difícil que una persona pueda ser auténtica en todo momento, pero es posible y es sano serlo en las situaciones que nos importan.

La persona que actúa auténticamente:

- Le expresa directamente a los demás lo que está experimentando en el presente.
- Comunica sin distorsión sus mensajes.
- Escucha los mensajes, sin distorsionarlos.
- Es espontáneo y libre en sus comunicaciones, sin planificar lo que va a decir.
- Responde de inmediato a las necesidades del otro, sin esperar el momento adecuado para ello.

---

<sup>13</sup> Medina, Andrés; Recuero, Marco Antonio, *Manual para el entrenamiento en Habilidades de Relaciones Interpersonales*.

- Expresa su vulnerabilidad, es decir, sabe decir "no sé"; "tengo miedo"; "siento pena"; "me da rabia".
- Busca la interdependencia y no la dependencia.
- Es concreto en su comunicación.
- Se confía a los demás.

## CAPITULO 11.- LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION: roles, toma de decisiones y resolución de conflictos

### 1.- Comunicación y participación.

En este último capítulo se analizarán algunos aspectos de la comunicación en los grupos y organizaciones. Como se vio al comenzar este manual, el ser humano requiere la cooperación de otros para alcanzar objetivos que, en forma individual, no podría realizar. Las relaciones interpersonales con aquellos que se estima o con los que se desea mejorar relaciones tienen un carácter emotivo, con predominancia de la parte afectiva.

La organización está más bien centrada en la tarea, es decir, en realizar las acciones para las cuales fue creada. Las conductas en la organización son más racionales. Se privilegia el uso del razonamiento y la lógica para pensar cursos de acción, para programar acciones, evaluar. Sin embargo, las personas no pueden dejar en la casa sus sentimientos (que son considerados como ilógicos e irracionales), por tanto sus conductas en la organización también tienen componentes afectivos, emotivos.

Por mucho tiempo, las organizaciones industriales no tomaron en cuenta el aspecto afectivo de las personas. Se optaba por la eficiencia, la racionalidad, la objetividad, desconociendo de ese modo que el ser humano es un todo integral, que no puede haber una separación entre lo afectivo y lo racional, sino que es ambas cosas. Posteriormente se vio que para mejorar la eficiencia, la producción, era necesario tener en cuenta a la persona como un todo.

Las organizaciones comunitarias también tienen tendencia a dejar de lado lo personal, lo afectivo. La experiencia ha ido mostrando que una organización democrática y eficiente necesariamente debe tener en cuenta tanto los aspectos de tarea como los aspectos subjetivos de sus integrantes.

En el Capítulo 1 se mostró que en los sectores populares hay muchas necesidades no satisfechas. También se vio que es importante la organización para comenzar a solucionar parcialmente los problemas. Asimismo se observa carencias importantes de los dirigentes para conducir adecuadamente a la comunidad en la solución de sus problemas. En las palabras del educador Paulo Freire, se requiere que las personas digan su palabra. Pero, para decirla es necesario que tengan la oportunidad. En ese sentido, la organización popular debe dar la oportunidad de decidir, de que todos y cada uno de sus miembros se hagan responsables de lo que sucede en ella.

Para que la comunicación en una organización sea real, es necesario que todos los miembros se sientan parte de ella, que se les tome en cuenta, que sean comprendidos respetados y acogidos, aunque sus opiniones sean distintas de las de la mayoría. La comunicación en la organización depende del clima grupal y de la dinámica de relaciones que se genera en su interior. La generación de tal clima corresponde inicialmente al dirigente; con ello ayudará a que las personas tímidas, inseguras y dependientes, superen esas dificultades y sean un aporte real para la organización.

Esta última parte del manual entrega diversos elementos para ayudar a que la participación en la organización sea democrática y más efectiva.

## **2.- Roles en la organización.**

- a) ¿Qué se entiende por rol? Por rol se entiende el tipo de figuración y de funciones que alguien tiene en una organización de cualquier tipo.
- b) Roles Formales y roles informales. En toda organización existen roles formales y roles informales.

- **Rol formal** se refiere al papel que la organización asigna explícitamente a algunos de sus miembros y que está establecido en los estatutos o reglamentos de cada organización. Los más comunes son Presidente, Secretario, Tesorero y generalmente se los denomina dirigentes.

Los problemas principales que se dan con este tipo de roles se deben al desconocimiento que muchas veces tienen, tanto el dirigente como los miembros de base de la organización, de los deberes, obligaciones y prerrogativas de los roles de dirección. Eso se puede solucionar fácilmente con reuniones de información y reflexión del rol de cada dirigente, y llenando los vacíos o superposiciones de roles que a veces aparece en los estatutos.

- **Los roles informales.** Estos se refieren a un tipo de figuración que asumen determinadas personas en una organización y que no están contemplados en el reglamento, ni en la mente de los que pensaron la organización. Los roles informales pueden ser funcionales a la organización (que ayudan al desarrollo de ella) o disfuncionales (que entorpecen su desarrollo).

Por lo general, en la organización existen "el despistado", "el conflictivo", "el tímido", "el florero", "el bueno para hablar", "el de las ideas", "el que tiene la información al día", y otros.

Algunos de estos roles informales ayudan al crecimiento de la organización ( el de las ideas, el que tienen la información, por ejemplo); otros en cambio son negativos (el florero, o el conflictivo).

El dirigente debe ser capaz de reconocer estos roles informales y:

- Estimular los roles positivos para la organización.
- Neutralizar, transformando en aliados, a los que desempeñan roles negativos o disfuncionales.

El dirigente o conductor de una organización o grupo debe tener claro que, aunque los roles disfuncionales tienen mucha relación con las características personales, el que éstos se manifiesten exageradamente tiene que ver con una conducción inadecuada. Por ejemplo, cuando no se están teniendo en cuenta las motivaciones e intereses de esas personas. Muchas veces, detrás de los roles disfuncionales puede haber carencias de algún tipo. El dirigente debe saber combinar espacios de trabajo propiamente organizacional con actividades de encuentro, recreación y conocimiento entre los participantes.

El distractor puede percibir que no es considerado en el grupo y necesita hacerse notar para que lo tomen en cuenta; el que desvía al grupo contando sus problemas realmente requiere contarle a alguien lo que le pasa; el dominador está queriendo que el grupo lo note.

### 3.- El proceso de grupo.

Hay muchas maneras de explicarse lo que sucede desde el momento en que un grupo de personas se juntan hasta que se establecen como una organización; en psicología social se estudian estos fenómenos en los procesos grupales.

Se trabajará la teoría de William Schutz. Este autor habla de los grupos de encuentro y su teoría parece válida para tratar de explicar lo que sucede en un grupo democrático. <sup>(14)</sup> Todo grupo organizado pasa por dos grandes etapas: Etapa de conformación de grupo, y etapa de consolidación y crecimiento.

---

<sup>14</sup> Los grupos de encuentro y de crecimiento personal intentan generar un clima de respeto, aceptación y confianza en sus integrantes que les permita resolver sus problemas. En el caso de una organización democrática se intenta generar un clima similar pero con el fin de ayudar a que la organización como un todo pueda lograr sus objetivos.

a) **La etapa de conformación del grupo.** Según Schutz <sup>(15)</sup>, en todo grupo humano se da un proceso que tiene que ver con la satisfacción de tres tipos de necesidades de sus miembros:

- La necesidad de inclusión.
- La necesidad de control.
- La necesidad de afecto.

El grupo, entonces, debe hacer un proceso en que se satisfacen tres necesidades:

• **Necesidad de Inclusión.**

Cuando comienzan a juntarse y a preguntarse "qué queremos hacer", las personas comienzan a mostrarse a los demás en algunos aspectos, tratan de demostrar que son individuos únicos, hacen ver lo valiosos que son y las habilidades que tienen. O a la inversa, algunos llegan creyendo que no tienen ninguna habilidad o gracia y se dejan llevar por lo que los demás digan. Esto como una manera de demostrar que ésa es su faceta buena, que se pueden adaptar a los otros, que no es problema depender de los demás.

En este primer momento, los integrantes del grupo que nace se entusiasman y decepcionan con mucha facilidad; algunos se van, otros nuevos llegan; muchos llegan para ver de qué se trata. Es como una etapa de "vitri-neo", que se va a acortar o alargar de acuerdo a cómo esté siendo conducido el grupo. En efecto, si el conductor del grupo no tiene claro que es importante hacer esfuerzos para que las personas se mantengan en el grupo y le encuentren sentido a su estadía en él, muchas se retirarán, a pesar de que podrían haber sido valiosos elementos para sacar adelante la organización.

<sup>15</sup>. SCHUTZ, WILLIAM. "Todos somos uno".

a) **La etapa de conformación del grupo.** Según Schutz <sup>(15)</sup>, en todo grupo humano se da un proceso que tiene que ver con la satisfacción de tres tipos de necesidades de sus miembros:

- La necesidad de inclusión.
- La necesidad de control.
- La necesidad de afecto.

El grupo, entonces, debe hacer un proceso en que se satisfacen tres necesidades:

• **Necesidad de Inclusión.**

Cuando comienzan a juntarse y a preguntarse "qué queremos hacer", las personas comienzan a mostrarse a los demás en algunos aspectos, tratan de demostrar que son individuos únicos, hacen ver lo valiosos que son y las habilidades que tienen. O a la inversa, algunos llegan creyendo que no tienen ninguna habilidad o gracia y se dejan llevar por lo que los demás digan. Esto como una manera de demostrar que ésa es su faceta buena, que se pueden adaptar a los otros, que no es problema depender de los demás.

En este primer momento, los integrantes del grupo que nace se entusiasman y decepcionan con mucha facilidad; algunos se van, otros nuevos llegan; muchos llegan para ver de qué se trata. Es como una etapa de "vitri-neo", que se va a acortar o alargar de acuerdo a cómo esté siendo conducido el grupo. En efecto, si el conductor del grupo no tiene claro que es importante hacer esfuerzos para que las personas se mantengan en el grupo y le encuentren sentido a su estadía en él, muchas se retirarán, a pesar de que podrían haber sido valiosos elementos para sacar adelante la organización.

---

<sup>15</sup>. SCHUTZ, WILLIAM. "Todos somos uno".

Por ello, es importante realizar actividades que:

- Aclaren las expectativas y motivaciones de los que se integran por primera vez al grupo.
- Ayuden en el proceso de inclusión en el grupo; es decir, que promuevan dinámicas donde se conozcan, intercambien conocimientos, se mezclen con otros que no conocen.
- Distribuyan el tiempo y las personas de manera que todos tengan espacio y tiempo para decir su opinión, contar sus experiencias, en definitiva, tener presencia en el grupo.

### **Necesidad de Control.**

En un segundo momento, después de la etapa en que se muestran los aspectos más positivos de cada uno, se inicia una especie de lucha en el grupo. Es la etapa de control, es decir, de querer dominar a otros a través de la palabra, la argumentación, la experiencia que se tiene.

Esto va a llevar al grupo a una serie de situaciones conflictivas manifestadas en expresiones tales como: que lo que se programó está mal, que mi argumentación es mejor que la tuya, que nuestro grupo tiene mejores ideas que los otros grupos.

Con frecuencia, es en este momento donde empiezan a surgir problemas que no atañen al grupo, como son las rivalidades o discusiones que se generan fuera del grupo pero que se empiezan a ventilar a propósito de actividades de la organización. Se da con mayor fuerza el acaparamiento de la palabra por algunos, la tendencia a la dependencia de otros, o la crítica a la manera como el dirigente conduce la organización.

Si se quiere tener una organización democrática, se debe hacer esfuerzos con el fin de que las tendencias a la dominación y a la sumisión se aminoren.

Ello se puede lograr:

- Diseñando actividades en que todos o la mayoría tiene alguna responsabilidad.
- Planificando las reuniones de manera tal, que cada uno tenga posibilidad de hablar. Para las reuniones y asambleas es importante que el dirigente sepa regular su uso, es decir, que sepa pedir que callen a los que hablan mucho, o bien estimular para que los callados participen. También es importante que sepa centrar, es decir, intervenir para que el grupo se concentre en la discusión o tarea que se propuso y no se desvíe a otros temas.
- Tratando que los conflictos externos al grupo sean resueltos fuera de él; o, si entorpecen demasiado el funcionamiento grupal, confrontando a las partes en pugna, de modo que logren escucharse verdaderamente, se expresen los sentimientos hostiles y los motivos que los generan y se llegue a un compromiso o arreglo, sentido como tal por ambas partes. Es decir, resolviendo los conflictos.

#### • Necesidad de Afecto.

Cuando se han satisfecho las necesidades de inclusión y control en el grupo, se provoca un período de gran afecto entre las personas del grupo. Esto se manifiesta por ejemplo, en la tendencia a estar juntos muchas horas: nadie se preocupa por la hora de término de las actividades, los que deben retirarse dan muchas excusas y se manifiestan apenados porque tienen que irse; se reúnen con frecuencia; se realizan encuentros y fiestas;

hay muestras de cariño entre los integrantes (por ejemplo, se saluda a cada uno con un beso, y lo hacen todos o la mayoría), se habla de "mi grupo" y de "nosotros", defendiéndolo cuando se pone en duda algún aspecto de él.

**b) Etapa de consolidación y Crecimiento.** Pasado este período, el grupo está maduro, es decir, es capaz de afrontar los desafíos para los que se creó. Las actividades que se realizan son cualitativamente mejores: hay más participación para diseñar y planificar, se comparten las decisiones y responsabilidades, y se puede apreciar, a simple vista, el nivel de compromiso de sus miembros.

Se comienza a explicitar las normas del grupo, derivando muchas veces en un reglamento o estatuto que dirigirá las relaciones internas. Se clarifica las distintas responsabilidades, los participantes están más aptos para asumirlas. Las relaciones entre las personas se hacen más sólidas. Se da importancia a la puntualidad y al cumplimiento de las tareas.

El grupo es capaz de planificar y llevar a cabo acciones realistas y de más largo plazo. De alguna manera, el grupo u organización se institucionaliza, es decir, establece las formas de ingreso, sus objetivos y el tipo de acciones que realizará.

En esta etapa, hay menos dificultades que al principio para el ingreso de nuevos miembros, dado que la mayoría está de acuerdo en las normas y en los objetivos mínimos. Los conflictos se van resolviendo de una manera más "racional", es decir, recurriendo a los objetivos, al reglamento, a los acuerdos de grupo para zanjar las diferencias. También puede haber deserciones, cuando algunos miembros perciben que el grupo "les quedó chico" y sienten que "están en una etapa en que pueden pensar y hacer cosas distintas". Cuando eso sucede y son varias las personas que se alejan, el grupo comienza a replantearse sus objetivos y acciones, pasando a otro nivel, que, idealmente, se repite periódicamente, sin que la organización se

destruya. La llegada más rápida a esta fase de madurez del grupo la puede intencionar el conductor trabajando con el grupo la toma de decisiones comparada, la planificación, el trabajo en equipo, entregando y solicitando información relevante para lo que se desea realizar, aclarando y discutiendo cada cierto tiempo los objetivos de la organización.

#### 4.- La toma de decisiones democrática.

Un aspecto que resulta particularmente difícil en las organizaciones está referido al proceso de toma de decisiones. Permanentemente se escuchan quejas como, "Nunca se toman las decisiones a tiempo", o "Siempre toman las decisiones unos pocos y al resto no nos consideran".

La toma de decisiones es un aspecto clave para que una organización sea participativa, ya que la forma en que éstas se tomen influirá en generar mayor o menor grado de compromiso y participación entre los miembros del grupo.

La forma más habitual de toma de decisiones es la votación, ya sea a mano alzada o en secreto y el criterio que prima es el de la mayoría. Otra forma es aquella en que el dirigente o los dirigentes deciden por el grupo.

Hay oportunidades en que es necesario asumir una de estas dos formas de decidir, sea porque está decidido en el estatuto que la asamblea decidirá por votación, sea porque no hay tiempo para reflexionar, sea porque es prerrogativa de la estructura directiva el tomar algún tipo de decisión.

Ahora bien, si estas decisiones afectan aspectos fundamentales para la vida de la organización, como es el caso de la determinación de sus objetivos o la elaboración del plan de trabajo anual o la generación de la nueva directiva, la decisión tomada por los dirigentes o por mayoría,

puede acarrear problemas como los siguientes:

- **Se genera frustración**, en la medida en que no hay participación real y no hay tiempo para analizar las consecuencias de esa decisión.
- **Se provoca competitividad**, dado que la toma de decisiones se transforma en una carrera que hay que ganar, más que en una búsqueda de la mejor solución para el conjunto de la organización. Se polarizan las posiciones, creándose bandos, donde cada uno trata de hacer valer su posición, desacreditando a los otros.
- **Pesan más las opiniones de los líderes**, expertos o dirigentes del grupo, ya que son los que tienen mayor legitimidad y más posibilidades de hacer uso de la palabra. Esto quita posibilidades de participar a los más tímidos, los cuales pueden tener tan buenas ideas como los que hablan más.
- **No se genera compromiso compartido**: los que pierden tienden a restarse de la acción decidida, o bien no la asumen como propia, sino como algo que es de los dirigentes o de los otros.
- **No se da espacio para la creatividad**. Por ahorrar tiempo, se decide por lo que se tiene más a mano, no se deja espacio para crear nuevas ideas, escuchar temores o sugerencias. Esto, a su vez, significa desperdiciar los recursos que hay en el propio grupo.

Por ello es importante generar otra forma de decidir, como por ejemplo, la decisión por consenso que contribuye a generar real participación de todos miembros de la organización.

**El consenso es una opinión, una decisión conversada entre todos los miembros de una organización o grupo.** Se trata de un acuerdo logrado después de haber discutido y analizado todos los puntos de vista y argumentos de una situación.

Aunque el consenso absoluto es difícil de lograr, es necesario buscarlo, sobre todo cuando se trata de decisiones importantes para la vida de una organización; es el caso de cuando se definen objetivos, se determina la línea de trabajo o se resuelven conflictos entre personas del grupo.

Para tomar una decisión por consenso, es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Tener claridad acerca de la situación sobre la que hay que decidir, lo que permite no perder tiempo, no dar tantas vueltas. Esta es una tarea fundamental que deben incentivar los dirigentes.
- b) Darse el tiempo necesario para decidir; una decisión por consenso habitualmente es más lenta que una por votación.
- c) Buscar y disponer de toda la información necesaria para tomar una decisión considerando todas las variables en juego (recursos humanos, materiales, tiempo e implicancias de una decisión u otra).
- d) Tomar en cuenta los objetivos del grupo, es decir, que las alternativas a elegir tengan coherencia con ellos. Que haya concordancia entre fines y medios para lograr la meta.
- e) Finalmente, es básico generar un clima de trabajo que permita que todos opinen.

Si se consideran estos aspectos al tomar decisiones por consenso, éstas resultarán más factibles.

### **Decisiones de distinto nivel.**

Cuando se está en un proceso de toma de decisiones es necesario distinguir tres niveles:

- El primer nivel está referido a la decisión central, a aquella que, de una u otra manera, define el curso de los acontecimientos. Por ejemplo: si un grupo necesita financiamiento para construir una sede social, lo primero que tienen que decidir es si realizan una actividad para ello o cada uno paga una cuota.
- En un segundo nivel tendrán que decidir acerca de cuáles son los pasos concretos a seguir, sin dejar de lado la participación de las personas, ya que esto es fundamental para ir generando compromiso. Siguiendo con el ejemplo, suponiendo que decidieron hacer una actividad para financiarse, ahora será necesario decidir qué actividad resultará más lucrativa y si está de acuerdo con los objetivos de la organización.
- Una vez tomadas estas decisiones centrales, está el tercer nivel, es decir, se comienza a decidir lo que tiene que ver con las tareas concretas para la puesta en marcha de la decisión. Es en este punto donde se designan las personas que se harán cargo de tal o cual cosa, se forman los equipos de trabajo, se define cuáles serán los recursos básicos para hacer la actividad, dónde se realizará. Es importante que estas decisiones se tomen al final, ya que así se evitará perder el tiempo en detalles que necesitan de decisiones previas.

### **5.- Resolución de conflictos en la organización.**

La participación en una organización siempre está matizada de conflictos de distinta índole. Por lo general, se cree que el conflicto es dañino para la organización y se evita enfrentarlo, asociándolo a consecuencias catastróficas.

En general, el concepto de conflicto tiene una connotación negativa. Esto se puede comprobar fácilmente, preguntando al grupo qué se imagina cada uno cuando escucha la palabra conflicto. Seguramente aparecerán representaciones como "pelea", "disputa", "mocha", "guerra", "discusiones airadas".

No obstante, cuando el conflicto es enfrentado oportuna y adecuadamente tiene mucho de positivo, de crecimiento, de desarrollo, de mejoramiento de la organización <sup>16</sup>. En general, los conflictos no son negativos en sí, lo negativo está en la forma en que se enfrentan, ya sea agresivamente o a destiempo.

**a) Concepto de conflicto.** Un conflicto consiste en un quiebre, en una interrupción de la comunicación de un grupo, una llamada de atención hacia algo que no está funcionando bien. Cuando el grupo funciona bien, las relaciones se vuelven como invisibles, no entorpecen el trabajo. Es decir, hay una situación de continuidad, de no quiebre.

Supongan que van manejando un vehículo por la carretera. El motor ronronea, no hay problemas en los cambios, frena bien. Con toda seguridad, su atención estará dirigida a los vehículos que van delante, a lo hermoso del paisaje, a los detalles pintorescos. De pronto, el vehículo comienza a echar vapor por el capot. Ahora la atención se va a concentrar en ese vapor, y sólo en él. Todo el resto del paisaje se pierde. Se cambió, entonces, de una situación de continuidad, de invisibilidad, a una de quiebre.

Lo mismo puede suceder en una organización. Todo marcha según lo previsto: se hacen las tareas que se programaron, cada uno asume su

---

16. Es importante aclarar que nos referiremos al conflicto que se produce al interior de la organización. No se va a trabajar el conflicto de la organización con el medio externo a ella (que tiene muchas complejidades no abordables desde este texto).

responsabilidad, se realizan las reuniones en un clima de armonía. Pero, de pronto, algunos empiezan a faltar, a no asumir sus responsabilidades. Esa es una situación de conflicto. Curiosamente, en la mayoría de las organizaciones ese tipo de situaciones no es enfrentado inmediatamente, sino que se producen primeramente una serie de comentarios de pasillo, de rumores, con lo que se va aumentando la gravedad de la situación. Sólo cuando la situación está llegando a límites insoportables se hacen intentos por modificarla.

Si el conflicto es enfrentado en sus inicios, se abre la posibilidad de mejorar las relaciones en el grupo, porque al enfrentarlo, discutirlo y solucionarlo, se crece, se establecen relaciones más profundas y comunicaciones más efectivas; en definitiva, se logra un aprendizaje.

#### b) Tipos de conflictos en una organización.

➤ **El conflicto propiamente organizacional** es aquel conflicto que surge como consecuencia de la estructura de funcionamiento de la organización y la dinámica de los procesos generados en ella.

Una forma de prevenirlo es:

- Generando las condiciones para que todos los miembros de la organización conozcan y hagan suyos los objetivos de ella.
- Definiendo claramente los roles al interior de la organización y las funciones de cada uno de esos roles. Por ejemplo, si el presidente tiene la función de conducir las reuniones, el secretario no puede tener esa función (salvo que quede establecido que reemplazará al presidente en caso de ausencia de éste).
- Acordando con toda la organización las formas de regulación interna, en términos de responsabilidades, derechos y deberes.

- Acordando los mecanismos de transferencia y alternancia del poder, es decir, quiénes pueden ser candidatos, a qué cargos, cómo será el proceso electoral, cómo se elige, en qué momento, cada cuánto tiempo.

No obstante lo anterior, en los procesos grupales se van produciendo conflictos. Lo importante es estar atento a las situaciones que pueden desembocar en conflictos, acordando con toda la organización o con las partes involucradas las maneras en que se van a tratar aquellas situaciones susceptibles de ser conflictivas.

➤ **El conflicto interpersonal.** Es el que se produce por discrepancias entre las personas. Estos conflictos pueden dividirse entre:

**Conflictos por desacuerdos personales,** es decir aquellos problemas o roces que se producen entre dos ó más personas, debido a diferencias de opiniones, de interpretación de las funciones al interior del grupo o de diferencias de enfoque para asumir las prácticas de la organización.

Para este caso, también es importante que las funciones, objetivos y prácticas del grupo estén suficientemente claras para todos. No obstante, el dirigente debe estar abierto a aceptar que, en momentos determinados, los objetivos pueden no ser pertinentes, las prácticas pueden estar fuera de lugar, y que es necesario revisar esos aspectos con todos los integrantes. Frente a las diferencias de opinión, el dirigente debiera servir de mediador, de moderador, evitando los ataques y las descalificaciones personales.

**Conflictos por antagonismo personal.** En este tipo de conflicto juegan un papel importante las emociones y sentimientos de los involucrados. Por lo común, este tipo de problemas surge fuera de la organización y se expresa dentro de ella. Es frecuente que dos jóvenes rivalicen por algo (deporte, popularidad entre las personas del sexo opuesto, calificaciones en el trabajo o estudio, por ejemplo) y al encontrarse en la organización comiencen a descalificarse mutuamente, llegando a hacer difícil el diálogo entre ellos.

c) **Características de algunas formas de resolver los conflictos.**

La experiencia muestra que los conflictos al interior de las organizaciones ( y también en la relación de pareja o de amistad) se tratan de resolver de alguna de las siguientes 3 maneras:

➤ **Yo gano - tú pierdes.**

Es la forma más usual, donde las personas o grupos en conflicto tratan por todos los medios de salir vencedores en la disputa. Es una lógica de guerra total. Igual que en la guerra real, este tipo de tratamiento del conflicto es devastador para la organización, pudiendo llegar a su destrucción. Un bando queda contento, el otro queda deprimido. A la larga, si siguen conviviendo las dos posiciones, se volverá a producir conflicto por los mismos motivos.

➤ **Yo pierdo - tú pierdes.**

Es aquella estrategia en que los grupos en pugna ven como una posibilidad el perder. Por tanto, se diseña una estrategia en que se asegura que si se pierde, el otro también perderá algo. Es similar a aquellos casos en que un ejército que huye, destruye todo lo que va quedando atrás, para que el otro ejército no pueda aprovecharlo.

En esta estrategia, ambos bandos pierden y con seguridad el conflicto no queda resuelto, sino postergado a la espera de acumular fuerzas.

➤ **Yo gano - tú ganas.**

Es un tratamiento optimista del conflicto. Es la típica negociación bien llevada, donde en realidad ambos bandos van dispuestos a ceder en su posición, si la otra parte es convincente o da buenas razones para mantenerse en sus ideas. Aunque en definitiva alguno o los dos bandos pierden algo, es una pérdida aceptada como adecuada y no dolorosa.

En este caso, el conflicto queda resuelto.

#### d) Criterios para resolver conflictos organizacionales.

Si bien, hay que tener en cuenta que todos los conflictos son diferentes y varían en su grado de intensidad, se incluyen algunas recomendaciones para enfrentarlos adecuadamente:

- **Aceptar el conflicto como algo natural.** No hay que tener temor, sino que lo importante es entenderlo como una oportunidad para examinar soluciones en profundidad y aprender más acerca de los valores y principios del grupo.
- **Abrir salidas al conflicto.** No ocultar los problemas; cuando se percibe una situación problemática, o si se aprecian desacuerdos que no se expresan abiertamente, es importante sacarlos a la luz en forma tranquila y preguntarse qué ocurre con ellos.
- **Estar en desacuerdo con las ideas, pero no con las personas.** Un desacuerdo en el campo de las ideas, de las creencias, no debe desembocar en ataques personales o en descalificaciones.
- **Buscar una solución al conflicto como una responsabilidad compartida:** los conflictos son del grupo, no de individuos aislados.
- **Identificar el modo de salida más importante del conflicto;** esto significa no irse por las ramas, sino que ir a lo central del problema,

ir a lo que realmente está entorpeciendo la relación y no quedarse en las formas externas de expresión del conflicto.

- **No polarizar las posiciones conflictivas**, es decir no contribuir a la formación de bandos, sino que buscar puntos en común en las posiciones antagónicas, a partir de los cuales pueda lograrse un entendimiento.
- **Tomarse el tiempo necesario** para reflexionar sobre el conflicto y escuchar a todas las partes involucradas para asumir una decisión compartida.

#### **e) La confrontación de antagonismos personales.**

Infinidad de veces se produce roces o conflictos entre personas que van minando el clima de la organización y afectan muchas veces el desarrollo de sus actividades. Es importante que se sepa cómo enfocar estos problemas. A veces es cuestión de malos entendidos que pueden aclararse fácilmente. Para ello se puede usar la confrontación.

**Confrontar** se entiende como la habilidad para enfrentar a una o varias personas que manifiestan discrepancias en su forma de actuar. La confrontación requiere, por tanto, de una persona neutra, no involucrada en el conflicto, que va "objetivando" o canalizando adecuadamente, que ayuda a que se produzca una comunicación sana entre las partes que se confrontan.

En una confrontación, tal como aquí se entiende, se presenta lo discrepante para que la o las personas puedan explicar o reaccionar frente a esa constatación; la idea es aclarar para poder seguir trabajando o relacionándose. A la base de la confrontación está la idea que los problemas pueden resolverse, sin necesidad de que las personas en conflicto tengan que separarse o seguir actuando cada una por su lado.

La confrontación implica:

- **Ser objetivo para presentar los dichos, hechos o situaciones conflictivas.**

Cuando no se está seguro de un hecho es mejor preguntar al que está siendo confrontado. Recordemos que cada uno tiene una percepción de las cosas. Si la persona con la cual se quiere solucionar un conflicto se siente acorralada o injustamente acusada no va a explicar su posición sino que se va a defender y, por tanto, no habrá solución de conflicto.

- **Ser respetuoso.**

Es decir, que no se haga acusaciones sin fundamento, que lo que se diga no sea una forma de presión contra el que está siendo confrontado, que no se agreda verbalmente al otro.

- **Sentir afecto por el otro.**

La confrontación se realiza cuando se tiene real interés por la otra persona. No habiendo esto, con seguridad los intentos por resolver el o los problemas no tendrán resultados perdurables.

- **Desear solucionar el conflicto.**

Esto significa que las partes en conflicto no vean la situación de confrontación como una cuestión de vida o muerte. Es preciso evitar el "yo gano, tú pierdes" que no soluciona nada, sino que pospone el conflicto.

- Ser capaz de expresar lo que se está sintiendo.

Tanto el que confronta como el que es confrontado debieran ser capaces de ir expresando los sentimientos que les surgen en el desarrollo de la confrontación.

Las discrepancias pueden ser de varios tipos:

➤ **Discrepancias en un mismo mensaje:**

"Me carga venir a estas reuniones. Por mí no vendría nunca, pero no puedo negar que lo paso bien"

En este caso hay discrepancia entre el '**me carga**' y '**lo paso bien**'. La confrontación permitirá determinar cuál es la verdad en ese discurso.

➤ **Discrepancia entre lo que se dice y lo que se hace.**

Por ejemplo, un miembro del grupo puede decir, muy enojado:

"Yo no hago bromas a los otros así que por favor no me las hagan a mí".

Los demás han sufrido bromas de él en algunas ocasiones.

La confrontación aquí sería entre lo que esa persona dice y lo que los demás han visto que ha hecho. A partir de eso, se puede llegar a un acuerdo de no hacerse bromas (o de aceptar ser objeto de bromas también y no sólo hacerlas)

➤ **Discrepancias entre hechos.**

Es decir, cuando una persona hace una vez una cosa y otra vez otra, con lo que complica a los demás. Esto queda ejemplificado muy bien con esa queja más o menos habitual de estudiantes de que el profesor llega a veces muy contento y acepta todo y al día siguiente, por cualquier cosa los manda a la dirección.

**En la confrontación es muy importante hacer uso de la concreción.**

### **Ejemplo de confrontación:**

Dos señoras están muy enojadas una con la otra. En la reunión del grupo constantemente lanzan al aire frases hirientes como "no soy como algunas que tienen los oídos delicados"; "mientras no vayan a hablar las que tienen boquita de alcantarillado". El grupo se da cuenta de esta situación y se observa claramente que las frases tienen destinatarios específicos, pero que no son nombrados. La presidenta decide tomar el toro por las astas, e inicia una confrontación entre las dos mujeres:

Pdta. "Desde hace un tiempo me he dado cuenta que Ud. señora Julia y Ud. señora Juanita al parecer están peleadas. Otras señoras también se han dado cuenta. Lo malo es que con su actitud en el grupo nuestro trabajo se está desmejorando. Me gustaría que pudieran aclarar las cosas, para que retomemos nuestras actividades sin este tipo de problemas"

Sra.1: "Ah, es que esta vieja es más metida"

Sra.2: "Más metida es Ud. que anda copuchando en todas las casas para pelar después"

Pdta: "Por favor, traten de hablarse y no de insultarse. Uds. antes eran muy buenas amigas; ¿cómo se va a ir esa amistad de repente!"

(Ambas mueven afirmativamente la cabeza)

Pdta: "¿Quieren hacer un empeño y ver si pueden aclararse y a lo mejor seguir siendo amigas?" "Lo único que les voy a pedir es que cuenten lo que pasó, digan cómo se sintieron con lo que pasó y que le pedirían a la otra"

Sra. 1: "Lo que pasa es que ella sabe que yo soy boca suelta y de repente se me puso fruncida porque dije un garabato en su casa"

Sra.2: "Claro, si Ud. se pone a hablar leseras delante de mi marido que se las cree todas y que además se enoja porque me meto con gente garabatera"

Sra.1: "Pero, Julia, si Ud. no me dice eso, cómo voy a saber?"

Pdta: "Parece que van bien. ¿Se fijó señora Juanita que Julia la trató de Ud? ¿Se fijó, señora Julia que Juanita ya le habló por su nombre? La señora Juanita tiene razón, a veces no decimos alguna cosas que nos molestan y los demás no pueden saberlo, si no les decimos que nos molestan. Lo importante es decirse las cosas con respeto. Pero todavía no dicen claramente lo que pasó y cómo se sintieron." "Por eso, les vuelvo a insistir que conversen, pero si van a quejarse de la otra, sean bien claritas para decir qué pasó, cómo se sintieron y qué le piden a la otra que haga o que no haga"

Como se puede apreciar en la lectura anterior la dirigente pone el problema en el tapete, identificando a las que ella percibe son partes involucradas, y dando a conocer las consecuencias o efectos que el conflicto tiene para el grupo. Posteriormente pide que se respeten y las ubica en el plano de lo afectivo, cuando les recuerda que "eran buenas amigas".

También les muestra los aspectos positivos de su comunicación

(el tratarse de Ud. o decir el nombre de la otra), sin ponerse en favor de ninguna.

Por último, les pide que cada una cuente su versión de los hechos y que traten de ser objetivas y concretas.

La persona que ayuda a confrontar debe estar muy atenta para que no aparezcan cosas vagas, para no dejar pasar insultos o amenazas y para que cada cosa se vaya aclarando inmediatamente. De vez en cuando, es bueno preguntar qué sienten las partes a medida que van confrontando.

Es importante tener presente también que, con cierta frecuencia, las personas disfrazan antagonismos personales como conflicto organizacional. Cuando se los trata de resolver como conflicto organizacional no se llega a resolución, porque están jugando elementos que sobrepasan cuestiones de formalidad, de ordenamiento, de roles, y tienen un peso emocional, un compromiso afectivo muy fuerte y no conocido u oculto por las personas.

## BIBLIOGRAFÍA

- BANDLER, Richard; GRINDER, John. *"La estructura de la magia"* Editorial Cuatro Vientos 1980
- BERLO, David. *"El Proceso de la Comunicación"* Editorial El Ateneo 1971
- BRAMMER, Lawrence; SHOSTROM, Everett. *"Psicología Terapéutica"*. Herrero Hermanos 1971
- ESPINOZA, Virginia y otros. *"Imaginería y Psicoterapia"* Memoria de Título Escuela de Psicología U. Católica 1976
- FREIRE, Paulo. *"La educación como práctica de la libertad"* Editorial Siglo XXI 1973
- FROMM, Erich. *"Psicoanálisis de la sociedad contemporánea"* Fondo de Cultura Económica 1971
- GONZALEZ, Antonio Martín. *"Psicología Humanística, animación sociocultural y problemas sociales"* Editorial Popular 1988
- KLINEBERG, Otto. *"Psicología Social"*. Fondo de Cultura Económica. 1965
- LOPEZ DEL REY, M. *"Drogodependencias"* Nueva Lente 1987
- MAGENDZO, Salomón y otros. *"Y así fue creciendo"* Documentos PIIE 1983
- MEDINA, Andrés; ROZAS, Miguel; DIAZ, María L. *"Así pensamos los jóvenes de la V Región"* Cartilla informativa investigación con jóvenes pobladores en la Comuna de Viña del Mar y Valparaíso. PIIE 1991
- MEDINA, Andrés; RECUERO, Marco Antonio. *"Manual para entrenamiento en habilidades de relaciones interpersonales"* Memoria Título Escuela de Psicología U. Católica 1981

- MEDINA, Andrés. "*Psychothérapie et secteurs populaires: L'éducation populaire, une alternative?*" Memoria para optar al grado de Master of Arts en psicología. Université Catholique Louvain La Neuve. 1987
- MEDINA, Andrés; MARQUEZ, Pamela. "*Comunicación y Salud mental*" Documento PIIE. 1989
- MEDINA, Andrés; MARQUEZ, Pamela. "*Aporte de los educadores comunitarios no profesionales en la transición democrática*". En EDUCACION Y TRANSICION DEMOCRATICA: PROPUESTAS DE POLITICAS EDUCACIONALES. PIIE Libros. 1989
- MEDINA, Andrés; MARQUEZ, Pamela. "*Texto guía de curso de Relaciones Humanas*". PIIE. 1988
- MEDINA, Andrés; MARQUEZ, Pamela. "*Animación y conducción de organismos juveniles*" Documentos de trabajo Programa de Educación para la Participación Comunitaria .PIIE 1991
- ROGERS,Carl. "*Grupos de encuentro*" Editorial Amorrortu 1973
- SCHUTZ, William. "*Todos somos uno: la cultura de los encuentros*" Amorrortu 1973
- SIMONETTI, Franco. "*Comunicaciones*" Memoria de Título. Escuela de Psicología Universidad Católica de Chile 1978.
- STEVENS,John. "*El darse cuenta*". Cuatro Vientos Editorial 1977
- SZASZ,Thomas. "*Le mythe de la psychothérapie*" Petite Bibliothèque Payot 1981
- WASTLAWICK, John; WEAKLAND,H. "*Sur l'interaction*" Editions du Seuil. 1981
- WASTLAWICK, John; WEAKLAND,H. "*Changements*" Editions du Seuil 1981

# Relaciones Humanas y Comunidad



## Guía para Monitores Sociales

Aspectos Prácticos

Andrés Medina Retamal



Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación  
UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

# **RELACIONES HUMANAS Y COMUNIDAD**

**(Segunda Edición)**

## **SEGUNDA PARTE: ASPECTOS PRÁCTICOS**

**ANDRÉS MEDINA RETAMAL**

**1994**

## ÍNDICE DE SESIONES

|                                                          | Página |
|----------------------------------------------------------|--------|
| Primera Sesión:<br>Expectativas y temores                | 9      |
| Segunda Sesión:<br>Posturas corporales                   | 15     |
| Tercera Sesión:<br>Caminatas y relajación                | 19     |
| Cuarta Sesión:<br>Ensueño dirigido                       | 27     |
| Quinta Sesión:<br>Las caracterizaciones                  | 31     |
| Sexta Sesión:<br>El atender                              | 37     |
| Séptima Sesión:<br>El respeto                            | 45     |
| Octava Sesión:<br>La comprensión del otro o empatía      | 49     |
| Novena Sesión:<br>El mostrarse a otros o autorrevelación | 65     |

Décima Sesión:  
La Concreción

69

Undécima Sesión:  
Roles en la organización y  
resolución de conflictos

83

Duodécima Sesión:  
Toma de decisiones democrática

91

## REALIZANDO UN TALLER DE RELACIONES HUMANAS

### INTRODUCCIÓN

El Taller de Relaciones Humanas está dividido en 3 partes:

- Comunicación consigo mismo con un total de 5 sesiones.
- Comunicación interpersonal con un total de 5 sesiones.
- Comunicación en la organización con un total de 2 sesiones.

Para facilitar el trabajo del monitor se especifica para cada sesión:

- ✓ **Objetivos**, que indican el o los aspectos que se quiere lograr en cada sesión.
- ✓ **Programa de la sesión**, donde se indica las actividades a realizar y el tiempo estimado para ello.
- ✓ **Anexos** donde se entrega la metodología, técnicas y ejercicios de trabajo para la sesión.

¡IMPORTANTE!!

Esta parte práctica se complementa necesariamente con la primera parte: "**Aspectos teóricos**". Es muy importante que el monitor lea, antes de cada sesión, los contenidos que entregará en ella.

Cada sesión debe ser preparada cuidadosamente, previendo los materiales que sean necesarios.

## PRIMERA SESION

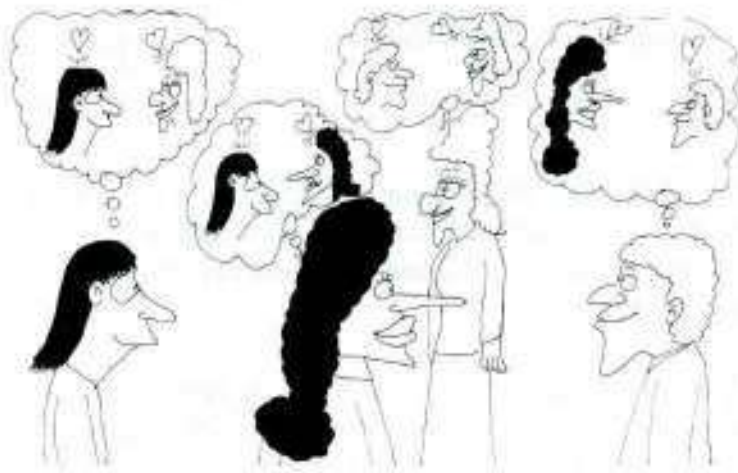
### EXPECTATIVAS Y TEMORES

#### Objetivos

- Generar clima de confianza e integración entre los participantes.
- Conocer las expectativas y temores de los participantes respecto de la experiencia que inician.
- Informar de los contenidos del taller.

#### Programa de la sesión.

|             |                                         |
|-------------|-----------------------------------------|
| 15 minutos: | Bienvenida y juego.                     |
| 30 minutos: | Dinámica de integración y Presentación. |
| 60 minutos: | "Expectativas y Temores".               |
| 30 minutos: | "Objetivos del curso".                  |



## ANEXOS PRIMERA SESION

1.

Bienvenida y Juegos

15 minutos

**Juego: "Ha llegado carta..."**

Todos sentados en círculo, sin que sobre ninguna silla. El monitor al centro, vocea "Ha llegado carta" ( el grupo responde: "¿Para quién?". El monitor replica: "Para todos los que.....", agregando cualquier cosa: los que almorzaron, los que andan con zapatillas, los que fuman, etc...

Todos los que cumplen con la característica que se dijo deben levantarse y cambiarse de puesto. Este momento es aprovechado por el que está conduciendo el juego para sentarse en una de las sillas que queda vacía. El que queda de pie sigue conduciendo el juego. Así sucesivamente, durante 4 ó 5 minutos.

2.

Integración y Presentación

30 minutos

- a) **Integración.** Se realiza cualquier dinámica que permita que las personas se involucren activamente. Aquí damos 3 ejemplos: (Es importante que las dinámicas de este tipo no duren más allá de 5 a 10 minutos).

- ✓ **Refranes.** El monitor recopila, antes de la sesión, una cantidad suficiente de refranes. Cada refrán se divide en dos frases (perro que ladra / no muerde; a Dios rogando / y con el mazo dando; más vale

pájaro en mano / que cien volando; etc..) Si son 20 personas, se necesita 10 refranes; si 30 personas, 15 refranes.

Al momento de comenzar la actividad, el monitor reparte al azar las partes de cada refrán cuidando de no repartir refranes trancos (sin la otra mitad).

Cada uno lee su papel para sí mismo. Cierran los ojos y caminan en silencio. Cuando el monitor dice "Comiencen", todos al mismo tiempo, empiezan a gritar la parte que le tocó en suerte. La idea es que a través del llamado pueda reconocer a su pareja (el que tiene la otra parte del refrán), sin abrir los ojos.

- ✓ **Hermanos.** Se pide que se pongan en parejas, tomados de la mano. Formadas las parejas, se les pide que una de las personas de cada pareja, pase al centro. Estas personas forman una ronda, tomados de la mano y mirando hacia el centro. Los que quedan forman también una ronda que rodeará a la otra, pero mirando hacia afuera. Todos comienzan a girar, cantando alguna canción que permita el caminar rápido (se puede usar las rondas infantiles más comunes). A la voz de "hermanos" que grita el monitor, las parejas deben encontrarse, tomarse de las manos y ponerse en cuclillas o arrodillados. (El monitor lo plantea como una competencia, donde la última pareja que se arrodilla va a salir. En realidad, no se hace salir a nadie. Esto ayuda a que la gente se comprometa con el juego. Se puede repetir diciendo "de nuevo, algunos no lo han aprendido bien", y cosas por el estilo).  
Se termina el juego, con las parejas formadas.

- ✓ **Formar grupos.** El monitor dice que van a hacer un ejercicio para calentar el cuerpo, o para activarlos. Cuando él diga "formar grupos de a ....", se deben movilizar rápidamente para hacerlo. Se va diciendo números, de modo que la gente se junte en parejas, todos en un único grupo, etc... (Esta dinámica sirve para conectar rápidamente con la actividad siguiente. Si se quiere usar para eso, el último grito será "formar grupos de a dos").

## b) "Presentación"

- Las parejas así formadas, comienzan el trabajo de presentación. Cada uno se presenta al otro durante 5 minutos, de la manera siguiente: Uno se presenta y el otro escucha solamente, sin hacer comentarios de ningún tipo. Si el que se está presentando se queda callado, el que escucha sólo le preguntará **"¿Quién eres tú?"**. Así durante los 5 minutos. El monitor avisa cuando pasa el tiempo estipulado para que se inviertan los roles: el que escuchó, ahora se presenta.
- Cumplida esa etapa del trabajo, cada pareja se junta con otra. (Si alguna queda volando, se une a cualquier cuarteto). En este momento, cada persona presentará a su compañero (calculandotres minutos para cada presentación). El que es presentado a los otros sólo puede hablar si desea corregir algo que su pareja entendió mal.

3.

|                        |            |
|------------------------|------------|
| Expectativas y Temores | 70 minutos |
|------------------------|------------|

- Ahora, cada cuarteto se reúne con otro, donde se presentan unos a otros, comentan cómo se sintieron en el "¿Quién eres tú"
- Enseguida se trabaja en grupo, respondiendo lo siguiente:  
¿Qué espero lograr en este taller?  
¿Qué no me gustaría que pasara durante este taller?
- Se hace un resumen que se presentará a todo el grupo y que el monitor del taller irá anotando en pizarra o papelógrafo.
- Cada grupo presenta sus conclusiones a los demás. Una vez que todos los grupos han presentado sus conclusiones, el monitor del taller:

- Explica el objetivo del taller
- Si es posible, disipa los temores o angustias del grupo,
- Deja claro cuáles expectativas se pueden lograr y cuáles no pueden serlo.
- Propone algunas normas de funcionamiento.

Lo importante es dejar unos 30 minutos para discutir cualquier tipo de dudas o problemas que se presente respecto del funcionamiento del taller de Relaciones Humanas y Comunicación.

## INSTRUCCIONES ESPECIALES PARA LA PRIMERA SESION.

**El monitor debe dejar claro que:**

- El Taller tendrá resultado sólo si cada uno se compromete con el grupo. Esto implica la puntualidad de todos (en especial del monitor), la asistencia regular al taller.
- Lo que sucede y se dice en el grupo debe quedar en el grupo. Nadie puede comentar cuestiones específicas de lo que pasa en el grupo a personas extrañas a él.
- El grupo no es psicoterapéutico: por tanto no se puede estimular expectativas que vayan en el sentido de solucionar problemas psicológicos. Se trabajará formas de comunicación que ayudan a una mejor relación con los otros. El taller puede ayudar a resolver algunos problemas derivados de una mala comunicación; también puede ayudar a mejorar la imagen que uno tiene de sí mismo en aspectos determinados como imagen corporal, capacidad de

comunicarse con otros y establecer relaciones positivas, capacidad para aportar en grupos y organizaciones. No se pretende resolver problemas profundos de la personalidad.

Algunas veces es necesario iniciar el trabajo con Dinámicas de Animación, que pueden ayudar a generar un clima de mayor soltura entre los participantes. Recomendando el libro "*Técnicas participativas para la educación popular*" editado por Alforja CIDE, donde se presentan una gran variedad de esas técnicas. Existen otros, en general ediciones de la Iglesia Católica.

No obstante, una buena motivación inicial debiera permitir trabajar cada sesión sin necesidad de dinámicas distintas a las que se proponen para cada sesión

## SEGUNDA SESION

## POSTURAS CORPORALES

## Objetivos:

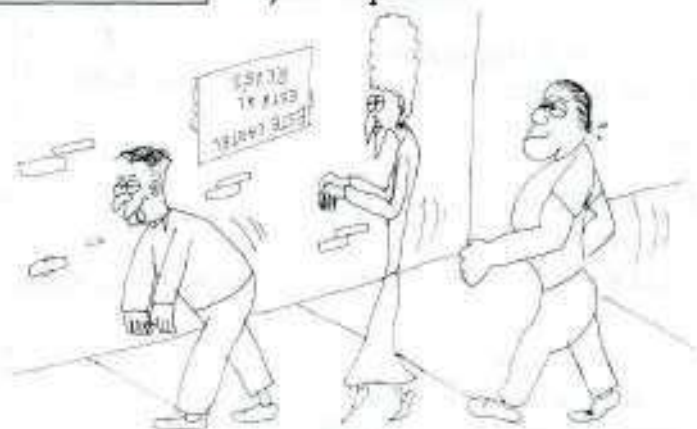
- Reconocer algunas posturas corporales y reincorporarlas como parte de la experiencia vital previa.
- Ejercitar algunas posturas corporales que permiten una mejor disposición con el entorno.

## Programa de la sesión.

- 30 minutos. ¿De qué me doy cuenta en este momento? (Anexo: darse cuenta)
- 10 minutos. Señalamiento de contenido sobre el darse cuenta.
- 45 minutos. ¿Qué sensaciones experimento con más frecuencia? (anexo: Sensaciones corporales y vida cotidiana)
- 30 minutos. Ejercicio de relajación: Soltando tensiones. Entrega de contenidos y reflexión.

## Tarea para la casa

Se pide a los integrantes que, durante la semana, antes de dormirse, practiquen la técnica de relajación aprendida.



## ANEXOS SEGUNDA SESION

1)

|                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| <b>Darse cuenta del cuerpo</b> | <b>40 minutos</b> |
|--------------------------------|-------------------|

- a) Se pide que cierren los ojos y se concentren, tomando nota mental de aquella parte del cuerpo que más les incomoda o la que está más relajada en ese momento.
- b) Pasados 2 ó 3 minutos se les pide que abran los ojos y compartan lo que sintieron, destacando en especial si la incomodidad o la relajación de esa parte del cuerpo la tenían presente antes de que se les pidiera concentrarse en sí mismos.
- c) A partir de ello, se entrega el contenido correspondiente y se comenta.

2)

|                                                |                   |
|------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Sensaciones corporales y vida cotidiana</b> | <b>45 minutos</b> |
|------------------------------------------------|-------------------|

- a) Se pide que cada uno recuerde qué sensaciones corporales molestas sufre con mayor frecuencia.  
Se pueden sugerir las siguientes sensaciones (Puede haber otras):
  - ✓ Pies de lana o de trapo
  - ✓ Nudo en la garganta, dificultad para tragar.
  - ✓ Retorcijones o nudo en el estómago

- ✓ Dolores de espalda o peso en los hombros.
- ✓ Dientes apretados, mandíbulas apretadas.
- ✓ Dificultad para respirar, sensación de ahogo u presión en el pecho.
- ✓ Transpiración o manos sudadas.

b) Se les pide que se concentren para recordar si ven alguna relación entre esas sensaciones frecuentes y algún problema o dificultad que tienen en la vida cotidiana.

c) En grupos (6 a 8 personas) cada uno cuenta

**¿Cuándo se producen esas sensaciones, en qué situaciones concretas?**

**¿Cuál de estas emociones creen que está presente en esas sensaciones: miedo, rabia, pena, alegría?**

d) Se termina con un señalamiento acerca de la relación estrecha que existe entre lo que se siente corporalmente y lo que se vive en la relación diaria con el medio.

3)

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b>Soltando tensiones</b> | <b>30 minutos</b> |
|---------------------------|-------------------|

a) Se pide a los participantes que, de pie, comiencen a mover la muñeca izquierda, primero suavemente y gradualmente de modo más enérgico, como 'sacudiéndose agua de los dedos', durante unos 30 segundos. Se enfatiza que se hace el movimiento de muñeca solamente.

Se continúa con el mismo movimiento, pero ahora desde el codo, otros 30 segundos.

Finalmente, se sacude todo el brazo desde el nacimiento del hombro, durante otros 30 segundos, como dislocando el hombro.

Concluida esa parte se pide que vean la diferencia entre ambos brazos.

- b) Se repite la misma secuencia con el brazo derecho.
- c) Se hace lo mismo con cada una de las piernas: desde el tobillo, desde la rodilla y finalmente desde la cadera. (Los que deseen pueden apoyarse con las manos, sea en una pared, en el respaldo de una silla o en una mesa)
- d) Se hace reflexión con entrega de contenidos acerca de la importancia de dar un poco de tiempo para atender el cuerpo, y no solamente en términos de la estética, sino de soltar tensiones que se acumulan diariamente.

## TERCERA SESION

### CAMINATAS Y RELAJACION

#### Objetivos.

- Tomar conciencia del caminar de cada uno.
- Ejercitar formas de apoyo más sanas.
- Ejercitar relajación completa.

#### Programa de la sesión.

30 minutos

Caminatas.

15 minutos

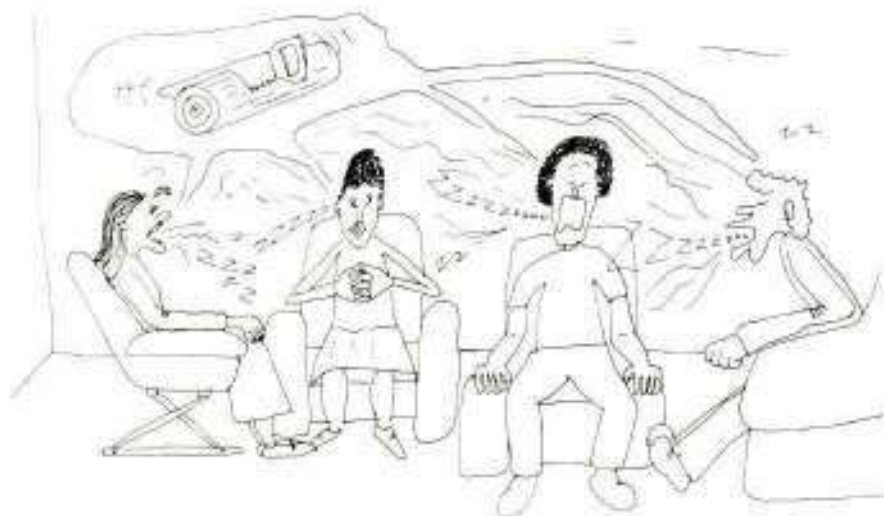
Caminar centrando el cuerpo

15 minutos

Relajación total

45 minutos

Compartiendo la experiencia.



**ANEXOS TERCERA SESION**

|                  |                   |
|------------------|-------------------|
| <b>Caminatas</b> | <b>30 minutos</b> |
|------------------|-------------------|

**1.- Ejercicios**

Cada uno de los ejercicios que siguen no debe tomar más de 30 a 45 segundos cada uno. Antes de pasar a cada uno de los ejercicios posteriores, se les pide a los participantes que vuelvan a caminar como lo hacen normalmente.

- a) Descalzos, en lo posible, caminan apoyándose con toda la planta de los pies. (Es importante que el piso no esté muy helado para hacer este ejercicio).
- b) Caminata en punta de pies.
- c) Caminar con las mandíbulas y manos apretadas.
- d) Caminata cabeza gacha y casi arrastrando los pies.
- e) Caminan cabeza en alto y pecho inflado.
- f) Caminata rápida y cambiando constantemente de dirección.
- g) Caminata como si anduvieran en cámara lenta.

**2.- Conversación grupal.**

Terminada la ronda de ejercicios, se pide que comenten las distintas sensaciones que experimentaron, tratando de que compartan cuándo han tenido esas sensaciones y cómo han reaccionado en esas ocasiones.

|                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| <b>Caminar centrando el cuerpo</b> | <b>15 minutos</b> |
|------------------------------------|-------------------|

- a) Se les pide que se levanten y se desplacen por la sala percibiendo los movimientos y sensaciones de su cuerpo.
- b) Después de unos 45 a 60 segundos se sigue así:

"Deténganse. Dénse cuenta cómo la planta de los pies se pone en contacto con el piso ..... Ahora, separen los pies de manera que queden en la línea de hombros y caderas. Traten de apoyarse bien en el piso, ni muy abiertos de piernas ni muy cerrados..... Suelten las rodillas, aflójenlas como si empezaran a arrodillarse. Es un soltar muy suave.... Vayan soltando el resto del cuerpo con movimientos muy suaves.... La idea es no estar rígido.... suelten ..... con movimientos muy suaves.... Ahora comiencen a balancear la pelvis suavemente.....sin poner rígidas las rodillas.... balancéense desde la pelvis.....

Ahora les voy a pedir que se imaginen que hay un hilo que viene desde arriba y pasa por el centro de sus cabezas ..... sigue por el centro del cuello, baja por la columna y llega al suelo entre sus dos pies ..... justo al medio entre los dos pies..... Tómense su tiempo para que el hilo pase suavemente por el centro de la cabeza, del cuello, de su columna y llegue al medio entre sus dos pies..... Sigan con el cuerpo suelto ..... suelto como si fuera un muñeco tirado por un hilo ..... que tiene un solo hilo que lo cruza por el centro del cuerpo .....

**Siempre imaginando ese hilo invisible que les pasa por el centro del cuerpo, comiencen a caminar..... manteniendo las rodillas y pelvis sueltas..... caminen.....**

(Los puntos suspensivos indican lapsos de tiempo que el monitor deja antes de seguir las instrucciones. Aprovechélos para ir ayudando a corregir posturas de las personas, de manera que realicen adecuadamente el ejercicio)

- c) Se hace una pequeña ronda de impresiones para saber si notaron diferencias en esta manera de caminar respecto de la que utilizan cotidianamente, y si esas diferencias son positivas. Se pide, por último, que practiquen este ejercicio en sus casas.

2)

|                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| <b>Relajación total</b> | <b>60 minutos</b> |
|-------------------------|-------------------|

- **Antes de la sesión:** Tener cassette y equipo de música, con alguna música de tonos suaves y sin estridencias, que permita relajarse. (Sugerencias: "Cascanueces", de Tchaikowsky; serie "música para relajarse"; cualquier música "New Age"; Richard Clayderman y piano)
- ✓ **Disponer los asientos de modo que al sentarse, las personas no se rocen.** Si es posible, dejar espacio libre para que puedan tenderse en el piso.
- **Durante la sesión:** Poner la música de modo que no apague la voz del conductor.
- ✓ **Explicar lo importante que es estar libre de tensiones, y las dificultades que se tiene actualmente para estar relajados.** Indicar que cada uno puede liberar tensiones y relajarse, si se lo propone. En esta sesión se aprenderá una forma de relajación total, que puede ser practicada diariamente.

### MODO DE INDUCIR LA RELAJACIÓN

"Pónganse cómodos, en lo posible recostados de espaldas. En todo caso, es importante que estén muy cómodos. Les recomiendo, a los que se queden sentados que pongan las manos extendidas sobre los muslos.

No crucen las piernas ni los brazos. Lo importante es estar lo más suelto posible. Conviene soltar cinturones, hebillas y cualquier objeto que esté presionando alguna parte del cuerpo .....

Cierren los ojos y comiencen a respirar contando hasta tres y botando aire, también contando hasta tres. Uno ... dos ... tres ....., uno ... dos ... tres"

"Concéntrense en ustedes mismos, olvídense de lo que está pasando a su alrededor y dénse cuenta qué está pasando con su cuerpo ..... Sigan respirando contando hasta tres ....."

"Fíjense si se sienten incómodos por la postura que tienen y vayan acomodándose lentamente ..... sigan respirando al compás de tres..."

"Vamos a ir recorriendo mentalmente nuestro cuerpo mientras seguimos respirando. Observen sus talones y tobillos... noten si sus pies están cómodos... si están incómodos, acomódense lentamente....aprieten y suelten los pies a medida que respiran..."

Se sigue sugiriendo el recorrido corporal: pies, pantorrillas, rodillas, muslos, glúteos, espalda, pecho, hombros, brazos, manos, cuello y cabeza.

Es muy importante que el recorrido sea lento lento, dejando espacios de tiempo para que las personas puedan realizar lo que se les sugiere.

"Si sienten incomodidad y el cambio de posición no les acomoda, exageren la incomodidad y enseguida suelten .... si sienten la frente arrugada .... exageren las arrugas y enseguida relajen esa frente .... si sienten apretado el pecho ..... respiren más profundo..."

"Siempre respirando .... recorran una vez más las tensiones de todo el cuerpo y vayan soltando ... Sigan respirando rítmicamente."

### Dejar espacios de silencio

El monitor debe observar a cada uno para detectar a los que no pueden relajar las tensiones. Si es así, repita lentamente y de manera monótona las instrucciones

"Ahora concéntrense en la respiración" "Sientan cómo penetra el aire por su nariz, por su garganta ... cómo llena los pulmones ... cómo se vacían los pulmones ....."

"La respiración es como las olas del mar tranquilo, viene y va ... viene y va ... viene y va ..." "Cada ola de respiración va limpiando alguna tensión del cuerpo ....."

"Ahora miren los pensamientos o imágenes que les van apareciendo..... no piensen.... sólo mírenlos.... Ahora imaginen un frasco de vidrio y comiencen a meter dentro todas esas imágenes y pensamientos.... Observen qué hacen esas imágenes.... ¿Qué pueden aprender de ellas? ...."

"Tomen lentamente el frasco y comiencen a botar lo que hay dentro.... vean cómo desaparecen esas imágenes y pensamientos y cómo se vacía el frasco...."

"Recorran una última vez su cuerpo"..... "Ahora, lentamente comiencen a tomar conciencia que están en la sala, y vayan abriendo los ojos"

Una vez que todos salen de la relajación, se les pide que comenten qué fueron sintiendo, qué les pareció, cómo se sienten.

## OBSERVACIONES.

- En oportunidades, algunos participantes se resisten a relajarse, con diversas excusas. En esos casos, es útil que el monitor vaya intercalando en su inducción frases parecidas a éstas: "no se obliguen a relajarse; si quieren se relajan, si quieren no se relajan; lo importante es que se sientan bien, haciendo como cada uno quiera" "Si sientes que te estás obligando a relajarte, déjate estar y respira tranquilamente" "Nota que si te obligas a relajarte, te comenzarás a poner tenso, te preocuparás mucho"

## CUARTA SESION

### ENSUEÑO DIRIGIDO

#### Objetivos

- Identificar aspectos positivos y negativos de la propia personalidad.
- Compartir con otras personas, aspectos poco conocidos de sí mismo.
- Escuchar a otros desde su intimidad.

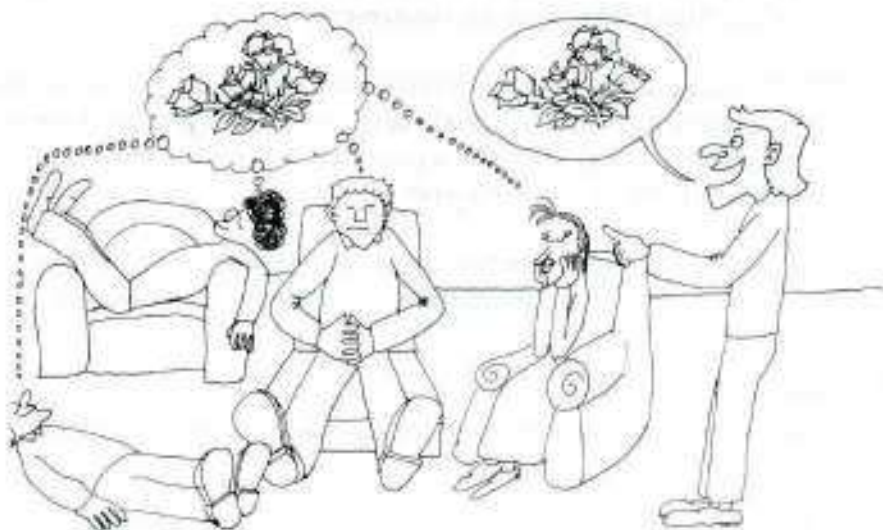
#### Programa

15 minutos

**Ensueño dirigido "El rosal"**

90 minutos

**Compartiendo la experiencia**



## ANEXOS CUARTA SESION

## a) El rosal (1). (15 minutos aproximadamente)

"Respiren profundamente y a compás, tratando de relajarse al máximo"..... (El monitor da 2 a 3 minutos, para que las personas puedan relajarse. Les puede inducir en forma rápida la relajación total) )

"Siempre respirando a compás, imagínate que eres un rosal....(2) Fíjate cómo es tu tronco..... ¿es grueso? ¿Es delgado? ¿es normal tu tronco?.... ¿qué color tiene? ¿ es verde? ¿es café? ..... ¿es liso o tiene espinas?..... ¿Está sano?.... Sigue respirando profundamente....

"Ahora baja por tu tronco y fíjate cómo son tus raíces..... ¿Son abundantes esas raíces?..... ¿Son gruesas o delgadas?..... ¿ Tus raíces son profundas o son superficiales?... Sigue respirando profundamente....

"Deja tus raíces por un momento.... sube de nuevo y mira cómo son tus hojas..... ¿Tienes hojas?.... ¿Son muchas o son pocas?... ¿Tienes rosas?... ¿Son flores maduras o son botones?... ¿Qué colores tienen tus rosas?..... "Sigue respirando profundamente ...."

"Ahora mira a tu alrededor ...¿Dónde estás ubicado?... ¿Hay otras flores o plantas a tu alrededor?... ¿Estás cerca de alguna casa? ¿estás en una plaza o calle?..... ¿Hay animales o personas cerca tuyo?.... ¿Son amables contigo o preferirías que estuvieran lejos?....."

"Mírate una vez más y cambia lo que no te gusta de tí".... Hazlo de a poco.... obsérvate de nuevo las raíces y cambia lo que no te gusta.....

---

<sup>1</sup> Este ejercicio fue extraído del libro "El Darse Cuenta" de John O. Stevens; Editorial 4 Vientos 1981. Santiago de Chile.

<sup>2</sup> Cada vez que hay puntos, significa que se debe dejar un lapso de tiempo para que las personas puedan realizar la vivencia.

Mírate tu tronco y cambia lo que no te gusta de él..... observa tus hojas y flores y cambia lo que no te gusta ..... Mira a tu alrededor y ve qué puedes cambiar de eso..... cambia lo que no te gusta o te hace daño...."

"Mírate ahora ..... ¿estás más contento contigo como rosal? ..... Prueba de cambiar lo que no te guste de nuevo, si aún no estás contento ....."

(El monitor los deja más o menos un minuto en ese estado)

"Ahora, comienza de a poco a despedirte del rosal.... Mírate una vez más con mucho cariño y comienza a alejarte ....." "Sin abrir los ojos, comienza a volver a la sala, respirando con tranquilidad" .... Date cuenta de tu cuerpo .... goza la sensación de relajación y tranquilidad ....."

"Comienza a abrir los ojos y permanece en silencio, mientras los demás se despiertan" ....

#### b) Compartiendo la experiencia. (90 minutos)

Se pide que cada uno cuente cómo vivieron el ensueño dirigido, tratando de que digan qué fue lo que les pareció más impactante, raro o preocupante.

Algunos tienen una experiencia agradable; otros quedan un poco preocupados. Es conveniente que en este último caso, la persona verbalice sus preocupaciones. Por lo escaso del tiempo es mejor que el monitor no intente ahondar más ni dar consejos: sólo se limitará a escuchar con mucha atención y respeto.

Como conclusión es importante destacar que la relajación puede realizarla cada uno en su casa, por ejemplo antes de dormirse, lo que ayuda a despejar en parte las tensiones que se viven a diario.

Para la imaginiería, se pide que comiencen a contar lo vivido en primera persona: "Yo soy un rosal, yo tengo espinas delgadas, me siento muy acompañada, etc..."

El conductor debe estar atento a que las personas hablen en primera persona y de forma concreta, interviniendo como modelo cuando no se da así la participación: "Soy un rosal" "mis espinas son muy gruesas", etc.... Aquí lo importante es que las personas se sientan a sí mismas; no se trata de que se observen desde fuera.

El conductor sintetiza en términos positivos, centrándose en la idea que la imagen de cada uno puede ser cambiada, que las personalidades no son inmutables. Al tomar conciencia de sí mismo, la persona puede realizar acciones que modifiquen sus imágenes negativas y que refuercen lo positivo. La imaginiería entrega elementos de cómo se percibe cada uno, lo que, generalmente, tiene que ver con el estado de ánimo actual

## QUINTA SESION

### LAS CARACTERIZACIONES

#### Objetivos.

- Cerrar proceso de imaginiería iniciado en sesión anterior.
- Reconocer el modo cómo se etiqueta o caracteriza a otros y a uno mismo.

#### Programa de la sesión.

|             |                                                |
|-------------|------------------------------------------------|
| 15 minutos. | Evaluación de sesión anterior.                 |
| 15 minutos. | Entrega de contenidos sobre caracterizaciones. |
| 15 minutos. | Ejercicio "Caracterizaciones"                  |
| 15 minutos. | Reflexión acerca del ejercicio.                |
| 45 minutos. | Ejercicio: "Autocaracterizaciones"             |
| 10 minutos. | Evaluación de sesión                           |



**ANEXOS QUINTA SESIÓN****1) EVALUACIÓN SESIÓN ANTERIOR 15 minutos**

Se dedica una parte de la sesión a evaluar lo ocurrido con cada uno después de la imaginaria. Se trata solamente de apoyar a aquellos que pudieran haber quedado reflexionando a partir de esa imaginaria.

Al igual que en sesión anterior, el monitor abre el espacio para la reflexión pero debe intervenir sólo con preguntas aclaratorias o expresiones de respeto y atención a cada uno de los que hablen. Debe dejar claro al comienzo que habrá sólo 15 minutos para esta actividad.

**2) CARACTERIZACIONES 15 minutos**

**Se pide a los participantes:**

- a) Que piensen en alguien conocido, y recuerden lo que más les gusta o disgusta de esa persona.
- b) Que, enseguida, digan al oído de su compañero de la izquierda eso que recordaron. (Lo que les gusta o disgusta, es decir, lo positivo o negativo de la persona que recordaron)
- c) Que llenen pauta "Caracterizaciones"

### Pauta: Caracterizaciones.

Llena los espacios puntuados con los datos que se piden respecto de persona conocida en la que pensaste. Si no logras entender, pide ayuda al monitor.

..... es .....  
 (Anota el nombre de la persona ..... (característica)  
 en la que pensaste)

Yo ....., declaro que las personas se dividen en  
 (Tu nombre)

..... y no .....  
 (la característica) ..... (lo contrario de la característica pensada)

También afirmo que ser .....  
 (la característica de la persona en la que pensaste)

es .....  
 (bueno o malo, de acuerdo a lo que piensas de esa característica)

Afirmo también que .....  
 (nombre de la persona en la que pensaste)

pertenece a la categoría de los ..... ahora y para siempre.  
 (Buenos o Malos, según la característica)

Afirmo que tengo razón. Y te pido que estés de acuerdo conmigo en que

..... es .....  
 (nombre de la persona) ..... (característica).

3.-

**Reflexión sobre el ejercicio****15 minutos**

Se trabaja en plenario, comentando qué les pasó al sentirse presionados a aceptar verdades que son tan relativas. Se plantea la importancia de evitar juicios polarizados, es decir, de aquellos que equivalen a términos como blanco - negro; bueno - malo; mejor - peor, etc.

4.-

**Ejercicio "Autocaracterizaciones  
e imagen proyectada"****15 minutos**

- Se pide que se formen grupos de 5 personas.
- Cada uno anota 3 características o adjetivos que cree que mejor lo describen.
- En el grupo, conversan respecto de esas características. Se pide que cada uno cuente, por turno, a qué se debe que se vea con esas características, y qué valor le asigna (positivas o negativas, por ej.)

*Los que escuchan, se limitan a escuchar o a hacer preguntas para conocerlo más. No se trata de dar consejos o criticar al que está dando su testimonio.*

- Cuando todos han dado su testimonio, se hace una ronda en que a cada uno se le dice, brevemente cómo lo ven los otros del grupo.

- Finalmente, en plenario, el monitor (que se ha preocupado de estar en todos los subgrupos, para ir apoyando y escuchando qué va sucediendo en ellos)
- ✓ resalta cómo, en general, nos caracterizamos más negativa que positivamente;
- ✓ la dificultad que tenemos para aceptar nuestras partes positivas, crecedoras En algunos casos, es importante demostrarle a los participantes que hay aspectos valiosos o atractivos en ellos: la manera de hablar o el cabello o su alegría, o su capacidad para escuchar con atención y respeto, etc,
- ✓ el peso que eso tiene en nuestra vida diaria, impidiendo muchas veces actuar como quisiéramos;
- ✓ cómo, también, lo que otros piensan de nosotros es muchas veces lo contrario de lo que nosotros creemos que piensan de nosotros. Cuando creemos que los otros tienen una imagen negativa de nosotros, gastamos mucha energía tratando de descubrir cómo agradar, restando esa energía para ser nosotros mismos;
- ✓ por último, lo importante que es compartir con otros nuestra vida, cuando se está en un ambiente de respeto y de confianza.

## SEXTA SESION

### EL ATENDER

#### Objetivos:

- Aprender a escuchar.
- Reconocer la importancia de la experiencia y la historia personal en la forma cómo escuchamos.
- Practicar distintas maneras de atender a otros.
- Reconocer las características de un buen atendedor.

#### Programa de la sesión.

|             |                                                                                                        |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 minutos. | Ejercicio "Instrucciones" y "Recorrido"                                                                |
| 20 minutos  | Ejercicio "En mi pueblo"                                                                               |
| 20 minutos. | Contenidos: Importancia de la experiencia, la historia personal y los prejuicios en el atender a otro. |
| 20 minutos. | Ejercicio: "Atender de espaldas".                                                                      |
| 50 minutos. | Características de un buen atendedor.                                                                  |

#### Tarea:

Cada participante se preocupará de atender, durante la semana, a alguien que quiere. Sólo se usarán las características de un buen entendedor.



## ANEXOS SEXTA SESION

1)

Instrucciones y recorrido

15 minutos

- a) El monitor comienza provocando a los participantes diciendo por ejemplo: "¿Ustedes saben escuchar? Veamos si es cierto. ¿Quién sabe escuchar?, etc..."
- b) Enseguida pide que tomen lápiz y papel y escriban lo que se les va a pedir: "Cuando yo les diga 'Escriban', escriban lo que les diga a continuación" "Listos? **Escriban i con un punto.**"

Inmediatamente se pide a alguno de los participantes que anote ( en la pizarra o papelógrafo) lo que escribió. Se pide a todos los que tienen una respuesta distinta a la que anotó su compañero que pasen a escribirla también.

Se aclara brevemente que la instrucción pedía una i con un punto, y los que hacen sólo la 'i' están adecuando lo escuchado a lo que quieren escuchar: ya hay una representación de la letra 'i' que no les deja escuchar el resto de la instrucción.

Algunos escriben "escriba una i con un punto". En ese caso, la persona se esmeró demasiado en escuchar, desatendiendo la instrucción que pedía que escribieran lo que seguía de "escriban"

Lo "correcto" sería escribir i. o I. o, en último caso Y. (aunque es este caso, en general se dice y griega)

Enseguida se les dice que se hará otro ejercicio de escuchar, para evaluar si han aprendido a hacerlo o por lo menos a prestar más atención a las palabras.

**Recorrido** <sup>(3)</sup>: (El siguiente es un ejemplo que debe ser modificado, poniendo calles del lugar en los espacios punteados. El monitor lee el texto. El relato debe llevar 3 verbos en primera persona)

Escuchen con atención lo que les voy a leer. ¿Listos?

" Voy manejando un bus por ..... En ..... suben 6 pasajeros, bajan 3. Una señora reclama su vuelto de \$1000 pesos. En ..... doblo hacia el centro. Sube un carabinero que no paga, baja una señora con guagua, y se suben dos vendedores. En ..... queda con 15 pasajeros, todos sentados. Paso con luz roja. Al otro lado, suben 10 pasajeros y bajan 4. El bus sigue por .....al sur, llegando sin novedad al terminal.

**¿Qué edad tiene el chófer?**

**Respuesta:** Esto puede tener dos respuestas. Una, los años del que leyó el ejercicio. La otra respuesta es: la edad del que escucha, si se imagina siendo el protagonista del relato.

En todo caso, se debe leer unas dos o tres veces, antes de dar la respuesta.

---

<sup>3</sup> Adaptado del ejercicio de "Comunicaciones". Simonetti, Franco. Memoria Escuela Psicología U. Católica 1980.

Lo más importante en este ejercicio es que la discusión debe centrarse en la forma en que cada uno intenta resolver el problema. En la mayoría de los casos se intenta una resolución aritmética, haciendo sumas y restas de pasajeros que permitan descifrar el acertijo. Otras personas, que conocen el sentido de circulación de las calles, se preocupan porque el bus se mete a contramano, sin tener en cuenta la pregunta que se ha hecho. Otros se preocupan de los personajes que suben o bajan. Algunos se quedan pegados en la frase "Paso con luz roja", lo que va contra el reglamento, etc... Además, cuando escuchan la pregunta final, la mayoría tiende a pensarlo como un problema matemático.

Se trata de rescatar la idea de las formas cómo nos limitamos para escuchar un mensaje en su totalidad. (Recordar las ideas de generalización, eliminación y distorsión, además de los aspectos de la historia personal, la socialización y la caracterización)

Es interesante resaltar también cómo, una gran parte de las personas sienten que les están tomando el pelo; algunos lo ven como una prueba de inteligencia y se sienten mal por no poder "resolver" el problema. El monitor debe centrarlos en la idea que sólo se trata de escuchar la totalidad de un mensaje. Y que el problema principal estriba en que escuchamos desde nuestras experiencias, desde nuestros prejuicios, que estamos acostumbrados a pensar en términos de problemas y acertijos, lo que no nos deja escuchar bien.

2.

En mi pueblo

20 minutos

Se lee el poema, enseguida se pide que reaccionen respecto de la lectura: "¿Qué imágenes se le vinieron a la mente?" "A qué se parece lo que se imaginaron? ¿Han visto algo parecido a lo que se narra en el trozo leído?"

## TROZO A LEER: EN MI PUEBLO

En mi pueblo, en mi pueblo, en mi pueblo  
 la vida se repite, se repite la vida  
 Hay claridad, hay tinieblas. Lo oscuro  
 se repite, se repite lo claro.  
 La siembra se repite, se repite la cosecha.  
 El invierno brilla, la Primavera promete.  
 Sin embargo, la vida nunca es monótona. El escondido  
 tambor de la noche resuena satisfecho,  
 y al ladrar de los perros se escucha la pisada  
 en mi pueblo, en mi pueblo, en mi pueblo.

En mi pueblo, en mi pueblo, en mi pueblo  
 la vida se repite, muere la vida  
 y de nuevo se recrea de la misma manera.  
 Somos cuidadosos de no fallar  
 de repetir los mismos saludos, las mismas despedidas que nuestros  
 padres y los padres de nuestros padres usaron.  
 Ellos son sagaces, nosotros pequeños y el día largo.  
 La muerte viene y viene sólo una vez, pero cuando llega la vida, nadie  
 rechazaría volver a vivir en mi pueblo, en mi pueblo, en mi pueblo.

(Andrew Oerke)

Una vez que la mayoría ha opinado, se refuerzan los contenidos entregados previamente respecto de la generalización, distorsión, eliminación y a la fuerza que tiene la historia y los condicionamientos sociales en la forma de escuchar y de interpretar los mensajes de los otros.

Es importante destacar también, cómo la lectura de un trozo, o la narración nos provocan algún tipo de emoción (algunos se alegran imaginando ese pueblo tranquilo y donde lo pasaron bien; a otros les produce pena o angustia)

Una enseñanza importante que debe resaltarse es la idea que para atender realmente a otros es necesario tener claro cuánto de lo que creemos escuchar es nuestra propia interpretación y no necesariamente lo que el otro está comunicando. Es decir, que lo ideal sería comunicarse con otros como si fuera la primera vez que estamos escuchando a alguien.

3.

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Conversación de espaldas | 20 minutos |
|--------------------------|------------|

- a) Se pide a los participantes que se ubiquen de a dos, espalda con espalda y en una o dos columnas, de acuerdo al espacio disponible.
- b) Se les dice lo siguiente:

**"Ahora vamos a hacer un ejercicio, que nos permitirá conversar, posteriormente, acerca de lo que es el atender real. Lo más importante es que acepten y cumplan las instrucciones.**

El ejercicio consta de tres partes.

- ✓ En la primera, van a conversar, espalda con espalda. No está permitido que giren la cabeza, ni darse vuelta. Deben conversar con el otro, pero mirando al frente.
- ✓ En la segunda parte, seguirán conversando el mismo tema, pero de lado, codo con codo. En esta parte no pueden mover los brazos ni mirar al lado. Conversan mirando al frente y sin mover los brazos.
- ✓ En la tercera parte, siguen conversando con su pareja, de la forma que les parezca mejor. Pueden sentarse, estar de pie, recostarse. Es decir, conversen como encuentren que es mejor.

- ✓ Entonces, comiencen a conversar sobre lo siguiente: "El problema más importante que tengo en mi casa es ...."
- c) Se deja que hablen 1 a 2 minutos como máximo para cada una de las dos primeras partes. Durante esos minutos, se preocupa de recordar las instrucciones a aquéllos que no las cumplen. Por lo general, los participantes comienzan a conocerse de verdad en la última parte del ejercicio, por lo que es conveniente dejarlos alrededor de 10 a 15 minutos para que conversen libremente.

4.

|                                                 |                   |
|-------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Características de un buen<br/>atendedor</b> | <b>20 minutos</b> |
|-------------------------------------------------|-------------------|

Se forman grupos de discusión, que reflexionan:

- ¿Cómo se sintieron conversando en cada una de las posiciones?
- ¿Qué les faltó para comunicarse adecuadamente en cada una de las posiciones?
- Finalmente el grupo trata de llegar a acuerdo respecto de las condiciones para atender eficazmente a otro, destacando:
  - ✓ el ambiente ideal para mantener una comunicación y atender adecuadamente y
  - ✓ las acciones y conductas que debe realizar un buen atendedor.
- e) **Tarea para la casa.** Se pide a los participantes que durante la semana practiquen el atender tal como se vio en la sesión: darse tiempo para atender, mirar a la cara, dejar de hacer cosas mientras se está hablando con el otro, asentir con la cabeza, no meter las propias opiniones si no se las piden, etc.

Lo importante es que puedan elegir a alguien cercano afectivamente y con el cual creen tener problemas de comunicación. Enfatizar que se trata de aplicar la atención real, y que el sólo atender real provoca cambios importantes en la relación.

### (ALTERNATIVA) Discusión con repetición.<sup>40</sup>

Especialmente cuando se está trabajando con animadores o dirigentes, se puede realizar este otro ejercicio, destinado a que las personas aprendan a atender al otro, antes de exponer su propia opinión.

- 1) **Escuchar con repetición.** Se pone un tema de discusión que sea polémico y atrayente para la mayoría. El ejercicio consiste en que, cualquiera que comience a participar, debe repetir o hacer un resumen de lo que dijo el que habló antes que él.

El resumen no estará completo hasta que la persona cuya intervención se está resumiendo quede conforme.

El monitor debe ser bastante estricto en recordar que se haga el resumen de lo dicho en la intervención anterior antes de comenzar la propia.

Terminado el tiempo, se evalúa en términos de la capacidad de escuchar realmente al otro, de entender el sentido de lo que el otro dice y no de lo que uno cree que dijeron.

---

<sup>40</sup> De Medina, A; Recuero, Marco A. "Manual para entrenamiento en habilidades de relaciones interpersonales" Página 44.

## SÉPTIMA SESIÓN

### EL RESPETO

#### Objetivos:

- Evaluar el aprendizaje de la atención eficaz.
- Reflexionar acerca del respeto y las implicaciones que tiene en la comunicación con otros.

#### Programa

|            |                                                                  |
|------------|------------------------------------------------------------------|
| 20 minutos | Reflexión acerca de la aplicación del atender durante la semana. |
| 45 minutos | Ejercicio: Experiencias personales sobre faltas de respeto.      |
| 45 minutos | Reflexión y entrega de contenidos.                               |



## ANEXOS SÉPTIMA SESIÓN

1.-

|                                                     |                   |
|-----------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Evaluación de la tarea de la sesión anterior</b> | <b>20 minutos</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------------|

Antes de comenzar con el tema de la sesión, se pide que cada uno cuente si practicó el atender durante la semana y cuáles fueron los resultados.

2.-

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b>¿Me he respetado?</b>  | <b>45 minutos</b> |
| <b>¿Me han respetado?</b> |                   |

- Se pide que cada uno recuerde una situación en que se ha faltado el respeto a sí mismo, y otra, en que se han sentido víctimas de falta de respeto.
- En grupos de 5 a 8 personas se comparten esos recuerdos. (40 minutos)
- Se discute de qué manera se podrían haber modificado esas situaciones de falta de respeto.
- Finalmente el grupo ordena lo reflexionado en términos de respeto a sí mismos, respeto al otro, respeto al colectivo.

|                   |            |
|-------------------|------------|
| Plenario y debate | 45 minutos |
|-------------------|------------|

Cada grupo expone sus conclusiones acerca del respeto y cómo agruparon las situaciones que fueron compartidas en él.

El monitor va haciendo preguntas que hagan reflexionar al grupo:

- ✓ "¿Hubo aquí falta de respeto?"
- ✓ "¿Cómo están entendiendo el respeto?"
- ✓ "¿Cómo se puede describir el respeto al otro?"

Finalmente hace una exposición acerca del respeto de acuerdo a lo que aparece en el capítulo sobre **El respeto**. (45 minutos)

## OCTAVA SESIÓN

### LA COMPRENSIÓN DEL OTRO O EMPATÍA

#### Objetivos

- Reconocer la importancia de comprender a otro para establecer una comunicación sana.
- Distinguir respuestas comprensivas en el contenido verbal de una comunicación.
- Reconocer el sentimiento que hay detrás de una comunicación.
- Practicar respuestas comprensivas de sentimientos.

#### Programa

- |            |                                                                                                                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25 minutos | Entrega de contenidos. Se deja un tiempo para que los participantes lean y comprendan el punto 5 "Formas adecuadas e inadecuadas de responder comprensivamente" del capítulo 9: La comprensión del otro |
| 30 minutos | Seleccionando la respuesta comprensiva                                                                                                                                                                  |
| 30 minutos | Reconociendo el sentimiento en una comunicación.                                                                                                                                                        |
| 30 minutos | Reflejando el sentimiento.                                                                                                                                                                              |

## ANEXOS OCTAVA SESIÓN

1.-

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| Seleccionando la respuesta comprensiva | 30 minutos |
|----------------------------------------|------------|

- a) **Trabajo individual.** Se entrega la pauta Nº 1 "**LA COMPRENSIÓN DE CONTENIDOS VERBALES**". Durante unos 5 minutos cada uno selecciona las respuestas que considera más comprensivas a cada una de las comunicaciones que se presentan en el ejercicio.
- b) **Plenario.** El monitor lee una a una las respuestas de cada comunicación, pidiendo que cada uno dé sus razones de su elección. Una vez que la mayoría ha comentado, da las "respuestas correctas" y con el grupo, trabaja el concepto de comprensión del otro.

2.

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| Reconociendo el sentimiento en una comunicación | 30 minutos |
|-------------------------------------------------|------------|

- a) Se entrega la Pauta Nº 2 "**RECONOCIENDO Y REFLEJANDO EL SENTIMIENTO**". Cada persona lee las comunicaciones, tratando de detectar el sentimiento que se está expresando allí.
- b) **Plenario** (25 minutos).

Se discute en el grupo sobre cuáles serían las respuestas correctas a los sentimientos expresados en cada una de las comunicaciones leídas.

Se enfatiza la idea de dejar fuera los propios sentimientos, tratando de comprender el sentimiento que está contenido en la comunicación.

|                                                       |                   |
|-------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Respondiendo selectivamente<br/>al sentimiento</b> | <b>30 minutos</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------|

- a) **Trabajo en grupos.** (20 minutos)  
En grupos de 6 personas, cada uno dará respuesta a una de las comunicaciones de la pauta "RESPONDIENDO AL SENTIMIENTO". Se discute en el grupo lo acertado o no de esa respuesta, de acuerdo a lo que se ha aprendido de comprensión y de sentimientos.
- b) **Plenario** (10 minutos).  
El monitor discute con el grupo las "respuestas correctas", cerrando el tema comprensión del otro.
- Ver Anexo Respuestas Correctas de los 3 ejercicios que siguen desde las páginas 60 hasta la 64.

**Pauta N° 1****LA COMPRENSIÓN DE CONTENIDOS VERBALES****Seleccionando la respuesta adecuada**

**Objetivo:** Lograr distinguir respuestas comprensivas o empáticas (Respuestas que indican que el que las da se está poniendo en el lugar del otro)

**Procedimiento:**

- ☐ 1. Lee las comunicaciones siguientes
- ☐ 2. Intenta ponerte en la perspectiva de la persona que hace esa comunicación
- ☐ 3. Prepara tus argumentos para discutir en grupo por qué eliges tus respuestas.

**Comunicación N° 1**

—(Un joven, conversando con un grupo de amigos)—

"Bueno, todo esto ha significado un gran desafío para mí. Quería salir adelante con mis estudios, pero tenía miedo; me sentía incapaz. Nunca pensé que me iba a ir tan bien"

**Respuestas alternativas:**

- a) Este no es un triunfo cualquiera para ti.
- b) ¿Y por qué te sorprendes tanto?
- c) ¿Viste? Con esfuerzo se logran muchas cosas
- d) Yo pensaba que todo era muy fácil para ti
- e) Lo que pasa es que por primera vez te esfuerzas por lograr algo.

## Comunicación N° 2

—(Una mujer hablando en su grupo de amigas)—

"Por mucho tiempo he vivido creyendo que soy capaz de arreglármelas sola, que no necesitaba a los demás. Siempre he pensado que andar contando las cosas personales es una debilidad, y mucho más, el llorar frente a los demás. Sin embargo, algo me dice que estoy equivocada".

Respuestas alternativas:

- a) Por fin te diste cuenta que eres falsa.
- b) Sería bueno que te abras y veas tu propia realidad
- c) Te pasaste para ser reprimida.
- d) Tal vez estás descubriendo algo nuevo en ti.
- e) Creo que tienes miedo de ver las cosas como son.

## Comunicación N° 3

—(Conversación de dos amigos en un grupo)—

"Hace tiempo que tenía interés en acercarme y conversar contigo pero cada vez que lo intentaba, creía que todo iba a ser inútil, que no lograríamos entendernos. Pero me atreví a hacerlo y creo que lo estoy haciendo bien".

Respuestas alternativas:

- a) Lo que pasa es que tú eres muy orgulloso, por eso no me hablabas.
- b) O sea, que se acabó nuestra amistad
- c) En realidad a mí me pasaba algo parecido, tampoco creo que yo esté bien contigo. Lo que dijiste me hace recordar una ocasión en que yo pasaba por las mismas y me resultó bien. Fíjate que .....
- d) ¿Y por qué no lo habías hecho antes?
- e) Estás satisfecho con lo que estás haciendo.

## Comunicación N° 4

—(Una mujer, hablando de su matrimonio)—

"Es una situación difícil. Somos realmente dos extraños que han firmado un contrato para vivir bajo el mismo techo... y eso es todo...no pasa nada entre nosotros... se pone a leer cuando llega, se sienta a comer y no me dice nada; no se preocupa de nada en la casa. Y es difícil una vida así, como que no aguanto más .... "

## Respuestas alternativas

- a) Y para que sigues con él.
- b) Estás resignándote a tu suerte.
- c) Tu matrimonio se está volviendo insostenible
- d) ¡Bueno, si no haces ningún esfuerzo, no creo que la cosa cambie mucho!
- e) ¡Una vez más se rompió la magia del matrimonio!

## Comunicación N° 5

—(Un joven, hablando de un amigo)—

"Al principio era simpático que me echara su tallita, "que no te la podís", "es mucha mujer pa' tí", "¿que te estás cambiando de club?. Y déle con que soy homosexual. Poco a poco he empezado a sentir mucha rabia porque, está bien, todos podemos ser irónicos de vez en cuando, pero cuando eso sucede todo el tiempo... bueno, eso sencillamente no puede ser".

## Respuestas alternativas

- a) ¡Te estás cansando con las bromas de tu amigo!
- b) ¡Te comprendo perfectamente, yo le pegaría un puñete y que se fuera a la punta del cerro!

- c) A lo mejor te da rabia, porque en el fondo eres homosexual y te cuesta reconocerlo.
- d) Oye, pero no te lo tomes tan a pecho, entre amigos siempre se hacen ese tipo de bromas!
- e) ¿Te sientes atacado con facilidad?

### Comunicación N° 6

—(Una profesora hablando con un colega)—

"¿Qué puedo hacer, dime tú? Trabajo, tú sabes, en dos colegios para juntar algo de plata, pero no alcanza. Y además, mis lolos me reclaman que no paso nunca con ellos. ¿Qué hago?, estoy tan cansada

#### Respuestas alternativas

- a) Es como que te sacas la mugre por ellos y pareciera que no se dan cuenta. Te entiendo. ¡Es como para patearlos!
- b) ¡Si pues, si a los profes no nos pagan como debieran!
- c) Te cansa el tener que trabajar tanto y te cansan los reclamos de tus hijos, ¿es eso?
- d) Oye, pero podrías entenderlos. Son tus hijos y les gusta que estés con ellos!
- e) ¿Has pensado en tomarte unas vacaciones?

**Pauta N° 2****RECONOCIENDO Y REFLEJANDO EL SENTIMIENTO**

1. Lee cada una de las cuatro comunicaciones y sus alternativas de respuesta.
2. Elige la alternativa que reconoce mejor el sentimiento expresado en la comunicación.

**Comunicaciones**

1. Ya no se qué hacer. He buscado trabajo durante tanto tiempo. Busqué para lo que sé hacer, después he buscado trabajar en lo que sea y nada. En la casa ya no me creen; estoy intranquilo, duermo mal, cualquier cosa me hace saltar...

**Respuestas alternativas**

- a) Sientes rabia porque no te creen en tu casa.
  - b) Te sientes angustiado con toda esta situación.
  - c) Sientes que no te sirve lo que aprendiste.
  - d) Si te sirve de consuelo, hay muchos jóvenes como tú sin trabajo.
2. Siempre he sido nerviosa. Pero ahora último, cualquier cosa me molesta y les grito a mis alumnos demasiado. Como que se me está pasando la mano. Y ando todo el día apretada e inquieta.

**Respuestas alternativas**

- a) ¿Te pones nerviosa siempre?
- b) A lo mejor andas con susto de algo. A mi me pasó una vez algo muy parecido, pero se me pasó.

- c) Quieres decir que te estás enojando con facilidad este último tiempo.
  - d) Mira, si me presentas a alguien que no ande alterado en este tiempo, te doy un premio.
3. Estoy enamorada, creo que es eso. Llevamos muy poco tiempo juntos pero siento como si lo conociera desde siempre.

### Respuestas alternativas

- a) Te sientes feliz.
  - b) Sientes que tienes mucho en común con él
  - c) Sientes extrañeza por el modo como se han dado las cosas en tan poco tiempo.
  - d) Te sientes preocupada de estar tan feliz.
4. ¡Y estaba calladito y solo en un rincón. Me preguntaba si no lo iba a castigar. Me dio una cosa, por aquí en el corazón; tú sabes que yo reacciono poco. Pero cuando vi a mi chiquitito allí, como un pajarito, me dio cosa. Hasta ahora me da esa cosa.

### Respuestas alternativas

- a) Nunca se termina de conocer a los hijos.
- b) Tal vez te acordaste de algún episodio de tu niñez.
- c) Sientes pena, igual que ese día y no logras reaccionar.
- d) ¿Y qué había hecho que se asustó tanto?
- e) Estabas terriblemente enojada, apuesto.

## Pauta N° 3

## RESPONDIENDO AL SENTIMIENTO

Lee cada una de las frases que siguen y trata de responder, con una frase, al sentimiento expresado en ellas.

a) —Hombre muy activo, hablando en su grupo—

"No vengo más, no hacemos nada aquí. Nos pasamos mirando las caras y punto... Esto no es para mí; no aguanto más esta situación"

Tu respuesta es: Sientes (te sientes).....

b) —Un joven en un grupo—

"Es agradable estar aquí con ustedes. ¡Si vieran las caras que tienen! Está como calentito, ni se siente como pasa el tiempo. ¡Y se aprende tanto! Ojalá que este curso dure mucho tiempo.

Tu respuesta es: "Te sientes .....

c) —Adulto a su señora—

¡Y qué quieres que haga! Busco y busco trabajo, trato de tirar para arriba, y no pasa nada. ¡Ya no sé qué hacer!

Tu respuesta es: "Sientes.....

d) —Una mujer a su amiga—

"Llegué a la casa, venía bien contenta porque había sido un buen día. Entré a la casa, y quise saludar a mi marido con un beso y él me dio vuelta la cara. ¡Qué te parece!

Tu respuesta es: Sientes .....

e) —Adolescente hombre, mirando al suelo mientras dice:—

**"Daría cualquier cosa por volver a verla!"**

Tu respuesta es: "Sientes ....."

f) —Trabajador a la salida de su trabajo—

**"¡Hasta cuándo vamos a aguantarle a este viejo chupasangre?"**

Tu respuesta es: .....

## Anexo

### Respuestas Correctas

**Nota:** Es importante destacar que las respuestas correctas lo son sólo en la medida que son las que el autor considera así. Son sólo un acercamiento a la "verdad", vista con los sentidos de él.

Es importante recalcar también a los participantes, que los mensajes se dan en un contexto determinado, que hay muchas claves o pautas compartidas que no significan necesariamente que uno está interpretando, sino que está haciendo uso de ellas.

También es bueno destacar que la comprensión requiere dejar fuera la experiencia propia (es decir, saber que uno tiene una experiencia, pero que no puede ser aplicada tal cual cuando se desea comprender a otro que es distinto a uno.)

Por lo general, las personas creen que comprenden a alguien cuando se identifican con su emoción y con la situación. Pero, al identificarse, expresan su emoción, que no tiene por qué ser necesariamente, la del que está frente a ellas. La comprensión es compenetrarse en lo que el otro dice y/o siente para poder expresárselo de vuelta; no es expresar lo que uno siente frente a la situación, es transmitir de vuelta lo que el otro siente.

**Pauta N° 1**  
**La comprensión de contenidos verbales**

En este ejercicio se trata de comprender y reflejar el contenido verbal solamente.

**1. Respuesta a) Éste no es un triunfo cualquiera para ti.**

Esta respuesta es la que mejor refleja el contenido de lo que aparece en la comunicación, donde se habla de desafío, de que tenía miedo, que era incapaz, y donde también la persona manifiesta su admiración porque no pensaba que le iba a ir tan bien.

En las otras respuestas, aparecen clichés (con esfuerzo se logran muchas cosas); preguntas (y por qué te sorprendes tanto); admiración frustrada por el otro (yo pensaba que todo era fácil para ti) y reproche (primera vez que te esfuerzas)

**2. Respuesta d) Tal vez estás descubriendo algo nuevo en ti.**

La persona que está comunicándose cuenta cómo era hasta hace poco, y que ahora está descubriendo que pareciera estar equivocada. Es decir está descubriendo algo nuevo, distinto en ella.

En las otras respuestas, una responde desde su propio prejuicio (eres falsa); la que sigue, da una respuesta estimativa (sería bueno que ...) otra interpreta como represión lo que está escuchando; y la última es una respuesta interpretativa (tienes miedo de ver .....)

**3. Respuesta e) Estás satisfecho con lo que estás haciendo.**

En la comunicación la persona está diciendo que creía que sería inútil el tratar de acercarte a su amigo; y cuando se atreve lo evalúa positivamente. Es decir, está satisfecho.

En las otras respuestas, la primera es evaluadora (eres muy orgulloso); la siguiente, reacciona desde su percepción y su propio temor (o sea, se acabó nuestra amistad); en la tercera, el amigo se aferra de lo que su interlocutor le está diciendo para poder comunicarse él, pero no está comprendiendo; la cuarta es una respuesta exploratoria (y por qué ....)

#### **4. Respuesta c) Tu matrimonio se está volviendo insostenible.**

El mensaje que está diciendo la mujer es que pasa por un situación difícil, y que no aguanta más, por todo lo que sucede con su marido. Por tanto, esa frase es una respuesta comprensiva.

De las otras respuestas, la a) es una respuesta donde la persona que la dice expresa su propia idea de lo que hay que hacer, pero no se está poniendo en el lugar de la mujer; la b) (estás resignándote ...) propone justamente lo contrario de lo que dice la mujer; la d) es un reproche y una desconfianza en lo que hace o deja de hacer la mujer; la e) es una respuesta estereotipada.

#### **5. Respuesta a) ¡Te estás cansando con las bromas de tu amigo!**

El "te comprendo perfectamente" de la respuesta b) es pseudocomprensiva además de agregar una directiva "yo le pegaría ..."

La c) es una respuesta interpretativa, que no comprende el mensaje; d) es tranquilizadora (siempre se hacen ese tipo de bromas); y la e) es una respuesta exploratoria (te sientes atacado ...)

#### **6. Respuesta c) Te cansa el tener que trabajar tanto y te cansan los reclamos de tus hijos.**

Esta respuesta muestra los dos temas planteados por la profesora: su cansancio por tener que trabajar tanto; y el que sus hijos le reclamen.

La a) sólo responde a una parte del mensaje, agregando de su cosecha el que sería importante patearlos; la b) se centra en el primer aspecto del mensaje y se solidariza corporativamente; la d) es tranquilizadora y con un mensaje deber ser (son tus hijos, así que tienes que entenderlos); la e) le propone una solución, pero no es comprensiva del contenido del mensaje.

## **Pauta N° 2**

### **Reconociendo y reflejando el sentimiento.**

Como lo dice el título de la pauta, aquí se trata de comprender cuál es el sentimiento y mostrarlo al otro.

#### **1. Respuesta b) Te sientes angustiado con toda esta situación.**

La persona que se está comunicando, muestra a través de lo que expresa que se siente angustiado, por tanto la respuesta b) refleja bien ese sentimiento.

La a) propone la rabia porque no le creen, como sentimiento, pero de lo que ha dicho la persona que se está comunicando ese sentimiento no aparece. La c) no refleja sentimiento, sino una probable opinión acerca de lo útil o inútil de lo aprendido; la e) es una respuesta tranquilizadora, pero tampoco está reflejando un sentimiento.

#### **2. Respuesta c) Quieres decir que te estás enojando con facilidad este último tiempo.**

Esta respuesta comprende adecuadamente el sentimiento que está transmitiendo la profesora con su comunicación.

La respuesta a) es respuesta exploratoria y no refleja sentimiento; la b) plantea una interpretación como susto por algo, pero en la comunicación no aparece esa idea; la d) es tranquilizadora (alguien que no anda alterado) y no refleja adecuadamente la emoción presente.

### 3. Respuesta a) Te sientes feliz

En b) "sientes que tienes mucho en común con él", no se está reflejando un sentimiento; en c) la extrañeza no es una emoción; la d) le propone que está extrañada, pero que en lo que dice la persona no aparece por ningún lado que estar enamorada le provoque extrañeza.

### 4. Respuesta c) Sientes pena igual que ese día y no logras reaccionar.

Esta respuesta refleja bien el sentimiento, que por el contexto de la comunicación no es rabia, ni alegría ni susto, sino pena al ver a su chiquitito solo en un rincón. Y esa pena (esa cosa) la siente hasta ahora.

La respuesta a) es estereotipada, igual que hablar del calor del verano; la b) induce a irse al pasado, suponiendo que de allá vendría el que le "diera cosa", cuando el mensaje es claro para decir que fue al ver a su niño allí; d) es respuesta exploratoria, que no refleja ningún sentimiento; y e) adjudica que estaba enojada, pero la forma como se refiere al niño y a la situación no conduce a pensar en rabia.

## Pauta N° 3 Respondiendo al sentimiento

- a) Sientes Rabia; te da rabia; te sientes enrabiado.
- b) Te sientes contento; sientes alegría; estás contento.
- c) Te sientes impotente; sientes rabia y pena
- d) Sientes rabia por lo que te hizo; te dio rabia lo que hizo. ¿Sientes pena o sientes rabia?
- e) Sientes pena; estás triste porque no la has visto.
- f) Estás enojado; sientes rabia.

## NOVENA SESIÓN

### EL MOSTRARSE A OTROS O AUTORREVELACIÓN

#### Objetivos:

- Hacer consciente los miedos que cada uno tiene para mostrarse a los demás.
- Aprender a nombrar los temas que se temen, como un paso importante para empezar a enfrentarlos.
- Reflexionar acerca de la importancia de tener apoyo en otros, especialmente en momentos de problemas o crisis.

#### Programa

120 minutos **Ejercicio: Contactándose con los miedos de mostrarse a otros.**



## ANEXOS

### NOVENA SESIÓN

|    |                                                           |                |
|----|-----------------------------------------------------------|----------------|
| 1. | <b>Contactándose con el miedo<br/>a mostrarse a otros</b> | <b>2 horas</b> |
|----|-----------------------------------------------------------|----------------|

**IMPORTANTE:** El monitor **no debe** dar a conocer el objetivo de este ejercicio. Lo hará después de haberlo realizado.

- a) Se les dice a los participantes: "Cada uno piense en algo que haya hecho y que no le gustaría que nadie lo supiera".

**"Piénsenlo un momento, porque enseguida les voy a pedir que cada uno cuente esa experiencia."**

- b) Pasados unos instantes (no más de 30 segundos) se les dice: "Escuchen bien. Ahora lo que quiero es que conversemos acerca de las sensaciones y sentimientos que les provocó lo que les pedí. No vamos a contar nada, excepto lo que nos pasó aquí y ahora con mi primera petición. Seguramente, algunos sintieron rabia, otros vergüenza, etc... Conversemos acerca de eso".

Para esta conversación, el monitor se ayuda de un papelógrafo donde expone los **obstáculos culturales y personales para darse a conocer a otros, del Capítulo 8**, y que cada uno vaya relacionando lo que sintió con alguno de los obstáculos.

- c) Se pide finalmente que cada uno diga, si lo desea, cuáles son los temas o situaciones acerca de los cuales no le gusta hablar con nadie. Es importante recalcar que no se trata de que cuenten esos temas

o situaciones, sino de hacer una enumeración de ellos. Por ejemplo: "No me gusta hablar de sexo, me da vergüenza; no me gusta hablar de mi niñez porque me siento apenado; me carga hablar de mi papá porque me da mucha rabia".

- d) Se divide al grupo en 2 subgrupos (salvo que el grupo quiera seguir completo, conversando) sugiriendo que conversen de aquellos temas que les cuesta iniciar pero que creen sería importante compartir con los otros. No se obliga a hablar, pero se pide que se escuche con respeto, atención y comprensivamente.
- c) Terminada la ronda de impresiones, se habla acerca de la auto-revelación, enfatizando la importancia de la confianza y el respeto para poder mostrarse a otros.

## DÉCIMA SESIÓN

### LA CONCRECIÓN

#### Objetivos

- Reconocer las diferencias entre la comunicación ambigua y la comunicación concreta.
- Experimentar una situación donde se practique la comunicación concreta, la autorrevelación y la autenticidad.

#### Programa

15 minutos Entrega de contenidos

20 minutos Evaluando comunicaciones concretas

90 minutos Ejercicio: Rasgo de personalidad



## ANEXOS

### DÉCIMA SESIÓN

1.

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| Entrega de contenidos | 15 minutos |
|-----------------------|------------|

El monitor del grupo expone brevemente lo que se va a entender por concreción, y su importancia para poder comunicarse mejor con otros.

Se enfatizan los dos aspectos (lo directo y lo específico) que implica la comunicación concreta.<sup>5</sup>

Enseguida pide a los integrantes de grupo que expresen lo que ellos sienten o evocan al escuchar cada una de las frases siguientes:

- ✓ Tengo miedo
- ✓ En esos casos me siento feliz
- ✓ Ella tiene rabia
- ✓ La gente es aburrida.

Después de haber escuchado algunas intervenciones, se leen las siguientes frases:

- \* Tengo miedo de las arañas del jardín

<sup>5</sup> Para los que tengan posibilidad y se interesen más profundamente en este tema se sugiere "La estructura de la Magia" de Bandler y Grinder. Editorial 4 Vientos

- En esos casos, cuando estoy con mi mamá, me siento feliz.
- Juanita tiene rabia porque le robaron su cartera al subir a la micro.
- La mayoría de la gente de mi pasaje es aburrida. Cuando mi grupo propone hacer una fiesta llegan 5 ó 6 apenas.

Estas frases están completas tanto para identificar a quien se refiere (**Carácter directo de la comunicación**) como para reconocer los hechos y situaciones que se desea comunicar (**Carácter específico de la comunicación**)

Se realiza una discusión respecto a qué sucede cuando alguien escucha comunicaciones que no son directas o que no son específicas.

2

|                                           |                   |
|-------------------------------------------|-------------------|
| <b>Evaluando comunicaciones concretas</b> | <b>20 minutos</b> |
|-------------------------------------------|-------------------|

- **Trabajo individual. (5 minutos)**

Cada participante evalúa individualmente las comunicaciones escritas de la pauta No 1 "Reconociendo comunicaciones concretas y comunicaciones ambiguas en una comunicación"

- **Trabajo en grupo. (20 minutos)**

Pasado el tiempo asignado para trabajar individualmente, se discute la validez de las evaluaciones, teniendo presente las características de la concreción. Se leen las 'respuestas correctas'

**Pauta N° 1**  
**Reconociendo comunicaciones concretas**  
**y comunicaciones ambiguas**

**Instrucciones:**

- Lee y evalúa si las frases que siguen son específicas y/o directas.
- Cuando encuentres que una de las frases es correcta, marca la o las palabras que la hacen directa y específica.
- Si una frase no es directa ni específica, escribe en la línea la frase que, según tú, sería concreta.

1. "Mi mamá nunca me demuestra cariño"

---

2. "Me río porque tienes un papel en la espalda"

---

3. (Un joven en un grupo, hablando de María, que está frente a él):  
"Ella me molesta con su risa"

---

4. "Muchas veces, como ahora, tú has tratado de que yo no me sienta tan mal, y yo no lo había notado hasta ahora"

---

5. "Todas las mujeres que he conocido son medio raras"
- 

6. (Un adulto, respondiendo a la inquietud de una compañera que preguntó: "Y tú, Jaime, has tenido alguna experiencia importante en tu vida?"

"Todos tenemos una experiencia valiosa, del tipo que sea".

---

7. "Estoy contento porque te veo más animada que el lunes en la tarde"
- 

8. (Una joven, hablando de sus padres): "Vez que pido algo, me lo niegan"
- 

9. "El miércoles tú no me escuchaste porque estabas preocupado de ver el partido de fútbol. ¡Sentí tanta rabia!
- 

10. ¿"Alguien vió mi cartera?"
-

11. (La mamá, llegando de la calle donde le dijeron lo que hizo su hijo hace 3 horas, al niño que está viendo televisión tranquilamente) "¡Espérate no más, ya vas a ver!"
- 

12. (La muchacha de 16 años a su amiga, con tono confundido) "No sé qué me pasa, de repente me siento alegre, de repente me pongo a llorar sin saber por qué"
- 

13. "Veo que estoy de más aquí; nadie me presta atención"
- 

14. "¡Jamás he mentido!"
-

## Hoja de ayuda para el monitor

### 1. **"Mi mamá nunca me demuestra cariño".**

(Una forma de lograr que las personas que usan frases donde aparece el "nunca", "siempre", "todo el mundo", "todos" se den cuenta de lo poco concreta que es su afirmación es diciéndoles, por ejemplo, como en este caso: "Pero tu mamá te debe mostrar cariño alguna vez.")

- Mi mamá no me demuestra cariño cuando hay otras personas en la casa.

### 2. **"Me río porque tienes un papel en la espalda"**

Esta frase esta bien definida: Tiene el sujeto "me río", y la situación "porque tienes un papel en la espalda.

### 3. (Un joven en un grupo, hablando de María, que está frente a él): **"Ella me molesta con su risa"**

- María me da rabia que te rías cuando yo hablo.
- María, me da rabia que te rías cuando estamos discutiendo.
- María, tu risa me distrae.

### 4. **"Muchas veces, como ahora, tú has tratado de que yo no me sienta tan mal, y yo no lo había notado hasta ahora"**

Esta frase es concreta, porque la persona que está hablando se está dirigiendo a alguien en especial y le cuenta toda la situación.

5. "Todas las mujeres que he conocido son medio raras"

Aquí también basta hacer la pregunta: "Todas las mujeres, las de aquí también son medio raras?" "¿Tu mamá también es rara?" "¿En qué son raras?" "¿Cómo notas que son raras?"

6. (Un adulto, respondiendo a la inquietud de una compañera que preguntó: "Y tú, Jaime, has tenido alguna experiencia importante en tu vida?")

"Todos tenemos una experiencia valiosa, del tipo que sea."

En sí, esta frase es correcta y es real en su contenido. No obstante, en un grupo donde se trata de conocer la experiencia concreta de cada uno, esta frase elude el comprometerse, con ese "tenemos".

- No, me parece que no he tenido ninguna experiencia importante en mi vida.
- Claro, pero me cuesta contar, me falta confianza en Uds.
- Claro, según yo he tenido tantas experiencias valiosas, pero no sé si es el momento de contarlas"

7. "Estoy alegre porque te veo más animada que el lunes en la tarde"

Frase concreta. Es directa y es específica.

8. (Una joven, hablando de sus padres): "Vez que pido algo, me lo niegan"

Esta joven también está utilizando una palabra generalizadora y vaga, semejante a nunca en su significado. Para mostrar lo poco concreto se puede ironizar: "¿Así que nunca te dan nada? ¡Qué malos!"

9. "El miércoles tú no me escuchaste porque estabas preocupado de ver el partido de fútbol. ¡Sentí tanta rabia!

Esta frase es concreta.

10. ¿"Alguien vió mi cartera?"

Analizando esta frase se puede ver que no está dirigida a ninguna persona en particular; supone que cualquier persona conoce la cartera en cuestión; no indica dónde estaba esa cartera.

11. (La mamá, llegando de la calle donde le dijeron lo que hizo su hijo hace 3 horas, al niño que está viendo televisión tranquilamente) "¡Espérate no más, ya vas a ver!"

- Me contaron que le pegaste al Juanito. Tengo tanta rabia que te molería a palos. ¿Qué te pasa que te pones a hacer esas cosas? ¿No ves que son motivo de pelea con los vecinos?
12. (La muchacha de 16 años a su amiga, con tono confundido) "No sé qué me pasa, de repente me siento alegre, de repente me pongo a llorar sin saber por qué"

Aunque no lo parezca, esta frase, dentro de su ambigüedad, es concreta. En efecto, la joven describe correctamente su estado de ánimo, y está desorientada, porque no sabe realmente qué le está ocurriendo.

13. "Veo que estoy de más aquí; nadie me presta atención"

En esta queja no se sabe quién no presta atención; el que se queja tampoco explica por qué cree que está de más.

- Me da pena porque me da la sensación que la mayoría no me está escuchando.
- Me da rabia que Uds. cuatro no me presten atención cuando estoy hablando.

#### 14. "¡Jamás he mentido!"

Esa frase en sí es una mentira. Algunas vez en la vida echamos una mentira, sea por piedad, sea para salvarnos de alguna situación embarazosa, sea para hacer una broma.

- En este tipo de cosas no me gusta mentir y trato de no hacerlo. Ahora no lo he hecho.
- ¡Me disgusta que no tengas confianza en mí. No te estoy mintiendo!

2

|                              |
|------------------------------|
| <b>Rasgo de personalidad</b> |
|------------------------------|

|                   |
|-------------------|
| <b>90 minutos</b> |
|-------------------|

#### a) Entrega de contenido. ( 10 minutos)

Sin adentrarnos en honduras teóricas, vamos a entender rasgos de personalidad como 'características que las personas tienen o dicen tener. Por lo general, los rasgos de personalidad son bastante vagos. Por ejemplo, decir "soy tímida" o "soy alegre" o "soy enojón" no dicen mucho, salvo que permite a los que escuchan hacer caracterizaciones del o de la que expresa eso, a partir de lo que cada uno entiende por tímido, enojón o alegre.

Es más productivo para un mejor conocimiento de las personas que describan los cuándo, los dónde, en qué circunstancias son tímidas, alegres o enojonas o lo que sea.

Se hace entrega del contenido acerca de la concreción, autenticidad y autorrevelación, tratando de aclarar el máximo de dudas.

**b) Trabajo individual (5 minutos)**

Se pide a los participantes que anoten (o que piensen, si les cuesta escribir) una forma de ser que creen es la más negativa de su personalidad, y que afecta su manera de relacionarse con los demás. Una vez definido el rasgo de personalidad que van a trabajar, que anoten (o vayan recordando mentalmente) del modo más específico y concreto cuándo, dónde les sucede eso, a qué creen que se debe, etc... teniendo presente lo discutido previamente con el grupo respecto a esta habilidad comunicacional.

Es decir, que hagan una descripción detallada de situaciones donde aparece esa expresión de su personalidad.

(Ejemplo)

"Yo me enojo con facilidad. Eso me sucede, sobre todo cuando un chofer de micro no le da el boleto a un estudiante. Me pasa también cuando creo que se comete una injusticia. Me acuerdo que el otro día una mamá le iba pegando a un niño para que se callara; yo no me aguanté y le dije: "señora, no sea abusadora con el niño"

"También me enojo cuando no logran entenderme lo que quiero decir". "Y me preocupo porque muchas veces creo que los demás piensan que debo ser un viejo cascarrabias"

**c) Trabajo en plenario (60 minutos)**

Pasado el tiempo del trabajo individual, se pide que se separen en 3 grupos y comiencen a compartir lo escrito o reflexionado.

Lo importante es que la persona diga todo lo que tiene que decir sin ser interrumpida. (La concreción bien aplicada debiera permitir que los relatos sean cortos y precisos; por tanto no debieran exceder los 5 minutos por persona)

Cuando termina, los otros le dicen:

- Si han notado o no la expresión de esa característica en el grupo.
- Cómo les ha llegado esa expresión.

La persona a la que está evaluando el grupo no responderá ni tratará de explicar, salvo que se lo pidan expresamente. Lo importante es que escuche cómo es percibido por los demás

También es muy importante que el grupo tenga claro que no es un juicio, sino una manera de aplicar los conocimientos respecto a todas las habilidades anteriores

(Probables reacciones a una intervención como la que se presentó más arriba)

"Bueno, pero cualquiera se enoja cuando ve que le pegan al más débil"

"Es que la injusticia le da rabia a uno"

"Y cómo no te va a dar rabia, si todos los choferes son iguales"

Cuando se emite este tipo de opiniones, el monitor debe ser muy firme para pedirles a los participantes que sean más concretos para

expresarse, y que le den a la persona información respecto de cómo la ven ellos y qué sienten hacia ella, y no de las opiniones que les merece su relato.

**Por ejemplo, reacciones más adecuadas serían:**

- ✓ "Personalmente yo no me he dado cuenta que seas enojón"
- ✓ "El otro día, cuando nos dedicamos a revolverla me pareció que te enojabas, pero no me preocupó ni pensé que fueras un viejo cascarrias"
- ✓ "Yo también me he dado cuenta que te enojas y cuando te pasa te quedas callado. Si yo te doy rabia preferiría que lo habláramos y no que te quedaras callado"

Por último, cuando todos han hablado y han recibido información de cómo los ven en el grupo, cada uno expresa cómo le llegaron las palabras de los otros.

Por ejemplo: "Me alegré que Juan, María y Mario digan que no soy enojón. Me sentí un poco triste por lo que me dijo Fabiola...Es cierto que me quedo callado cuando me enoja y después exploto; trataré de hablar cuando me enoje .... etc."

## UNDÉCIMA SESIÓN

### ROLES EN LA ORGANIZACIÓN y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

#### Objetivos:

- Aprender a reconocer los distintos roles que existen en una organización o grupo.
- Practicar las habilidades aprendidas previamente para manejar los roles informales negativos dentro de la organización.
- Reconocer los tipos de conflictos que se producen en una organización
- Ejercitar algunas formas de resolver conflictos en la organización.

#### Programa

|            |                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 15 minutos | Exposición de contenidos                                                |
| 15 minutos | Ejercicio la Pecera: "reconociendo roles informales en la organización" |
| 35 minutos | Conclusiones y contenidos sobre conflicto.                              |
| 15 minutos | Role playing: Conflicto organizacional.                                 |
| 15 minutos | Reflexión y resumen.                                                    |
| 30 minutos | Role playing: Conflictos interpersonales                                |
| 15 minutos | Reflexión final.                                                        |

## ANEXOS

### UNDÉCIMA SESIÓN

1.

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b>Descubriendo roles</b> | <b>60 minutos</b> |
|---------------------------|-------------------|

- a) **Entrega de contenidos.** (15 minutos)

El monitor entrega información acerca de los roles formales e informales en la organización. Se informa también de la resolución de conflictos y el confrontar.

- b) **Juego de roles: La pecera.** (30 minutos)

Se forman dos grupos. Una vez serán "**observadores**" y la siguiente "**participantes de grupo**". Los observadores lo harán con la Pauta de observación. En el caso de los observadores, se le entrega a quien va a hacer de presidente del grupo la **tabla de reunión**; a los otros distintos papeles con un rol definido. (Ver pauta: **Asignación de roles**)

Cada grupo, por turno, durante 10 minutos, dramatiza una reunión. En el caso de los que observan, cada uno tiene a su cargo observar la conducta de otro que está en el grupo 'participantes de grupo'.

Una vez terminado el ejercicio 'pecera', se reflexiona acerca de lo que cada uno observó, planteando acciones para modificar los roles negativos que allí se observaron.

- c) **Discusión del ejercicio.** (15 minutos)

Se discute a partir de lo que observadores anotaron y de las impresiones que cada uno tuvo respecto del ejercicio. Se hace resumen de contenidos y de conclusiones, conectando con la idea de conflicto y su resolución.

## PAUTAS

### JUEGO DE ROLES

#### a) Asignación de roles

A cada uno de los "participantes de grupo" se les asigna un rol. Para ello, el monitor hace papeles separados para cada uno de los roles que se desea se juegue durante el ejercicio, con una somera descripción del mismo. Esto permite que las personas puedan actuarlo con alguna base, en caso que no tengan claros los distintos roles que pueden aparecer en un grupo.

Para ello puede copiar las descripciones que aparecen en el manual, o agregar otros, si lo cree conveniente.

Las personas deben leer en silencio el rol que les cabe en suerte jugar. No deben darlo a conocer a los demás.

Lo ideal es repartir 4 roles (3 negativos y uno positivo). Al resto de las personas se les entrega un papel que diga: *"Atención, tú vas a actuar como lo harías en cualquier reunión."*

Se les pide a todos que lean en silencio y que no muestren el papel a nadie. En caso que tengan dudas que se acerquen al monitor y consulten sin que los demás se enteren de lo que hablan.

## b) Tabla de reunión para "participantes de grupo".

### Formato 1. (Para el primer turno)

"Ustedes pertenecen a una organización que está discutiendo la forma de llevar a cabo diversas actividades para el año. En especial, deben decidir acerca de la actividad conjunta con abuelos y niños que está fijada para dentro de 2 días. Desgraciadamente, no está el presidente, por lo cual, uno de Uds. debe asumir su rol. Como son una organización democrática, las decisiones serán tomadas con la participación de todos".

Se sugiere que se sienten en círculo, para que todos puedan verse y sea más fácil que opinen.

En resumen, lo que debe hacer el grupo en un lapso de 10 minutos es:

- a) Elegir un Presidente interino.
- b) Fijar el calendario de actividades para el semestre.
- c) Definir las tareas y responsables de la actividad con abuelos y niños a realizar en 2 días más."

### Formato 2. (Para el segundo turno)

"Ustedes pertenecen a una organización que tiene problemas con la asistencia de sus integrantes. En esta reunión van a decidir qué curso de acción seguir para mejorar la asistencia. También deben decidir qué hacer respecto del Presidente que no ha asistido a las 4 últimas reuniones sin ninguna justificación.

Otra tarea importante que tienen entre manos es celebrar el aniversario de la organización, lo que debería hacerse dentro de 15 días."

Para esto tienen 10 minutos.

**Para "observadores".**

Ustedes tienen como misión observar al grupo que estará discutiendo. Para ello, se ubicarán fuera del círculo que formará el otro grupo, de manera tal que cada uno observe claramente a una persona, sin entorpecer el trabajo de los otros. No pueden intervenir ni hablar con las personas del círculo interior.

Las observaciones las anotarán en la pauta que sigue:

**PAUTA DE OBSERVACION**

Nombre del que voy a observar: \_\_\_\_\_

Qué cosas dice: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qué hace: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De lo observado puedo concluir que esta persona ha tenido un rol informal: Negativo - Positivo - No ha cumplido ningún rol especial. (Anota el que tú crees que ha cumplido)

\_\_\_\_\_

2.

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Resolución de conflictos | 70 minutos |
|--------------------------|------------|

- a) **Entrega de contenidos.(10 minutos)** Se continúa la reflexión de la actividad anterior poniendo énfasis en el riesgo potencial de conflicto que presentan los grupos donde no se identifica adecuadamente los roles formales ni están claras las funciones de cada uno.
- b) **Juego de roles: "Conflicto organizacional" (10 minutos)**
- Se piden 7 voluntarios que dramatizarán una reunión de organización típica. El monitor asigna el rol de Presidente, de Secretario y de Tesorero. Los demás serán socios sin roles formales. La discusión debe centrarse en las funciones poco claras del Secretario y Tesorero. Esta reunión pretende aclarar confusiones.
  - Los que quedan observando, irán viendo si se producen conflictos y a qué pueden deberse (poca información; ausencia de estatutos que reglamenten la organización; funciones definidas de manera ambigua; superposición de funciones entre los distintos directivos, etc...)
- c) **Discusión. 20 minutos.**
- Se discute los principales conflictos que aparecieron en el juego de roles. Se deja fuera los conflictos derivados de antagonismos personales. Se trabaja con el grupo las posibles soluciones para los conflictos (definir con estatuto o reglamento las distintas funciones; entrega de información periódica a los socios; ir aclarando inmediatamente los problemas derivados de superposición de funciones, etc...)

d) **Juego de Roles: "Conflicto interpersonal" 30 minutos.**

En grupos de 4 personas, se les pide que:

- Elijan 2 de las siguientes situaciones para dramatizar:
- ✓ Conflicto padre hijo ( es decir, generar una discusión entre un padre o una madre con su hijo o hija por alguna situación cotidiana)
- ✓ Conflicto de pareja (algún tipo de conflicto típico de pareja: cuidado de los hijos; celos; quejas por la falta de muestras de afecto; mal manejo de dinero, etc...)
- ✓ Conflicto entre amigos (situaciones producto de poca responsabilidad en encuentros; préstamos no recuperados; uso de alguna pertenencia sin el consentimiento del otro, u otras.)
- ✓ Conflicto entre hermanos.
- ✓ Discusión con alguien desconocido (chofer de micro; el del negocio; el que lee la luz o el agua; la vecina o vecino por culpa del perro o del niño; etc...
- **Dramatización:** Dos dramatizan; los otros dos observan y van ayudando a resolver el conflicto de acuerdo a lo visto en la entrega de contenidos.
- **Cambio de roles:** Pasados 7 minutos (o cuando ya se ha resuelto el conflicto) se cambian los roles: los observadores pasan a dramatizar y los otros dos apoyan para resolver.
- **Plenario:** Se discute lo acertado o no del método sugerido para resolver conflictos interpersonales.

## **DUODÉCIMA SESIÓN**

### **TOMA DE DECISIONES DEMOCRÁTICA.**

#### **Objetivos.**

- **Reflexionar acerca de las formas como habitualmente se toma decisiones en una organización.**
- **Practicar la toma de decisiones democrática en el grupo.**

#### **Programa:**

90 minutos      **Ejercicio: "Sobrevivir"**

30 minutos      **Discusión y entrega de contenidos.**

## ANEXOS

### DUODÉCIMA SESIÓN

1.

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| Ejercicio: sobrevivir | 90 minutos |
|-----------------------|------------|

**a) Instrucciones. (10 minutos)**

En dos grupos de 8 a 10 personas, se informa que el ejercicio consiste en trabajo individual y trabajo en grupo. A cada participante se le entrega la "Presentación del caso". Se lee en conjunto.

Posteriormente se recalca que la tarea de cada uno es **sobrevivir y salvar a la niña**, y para ello debe tomar una serie de decisiones acerca de quedarse o irse; de dejar algunas cosas y llevar otras.

**b) Trabajo individual (15 minutos).** Cada uno decide personalmente y en silencio lo que hará para sobrevivir.

**c) Trabajo de grupo (45 minutos).** En los grupos de 8 a 10 personas se debe decidir, **con el acuerdo de todos, la estrategia a seguir para sobrevivir y salvar a la niña.**

Si no hay acuerdos, se debe seguir avanzando en los puntos donde se pueden poner de acuerdo.

El grupo debe elegir a alguien que vaya tomando nota de los acuerdos que van surgiendo y que destaque aquello donde no se ha llegado a acuerdo.

Si pasados 20 minutos no hay acuerdos se les dice: **"pónganse de acuerdo en elegir uno de estos 3 objetos: la radio señal, la ropa para el frío o la cuerda nylon. Después completen el peso con el resto de los objetos"**

- d) Plenario. (60 minutos) Se presenta los resultados de cada grupo y si se ha llegado a acuerdo o no. Se rediscute, si es necesario, algunos de los puntos en desacuerdo. Se reflexiona sobre las lecciones que entrega el ejercicio acerca de la toma de decisiones democráticas (Ver Capítulo 11 de la Primera Parte: Aspectos Teóricos.)

### **PRESENTACION DEL CASO: Sobrevivir.**

1. Tú venías en un avión que chocó contra un macizo montañoso, a 6.000 metros de altura.
2. Los únicos sobrevivientes son: una niña de 8 años y tú mismo. La niña está herida en una pierna y no puede caminar.

**Tus problemas son los siguientes:**

- Tienes que moverte rápidamente, porque uno se congela en el lapso de 20 minutos a esa altura.
- Hay que buscar un lugar a una altura menor de 4.000 metros. A 6.000 metros el oxígeno es insuficiente para sobrevivir por más de 2 horas.
- Existe un refugio a 3 días de camino.
- La niña, que no puede moverse, pesa 29 kilos (29.000 gramos)
- En estas circunstancias es casi imposible transportar más de 33 kilos (33.000 gramos). Considerando lo desconocido del terreno y los riesgos hay más posibilidades de no sobrevivir.

3. Del avión destrozado, lo único que quedó utilizable es lo siguiente:

|   |                                   |              |
|---|-----------------------------------|--------------|
| ✓ | Radio señal:                      | 3.000 gramos |
| ✓ | Ropa para el frío:                | 3.000 gramos |
| ✓ | Cinco metros de cuerda nylon:     | 3.000 gramos |
| ✓ | Chocolate:                        | 500 gramos   |
| ✓ | Leche en polvo:                   | 200 gramos   |
| ✓ | Una botella con agua:             | 800 gramos   |
| ✓ | Un mapa de la zona y una brújula: | 100 gramos   |
| ✓ | Lentes oscuros (para la nieve):   | 200 gramos   |
| ✓ | Botella con bebida alcohólica:    | 800 gramos   |

4. Tu tarea es decidir, en 15 minutos, qué cosas transportarás, teniendo presente que:

- Tú y la niña, que pesa 29 kilos, deben sobrevivir.
- No puedes llevar más de 33 kilos
- Los objetos deben ir enteros, no puedes dividir las cosas (no puedes llevar 100 gramos de leche; o 250 gramos de chocolate).