Módulos formativos para personas beneficiarias de itinerario

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

ERCoVa
Empresa Responsable
de la Comunidad Valenciana

AGRUPACIÓN DE DESARROLLO CRESCOVA

MODULOS DE FORMACIÓN A USUARIOS/AS DEL PROYECTO ERCOVA

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

ERCoVa Empresa Responsable de la Comunidad Valenciana

MÓDULOS FORMATIVOS

Pág

3 I: ADAPTACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.

35 II: MEDIO AMBIENTE

45 III: IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

69 IV: COMUNICACIÓN Y SOCIABILIDAD

107 V: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

131 VI: NECESIDADES Y MOTIVACIÓN LABORAL

Autores Equipo ERCOVA: José Manuel Gil Guzmán, Paloma Alonso Stuyck, Dolores García López, Sergio Francés Valiente, Luz Templado Garrote, Carmen Sánchez García, Laura Cervera Soler, José Manuel Pardo Monllor, Mar Fernández Nager, Rocío Navarro Nohales, Francisco Puchades Magdalena, Verónica Aracil Martínez, Begoña Solsona Ibarra, Inmaculada Enguídanos Alcón, Laura Catalán Pérez**.**

MÓDULO I: ADAPTACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.

1. INTRODUCCIÓN.
1.1 Objetivos
1.2 Dinámica de presentación. Puesta en común

2. CONCEPTOS BÁSICOS

3. ANÁLISIS TAREAS-PUESTO.
3.1 Dinámica: analizar las tareas y habilidades requeridas por diferentes puestos posibles de acceso para los usuarios

4. MODALIDADES DEL AJUSTE PERSONA-AMBIENTE.
4.1 En cuanto a las características individuales elegidas para realizar las comparaciones.
4.2 Dinámica recursos.
4.3 En cuanto a los ámbitos del ambiente elegidos para realizar las comparaciones.
4.4 En cuanto a la objetividad de las comparaciones.
4.5 Modalidad de ajuste desde la perspectiva del estrés laboral.
4.6 Dinámica. ¿Cómo de vulnerable eres al estrés?
4.7 Modalidad de ajuste desde la perspectiva vocacional.
4.8 Modalidad de ajuste desde la perspectiva de la socialización.
4.9 Dinámica: Ajuste laboral.

5. EFECTOS DEL AJUSTE.
5.1 Bienestar psicológico
5.2 Rendimiento
5.3 Efectos sobre las estrategias de afrontamiento
5.4 Satisfacción Laboral

6. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO EN CASO DE DESAJUSTE.
6.1 Principios y conceptos fundamentales
6.2 Estilos y Estrategias de afrontamiento
6.3 Listado de estrategias de afrontamiento
6.4 Dinámica: Inventario de estilos y estrategias de afrontamiento. Enrique G. Fernández – Abascal.

7. BIBLIOGRAFÍA.

1. INTRODUCCIÓN

En este módulo vamos a tener en cuenta la adaptación al puesto de trabajo, sin perder de vista la relevancia y las repercusiones que tiene el ajuste sobre el bienestar personal en todas sus dimensiones y sobre la eficacia de la conducta laboral.

El ajuste entre la persona y su trabajo se ha estudiado desde muchas áreas de conocimiento, quedando patente la influencia que sobre todos los trabajos tiene la perspectiva interaccionista como paradigma para explicar los comportamientos.

1.1 Objetivos

- Generar una red social entre las personas usuarias.
- Conocer conceptos básicos en el tema de adaptación al puesto como tarea, o puesto.
- Reflexionar sobre cuales son nuestras necesidades y habilidades para facilitar la adaptación a los puestos a los que queremos optar.
- Averiguar cuales son nuestros recursos o competencias como herramientas para la adaptación.
- Conocer posibles causas del estrés laboral para poder detectarlo y prevenirlo
- Explorar sobre cómo de vulnerables podemos ser al estrés .
- Conocer las modalidades diversas y variables que pueden influir en el ajuste laboral.
- Conocer cuales son las demandas laborales de los puestos que más nos interesan y de qué recursos disponemos para afrontarlos.
- Conocer los posibles efectos del ajuste sobre el bienestar psicológico, rendimiento, y las estrategias de afrontamiento.
- Saber en que consiste la definición de afrontamiento.
- Diferenciar entre estilos y estrategias de afrontamiento.
- Explorar sobre cuales son nuestras estrategias o estilos de afrontamiento personales.
- Desarrollar nuevos recursos para un desempeño eficiente en el trabajo.

1.2 Dinámica de presentación. Puesta en común.

El objetivo de esta dinámica es establecer contacto y relaciones entre las personas usuarias, y empezar a familiarizarnos con los nombres de nuestros compañeros.

Para ello vamos a escogernos de dos en dos, y cada uno vamos a contarle a nuestra pareja, cual es nuestro nombre, nuestra profesión, o formación , o aquella a la que nos gustaría dedicarnos, y que nos gustaría aprender o desarrollar más profundamente en esta formación, comentar un poco las expectativas que tenemos sobre el curso.

Una vez comentado una de las dos personas de la pareja, será el turno de la otra persona, y posteriormente, esa persona, y no yo, me presentará al grupo grande con aquellas cosas que yo le he comentado de mí para presentarme, y viceversa, yo la presentaré a ella al grupo grande con aquello que ella me ha contado para que la presente.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

El **concepto de ajuste** viene usándose como sinónimo de muchos otros como pueden ser adecuación, encaje o coincidencias, correspondencia, congruencia, adaptación, acomodación, o consistencia, por lo que podemos deducir que su delimitación presenta cierta dificultad (Hontangas, 1994).

Posiblemente esto se deba a que la mayoría de las investigaciones están publicadas en inglés, y el término castellano sirve para traducir varios términos con un significado semejante (Hontangas, 1994, Ximénez 1999), como los que hemos nombrado más arriba. Por lo tanto va a ser en función de la disciplina que lo trabaje, el escoger uno de entre estos términos.

Podemos situar todos estos términos en el plano de la interacción persona ambiente, por encima del plano intraindividual, que está más relacionado con el equilibrio entre las propiedades internas de la persona.

También desde el punto de vista de un proceso e incluso desde el plano de las consecuencias, o los efectos que produce el proceso de ajuste y sus diversos estados.

En este caso nos vamos a declinar por la definición de **adaptación** como proceso continuo y dinámico de búsqueda, logro y mantenimiento del ajuste, o consecuencias que el ajuste tiene para la persona, como por ejemplo: conducta eficaz y bienestar psicológico (Hontangas, 1994)

TAREA

Unidad básica de análisis de trabajo. Entendemos por tarea conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo. Estas actividades, han de reunir una serie de características.

Una tarea requiere:

- Esas actividades han de tener una secuencia
- Tienen que suponer una interacción entre personas o interacción entre persona-equipo.
- Tienen que incluir toma de decisiones, percepciones, y actuaciones físicas y/o motoras. En la misma línea deben suponer un esfuerzo físico y/o mental y deben incluir subtareas.
- Tienen una estructura:

-Interna; integra el proceso de planificación, ejecución y control.

- Conductual; de la acción. Esto comprende imagen de meta, recepción de la información, memoria a corto/largo plazo, interpretación y toma de decisiones y respuesta motora.

PUESTO

Es el conjunto de actividades, tareas, funciones, posiciones (aquellas que tienen tareas idénticas), que pueden ser realizadas por trabajadores individuales.

Por ejemplo: la cajera número 27 es el mismo puesto que la cajera 28, pero pueden tener actividades distintas a realizar, cómo es que una pase sólo objetos voluminosos.

ROL

Patrón de conductas esperado de la persona que ocupa una determinada posición. Intervienen dos partes en el proceso de rol:

- Rol o persona focal: es la persona que desarrolla las actividades.
- Conjunto de rol: resto de personas con las cuales interactúa la persona en su desempeño del rol.

OCUPACIÓN

Agrupación de puestos de características semejantes.

3. ANÁLISIS TAREAS-PUESTOS

En la adaptación al puesto, no podemos dejar de lado el estudio de las tareas y de los puestos, existen muchas investigaciones sobre este tema. Todas las aproximaciones coinciden en la descripción y el análisis.

La diferencia reside en que se destacan las tareas y variables personales (habilidades) dependiendo del objetivo.

Un elemento clave en la descripción del puesto es el listado de tareas que lo constituyen. Por otro lado, es importante tener en cuenta las habilidades requeridas, matizando la diferencia entre:

Habilidad: Capacidad general estable, de tipo cognitivo, relacionada con el desempeño de muchas tareas diferentes.

Destrezas: capacidad específica relacionada con una tarea modificable por la experiencia o el aprendizaje, de tipo motor.

Aptitud: Capacidad potencial de tipo cognitivo.

3.1 Dinámica: Analizar las tareas y habilidades requeridas por diferentes puestos de acceso posibles para los usuarios.

Para realizar esta dinámica cada una de las personas va a escoger un puesto al que le gustaría ser candidato.

Conocido el concepto de tarea en el apartado anterior, se va a centrar en cuales serían las tareas del posible puesto y sacar el mayor número de tareas posibles. Del mismo modo la persona hará un listado con cuales cree que son las habilidades requeridas para el puesto para poder luego explorar sobre cuales de ellas posee y qué recursos podríamos desarrollar para un mejor ajuste.

Después haremos los mismo todos con dos puestos que propondrá la persona docente, y posteriormente los comentaremos y analizaremos entre todas / os en el grupo grande.

4. MODALIDADES DEL AJUSTE PERSONA AMBIENTE

Los modos de abordar el ajuste entre persona y ambiente son diversos, entre ellos se encuentra el contenido, el estándar con que se efectúa la comparación, la objetividad de la apreciación, la perspectiva temporal, los ámbitos del ambiente y la naturaleza y forma de relación con otras variables.

4.1 En cuanto a las características individuales elegidas para realizar las comparaciones.

Se han estudiado rasgos u orientaciones de personalidad, valores, expectativas, intereses, necesidades y motivos, y habilidades, destrezas y conocimientos. De acuerdo con Hontangas y Peiró(1996),Ximénez(1999) y Tinsley(2000), todas estas características se suelen agrupar en dos dimensiones generales más amplias:

4.1.1 Necesidades de la persona *vs* recursos del entorno (N-R).

Hace referencia a los atributos de la organización que resultan atractivos para la persona. La variable necesidades de la persona que integra los motivos, valores, metas, características de personalidad, intereses, preferencias, y deseos de cada individuo. La variable recursos del ambiente hace referencia a los refuerzos, como por ejemplo el salario, la participación en la toma de decisiones y oportunidades que ofrece la organización, y barreras.

4.1.2 Habilidades de la persona *vs* Demandas requeridas por el ambiente (H-D).

Se refiera al grado en que las habilidades de la persona se corresponden con las requeridas por la organización. De forma que, se compara la competencia de la persona (expresada en habilidades, aptitudes y destrezas, y conocimientos) con las exigencias del ambiente.

Hontangas y Peiró (1996) sugieren que existe cierto acuerdo en que éstas son dos dimensiones conceptualmente diferentes porque activan procesos y tienen consecuencias diferentes.

En la dimensión N-R interviene la estructura de valores de la persona para evaluar cognitivamente el ambiente, mientras que en la dimensión H-D intervienen las capacidades del individuo para hacer frente a las exigencias del ambiente.

Estos autores llegan a la conclusión de que la dimensión N-R repercute en mayor medida sobre el bienestar personal, mientras que la dimensión H-D afecta más al desempeño.

A pesar de ello, se ha puesto de manifiesto que estas dimensiones no son excluyentes, sino que están íntimamente relacionadas (Harrison, 1978;Wanous,1980;Dawis yLofquist,1984;Pervin, 1987).

M. P. Beirrós y J. M .A García (2004), consideran conveniente además de las combinaciones establecidas que hemos nombrado más arriba, estudiar los efectos del ajuste en las dimensiones N-D (Necesidades de la persona- Demandas ambientales) y H-R (Habilidades de la persona- Recursos organizacionales).

Considerando que desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, se pone de manifiesto que el ajuste H-D se relaciona positivamente con el rendimiento y el N-D con la satisfacción. Además estos investigadores consideran necesario también que las exigencias ambientales sean congruentes con las necesidades, objetivos y deseos individuales que los recursos, oportunidades y recompensas organizacionales se correspondan con las habilidades y energías que aportan los empleados, consiguiendo así una visión más completa al analizar los efectos en todas las combinaciones: N-R, H-D, N-D, H-R.

4.2 Dinámica Recursos- Competencias, o habilidades.[1]

A continuación aparecen algunas preguntas relacionadas con Recursos Y Competencias laborales que usted puede tener.

Indique en que medida le describen: Utilice la escala siguiente para responder:

0	1	2	3	4	5	6
No me describe en absoluto	Poco	Algo	Me describe a medias	Bastante	Mucho	Me describe totalmente

[1] Adaptado del Generalised Self-efficacy by Schwarzer(1999) por WONT-Prevenció Psicosocial.

1. (..) Seré capaz de encontrar lo que quiero en mi trabajo aunque alguien se ponga en mi camino
2. (..) Seré capaz de resolver problemas difíciles en mi trabajo si lo intento
3. (..) Estoy segura de que podré alcanzar mis metas en el trabajo
4. (..) Seré capaz de manejar eficazmente acontecimientos inesperados en mi trabajo
5. (..)Gracias a mis cualidades y recursos podré superar situaciones imprevistas en mi trabajo
6. (..) Cuando tenga dificultades en mi trabajo, estaré tranquila porque tengo las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles.
7. (..)Pase lo que pase en mi trabajo, seré capaz de manejarlo adecuadamente.
8. (..)Podré resolver la mayoría de los problemas en mi trabajo, si me esfuerzo lo necesario.
9. (..)Cuando me encuentre en una situación laboral difícil, confío en que se me ocurrirá qué debo hacer
10. (..)Cuando tenga que hacer frente a un problema de mi trabajo confío en que se me ocurrirán varias alternativas para resolverlo.

Para la interpretación de los resultados, después de hacer el sumatorio de las puntuaciones directas tendremos en cuenta de forma orientativa que el Nivel de Eficacia medio es de 37/10.

4.3 En cuanto a los ámbitos del ambiente elegidos para realizar las comparaciones,

Podemos considerar también diferentes tipos de ajuste (Ximénez, 1999):

- Ajuste persona – profesión. En este apartado se considera la profesión como el ambiente más amplio al que una persona puede ajustarse.

  En esta modalidad del ajuste se encuadran las teorías del desarrollo vocacional, según las cuales el individuo escoge la profesión que es más similar al concepto que tiene de sí mismo.

- Ajuste persona – organización. Se refiere al grado de compatibilidad entre las características de la persona y su organización. Dicha compatibilidad ocurre cuando ambas comparten un mínimo de características básicas y/p cuando al menos, una proporciona a la otra lo que necesita.

- Ajuste persona – grupo. Se refiere al ajuste que estudia la compatibilidad entre las personas y su grupos de trabajo (departamento o sección, equipo…)

- Ajuste persona – puesto. Hace referencia a la compatibilidad entre las características de las personas y las de las tareas que realizan en su trabajo.

4.4 En cuanto a la objetividad de las comparaciones

Por la forma de evaluar el ajuste, podemos distinguir entre ajuste objetivo, y subjetivo.

El objetivo hace referencia a la correspondencia persona ambiente tal como existe. Este tiene que ver con el rendimiento.

El subjetivo incluye las percepciones individuales sobre esta correspondencia. Este tiene que ver con la actitud que toma el trabajador.

Existen otras variables considerables para el ajuste o adaptación de la persona al puesto, nos hemos detenido con las más relevantes según diferentes investigaciones. Estos resultados, de estudios que han utilizado diversos diseños y medidas diferentes de ajuste, unidos al hecho de que no existen muchas publicaciones sobre el tema y la mayoría provienen de EE. UU, hacen que aún no haya un marco teórico integrador que explique la relaciones entre el ajuste, sus componentes y sus resultados (Ximénez, 1999).

4.5 Modalidad de ajuste desde la perspectiva del estrés laboral.

Desde esta perspectiva se mantiene que los desajustes persona-ambiente son la clave que explica el proceso de estrés.

Entre los enfoques que abordan el tema, que son numerosos nos vamos a centrar en dos

- El modelo de la escuela de Michigan (French, Rodgers y Cobb, 1974;Harrison, 1978).
- El modelo cibernético de estrés y afrontamiento de Edwards81988, 1992).

Las características comunes a la mayoría de estos modelos son[2]:

a) El estrés se produce a raíz de los desajustes entre las características entre la persona y su ambiente laboral.
b) El estrés está provocado por causas subjetivas o percibidas, dando así menor importancia al ambiente objetivo.
c) Se enfatiza lo importante que es para la persona estar ajustado o de hacer frente a una situación de desajuste.
d) Se considera básicamente las consecuencias que los ajustes tienen sobre la salud y el bienestar personal, frente a otros aspectos como el desempeño.

El modelo de la escuela de Michigan (French; Rodgers y Cobb, 1994 Harrison, 1978)

En este modelo se plantea que el estrés se produce por falta de ajuste entre las necesidades de la persona y los recursos del ambiente para satisfacerlas (dimensión N-R), o entre las demandas del ambiente y las habilidades del sujeto para afrontarlas/(dimensión H-D). Ambas dimensiones están relacionadas ya que los desajustes H-D sólo son relevantes cuando a su vez causan desajustes N-R, es decir cuando suponen un obstáculo para satisfacer necesidades y metas personales.

El proceso de estrés se inicia partir de la existencia de un desajuste percibido, no como resultado del desajuste objetivo. Como consecuencia de este desajustes la persona puede experimentar diversas tensiones de carácter psicológico (p. e. Insatisfacción laboral, ansiedad, insomnio, y otros problemas similares), fisiológico (p. e. Elevación de la presión sanguínea o de la tasa de colesterol) y conductual (p. e. Aumento del consumo de tabaco, comida, o frecuentes visitas al médico.)

A su vez si las experiencias de tensión son prolongadas, pueden causar distintos tipos de enfermedad física (p. e. problemas cardíacos o úlceras) y mental (p. e. Depresión crónica).

Se consideran dos mecanismos de retroalimentación para resolver los desajustes el afrontamiento y los mecanismos de defensa.

Afrontamiento implica la actuación del individuo para cambiar objetivamente el ambiente (maestría sobre el entorno) o a sí mismo (adaptación).

[2] Tratado de Psicología del trabajo. Vol. 1. Madrid. Eudema.

Los mecanismos de defensa son procesos mentales con los cuales el individuo modifica o distorsiona su percepción del entorno para reducir la tensión que le provoca el desajuste.

El modelo cibernético de estrés y afrontamiento de Edwards (1988, 1992)

En este modelo Edwards define el estrés como la discrepancia percibida entre el estado percibido y el estado deseado por la persona.

La discrepancia entre deseos y percepciones de la persona produce un impacto negativo sobre su bienestar físico y psicológico.

Las discrepancias y el deterioro del bienestar ponen en marcha los mecanismos de afrontamiento que están dirigidos tanto a reducir dichas discrepancias como a restablecer el bienestar. El mayor o menor impacto que las discrepancias tienen sobre el bienestar, así como en la activación del afrontamiento, depende de la importancia que el sujeto les otorga.

El modelo señala diversas estrategias que el individuo puede adoptar para hacer frente a las discrepancias:

- cambiar el ambiente físico y social
- alterar algún aspecto de sí mismo
- modificar la información social sobre la que se basan las percepciones
- efectuar una reestructuración cognitiva de la realidad
- ajustar los deseos a las percepciones
- disminuir la importancia dada a la discrepancia.

En síntesis se trata de un modelo homeostático donde el proceso se activa por un desequilibrio negativo (estado de déficit), y las respuestas de afrontamiento se dirigen hacia la búsqueda de equilibrio.

4.6 Dinámica: ¿Cómo de vulnerable eres al estrés?[3]

Vamos a partir de la creencia de que no existen personas vulnerables y no vulnerables al estrés de forma fija, sino que más justamente hay momentos en la vida o determinadas circunstancias en las que las variables que acompañan internas como puede ser mi educación emocional y mis estrategias aprendidas de tolerancia a la frustración etc. y externas como la ocasión de un suceso vital estresante y repentino como pude ser encontrarme desempleado precipitan y favorecen este estado de vulnerabilidad que puede ser más o menos temporal o permanente en función de las respuestas que optemos elegir y de los mecanismos que empleemos para cambiar la situación.

Después de explorar sobre como son nuestros momentos de vulnerabilidad podemos trabajar sobre; la estabilidad emocional, la responsabilidad y la capacidad de influencia sobre nuestra situación, el valor que nos damos como persona, la capacidad de encontrar variedad de recursos saludables,… entre otras.

4.7 Modalidad de ajuste desde la perspectiva vocacional.

En esta área se propone que una persona tendrá éxito en su ocupación y estará satisfecha si sus habilidades, intereses y rasgos de personalidad reajustan a los requisitos, recompensas, y relaciones interpersonales de su ambiente de trabajo.

Las líneas de investigación más relevantes que existen son la Teoría del ajuste laboral de la Universidad de Minnesota (Lofquist y Dawis, 969;Dawis y Lofquist, 1984) y el Modelo de elección Vocacional de Holland(1966,1985), lo que no significa que sea las únicas teorías que existen.

La Teoría del Ajuste Laboral de la Universidad e Minnesota (Lofquist y Dawis, 969;Dawis y Lofquist, 1984).

Esta teoría define el ajuste laboral como el proceso continuo y dinámico por el que el individuo busca alcanzar y mantener la correspondencia con

[3] Adaptado del “Taller desde el burnout al engagement: de estar mal a estar bien en el trabajo” Marisa Salanova .Universitat Jaime I Castellón.
Wilmar Schaufeli y Marisa Salanova, 2002.

su ambiente de trabajo. El concepto básico es la correspondencia persona ambiente, y tiene una base motivacional.

La correspondencia se manifiesta al lo largo de dos dimensiones: habilidades personales *vs* demandas del trabajo y valores del individuo *vs* refuerzos ambientales.

El ajuste en dichas dimensiones se traduce en resultados satisfactorios del desempeño, y satisfacción que a su vez son los determinantes de la permanencia en el trabajo o su abandono. Propone también que la satisfacción modula también el efecto de la correspondencia entre habilidades y requerimientos sobre la satisfactoriedad y que la satisfactoriedad modula el efecto de la correspondencia entre necesidades y refuerzos sobre la satisfacción

El proceso de adaptación depende de las características que definen el estilo de ajuste; flexibilidad, actividad, reactividad, y perseverancia.

La flexibilidad es el grado de desajuste que una persona pude tolerar. Una vez superado el umbral de tolerancia, el individuo, utilizando distintas estrategias, intenta lograr el ajuste.

Según los autores hay dos estrategias básicas: la actividad cuando las respuestas para resolver los desajustes se dirigen a cambiar el ambiente, y la reactividad, cuando las respuestas para resolver los desajustes se dirigen a cambiar algo de la propia persona.

Por último la perseverancia es el tiempo que una persona es capaz de mantenerse intentando resolver los desajustes. Si transcurrido este tiempo no se logra un resultado aceptable, la persona abandona el ambiente.

4.8 Modalidad de ajuste desde la perspectiva de la socialización.

Desde esta perspectiva existen diferentes líneas de investigación , como por ejemplo los estudios sobre la transición de la escuela al trabajo (Davison, 1972;O´Brien y Feather, 1990), la transición del rol (Nicholson, 1984,1987), el desarrollo de carrera(Schein, 1978;Nicholson y Arnold, 1989), la socialización laboral(Whitely, 1987; Peiró y Moret, 1987), la socialización organizacional(Feldman, 1976, 1981) y el desarrollo del rol(Whitely, Peiró y Sarchielli, 1992), que destacan el papel del ajuste persona- ambiente en el proceso de socialización.

En términos generales, en estos modelos se plantea que los ajustes y desajustes controlados son el motor del desarrollo.

Esto significa que si el trabajo presenta demandas equilibradas y/o desafiantes, y el sujeto las afronta adecuadamente, aumenta la competencia personal y el éxito en tareas futuras. En este sentido, Nicholson (1987) propone tres factores que facilitan el ajuste persona-ambiente en el trabajo:

1º Asignar inicialmente puestos que permitan adquirir competencias

2º Organizar las primeras experiencias de tal forma que permitan generar sentimientos positivos y de éxito.

3º Supervisar adaptando el apoyo, orientación y libertad a las competencias del sujeto.

Dos de los modelos que más han enfatizado la importancia de los procesos de ajuste.

Modelo de socialización organizacional múltiple

En este modelo Fedman (1976, 1981) considera la socialización organizacional como un proceso de adaptación del individuo al entorno de trabajo en el que se distinguen tres etapas:

1. Socialización anticipatoria: incluye el aprendizaje anterior a la entrada.
2. Encuentro: toma de contacto con la nueva situación
3. Cambio y adquisición de las destrezas requeridas por el puesto y adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo, con lo cual el desempeño sería adecuado.

A lo largo de este proceso se producen tres cambios: adquisición de conductas de rol apropiadas, desarrollo de actividades y destrezas laborales, y adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo.

En líneas generales, la adaptación a una nueva situación laboral ocurre de la siguiente manera:

1. Respecto a las conductas de rol: al principio conviene que la persona conozca las metas y el clima de la organización, así como las obligaciones del puesto. Una vez adquiridos estos conocimientos, debe ir afrontando las demandas de rol laboral

hasta que llegue a resolverlas satisfactoriamente. Los resultados son la permanencia en la organización, el desempeño eficaz, y la satisfacción en el trabajo.

2. Respecto al ajuste de habilidades: inicialmente es importante que la persona tenga las destrezas exigidas por el puesto(congruencia entre habilidades y demandas), después que desarrolle las requeridas por las nuevas tareas asignadas(iniciación)y finalmente que alcance unos niveles altos de rendimiento y autoconfianza (maestría). Los resultados son la permanencia en la organización, elevada motivación de logro, satisfacción, motivación e implicación en el trabajo.

3. Respecto al ajuste de Necesidades y Valores: primero es importante que el individuo comparta los valores de la organización, que tenga necesidades que pueden ser cubiertas o satisfechas por ella, (congruencia entre necesidades y recursos), posteriormente es conveniente que establezca relaciones interpersonales oportunas y aprenda las normas y valores del grupo. En este caso, los resultados son conductas de innovación y cooperación espontánea e implicación en el trabajo.

Modelo de desarrollo del rol laboral

El equipo de investigación WOSY (work socialization of you-research group) ha propuesto un modelo sobre el desarrollo de rol laboral (DRL) (Whitely, Peiró y Sarchielli, 1992), en el que se recogen dos dimensiones de ajuste: habilidades y expectativas. Las variables que se tienen en cuenta en el modelo para explicar el DRL son:

1. Personalidad laboral: definida por el dignificado que tiene el trabajo para el individuo (centralidad, normas, valores, metas, definiciones de trabajo) y sus habilidades y competencias relacionadas con el trabajo.

2. Ambiente laboral: definido por la condiciones del mercado laboral, calidad organizacional (socialización del los empleados), propiedades del puesto y habilidades exigidas por el puesto.

3. Desajustes: incluyen la falta de correspondencia entre habilidades poseídas- habilidades exigidas y entre expectativas- imposiciones reales.

4. Conductas de afrontamiento: búsqueda de empleo, planificación de carrera, conducta interpersonal, implicación en el trabajo, conducta de innovación a la tarea, conducta de innovación interpersonal.

5. Resultados y acomodación: conducta de innovación de tarea, conducta de innovación interpersonal, relaciones con supervisores y compañeros, personalidad laboral, iniciativa, esfuerzo, satisfacción laboral, bienestar general, aumento o disminución del desajuste, planes de carrera, búsqueda de empleo.

El modelo postula diversos procesos de interacción recíproca y dinámica entre las variables mencionadas, y tiene en cuenta el momento en el que tienen lugar dichas interacciones enfatizando la idea de que existe una influencia recíproca entre el ajuste y las conductas de afrontamiento.

Se ha puesto a prueba algunas relaciones habiéndose encontrado que los desajustes de expectativas predicen las estrategias de desarrollo de carrera y el bienestar personal(Feij, Banks, Parkinson y Whitely, 1992), y los desajustes de habilidades predicen sólo aspectos concretos del bienestar como el estado de ánimo depresivo(Hontangas, Peiró, Salanova, y Prieto, 1995)

4.9 Dinámica: Ajuste laboral

Para trabajar sobre los aspectos que nos podrían suponer un obstáculo en nuestro ajuste laboral y que en trabajos anteriores ya nos lo han supuesto, vamos a realizar diferentes ejercicios, que tendrán como base los modelos y modalidades de ajuste laboral citadas en los apartados anteriores.

Ejercicio sobre las Demandas y Recursos laborales[4].

[4] Adaptado del “Taller desde el burnout al engagement: de estar mal a estar bien en el trabajo”Marisa Salanova .Universitat Jaime I Castellón.
Wilmar Schaufeli y Marisa Salanova, 2002.

Las demandas laborales son aquellas relacionadas con aspectos del trabajo físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren un esfuerzo sustancial físico y/o psicológicos (p.e. cognitivo, o emocional) y están asociadas con ciertos costes fisiológicos o psicológicos .las demandas laborales no son necesariamente estresantes, pero pueden convertirse en estresores laborales cuando los recursos apropiados son escasos así que presentándose estas demandas requieren demasiado esfuerzo y está asociado con distrés.

Por favor escribe abajo las cinco **demandas** más importantes a las que te enfrentarías en tu trabajo (para ello teniendo en cuenta que ahora mismo estamos en situación de desempleo, nos centraremos en aquella ocupación o puesto que nos gustaría desempeñar).

1.----------
2.----------
3.----------
4.----------
5.----------

Los ejemplos podrían estar relacionados por ejemplo con la sobrecarga en el trabajo, la presión temporal, el número de horas de trabajo, el contacto directo con clientes, los conflictos de rol (tareas que me encargan que no están incluidas en la definición de mi puesto), falta de apoyo social, falta de autonomía, falta de participación en la toma de decisiones, falta de retroalimentación.

Los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales, u organizacionales del trabajo que tanto/ o:

-Reducen las demandas laborales y los costes fisiológicos

-Son funcionales para lograr metas laborales

-Estimulan el crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo.

Los recursos laborales no son sólo necesariamente para tratar con las demandas laborales, pero también son importantes por sí mismos porque fomentan el crecimiento del empleado, aprendizaje, y desarrollo.

Por favor escribe abajo los cinco recursos más importantes que tú puedes tener en tu trabajo. (Del mismo modo que para el anterior nos centraremos en aquella que es nuestra profesión, o en alguno de los puestos que nos gustaría desempeñar).

1----------
2----------
3----------
4----------
5----------

5. EFECTOS DEL AJUSTE

En lo que respecta al ajuste persona- organización como variable independiente los efectos más estudiados han sido el bienestar psicológico y el rendimiento (Berrios y García, 2004).

5.1 Efectos sobre el bienestar psicológico

Es uno de los efectos que más se ha estudiado en todas las investigaciones, pero a pesar de ello, los resultados no arrojan claridad absoluta.

Se han considerado como indicadores de bienestar:

- Satisfacción, autoestima, autoeficacia percibida, estado emocional, salud física y mental.

Las conclusiones obtenidas en diversos estudios;

- Cuando se produce el ajuste observamos menos tensión y estrés y más salud física y mental tanto de forma general como cuando se han centrado en indicadores específicos como depresión, ansiedad, autoeficacia y autoestima[5].

Por otro lado existen también estudios (Hontangas, 1994), cuyos resultados indican que el ajuste apenas está relacionado con aspectos del bienestar personal como la depresión, autoestima, autoeficacia y satisfacción laboral. Sólo lo relaciona con el estado de ánimo y en grupos ocupacionales específicos, trabajadores de cuello blanco.

En cuanto a los estudios que relacionan satisfacción con el ajuste en ocasiones los resultados han sido contradictorios.

5.2 Efectos sobre el rendimiento.

En la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se plantea que el nivel de rendimiento de los empleados influye en la eficacia de la organización y en la autoestima y la autoeficacia percibida.

[5] M.P: Berrios yJ.M.A. García. Investigación sobre la congruencia persona-ambiente. Apuntes de Psicología, 2004, Vol 22, número de pags 227-245.

En términos generales se considera que el rendimiento es la consecuencia más inmediata del ajuste[6], y los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los trabajadores ajustados presentan un mejor desempeño.[7] Según los resultados ofrecidos en la Teoría de la congruencia se plantea en términos generales que la satisfacción, la estabilidad y el rendimiento en el trabajo se relacionan positivamente con el ajuste entre las características del individuo y el ambiente laboral.[8]

5.3 Efectos sobre las estrategias de afrontamiento

No son muchos los estudios que analizan los mecanismos que el desajuste activa para resolver las discrepancias o para mantener el ajuste. Además todos se centran en estrategias de afrontamiento cualitativas y no distinguen entre cambios iniciados por el trabajador o cambios que decide la organización. A pesar de que los resultados en este caso son escasos parece que el desajuste de habilidades se relaciona con una mayor intención de abandonar la organización y que el ajuste no influye en el cambio de puesto o el cambio de ocupación.[9]

5.4 La satisfacción laboral

De todas las definiciones que existen de satisfacción laboral, vamos a considerar la que Locke, para quién la satisfacción laboral consiste en un estado emocional positivo o placentero que resulta de la adecuación o ajuste entre la situación laboral percibida y los valores del individuo que aunque son aprendidos están internalizados y son congruentes con sus necesidades.

En los diversos estudios que hemos analizado y sobre el tema que nos ocupa, existen dos posturas sobre el papel de la satisfacción en la adaptación al puesto.

[6] Wanous, 1980, Dawis y Lofquist, 1984)
[7] (Dawis y Lofquist, 1984; Meir, Hadas y Noyfeld, 1997; Fritzsche, Powell yHoffeman, 1999)
[8]- M.P: Berrios yJ.M.A. García. Investigación sobre la congruencia persona-ambiente. Apuntes de Psicología,2004, Vol 22, número de pags 227-2245.

[9] Idem 4

Por un lado, hay quienes la consideran como una actitud previa, que inevitablemente va a influir sobre la evaluación que la persona haga sobre su situación de ajuste.

Mientras que por otro lado están los autores que la consideran efecto de la adecuación o del ajuste, como es el caso anteriormente citado de Locke.

En este caso creemos una postura aceptable el considerar la satisfacción como una variable que puede ser tanto dependiente como independiente.

Es decir un "buen" ajuste supondrá probablemente experiencias laborales satisfactorias, mientras que una inicial postura de satisfacción laboral influirá igualmente sobre la evaluación que se haga de la propia situación así como de las estrategias de afrontamiento que se esté dispuesto a movilizar en cualquier caso en que la personas se vea abocada un posible estado de desequilibrio, para recuperar lo antes posible el equilibrio, y seguir manteniendo sensación de sentirse una persona satisfecha en el puesto.

6. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO EN CASO DE DESAJUSTE

6.1 Principios y conceptos fundamentales

Antes de centrarnos en las estrategias propiamente dichas y considerando el amplio abanico de emociones que existen, vamos a establecer una diferenciación entre aquellas que podríamos considerar agradables, o generadoras de placer y por otro lado desagradables, o generadoras de malestar para la persona.

Estas de forma general son los tipos de emociones que una persona puede experimentar en el transcurso para alcanzar una meta, consideradas positivas en el caso de que nos permitan alcanzar la meta, mientras que las consideraríamos negativas cuando surgen impedimentos u obstáculos que nos dificultan la consecución de nuestros objetivos, pudiendo bloquearnos dificultar la movilización, o no de energía para hacer frente a la nueva situación.

En esta línea, podríamos **definir el afrontamiento como** el conjunto de esfuerzos que realiza la persona en todas las dimensiones que están en constante cambio para adaptarse a las condiciones desencadenantes y que se desarrollan para manejar las demandas tanto internas como externas, que son valoradas como excedentes amenazantes, o desbordantes para los recursos de la persona (Lázarus y Folkman, 1984).

El afrontamiento, por tanto es un proceso psicológico que se pone en marcha cuando en el entorno se producen cambios no deseados o estresantes, acompañados de emociones negativas, tales como ansiedad, miedo, ira, hostilidad, desagrado, vergüenza, desprecio, desesperación, culpa, aburrimiento, etc.

Que pongamos en marcha estrategias de afrontamiento no garantiza que obtengamos éxito, aunque sí que exista ya cierta movilización de energía con la posibilidad de fatiga mental y de sentirnos limitados en nuestras capacidades de procesamiento.

Uno de los problemas en que caemos de forma no muy consciente a veces es en la generalización de estrategias o en la retira antes de tiempo.

Con esto nos referimos a que a veces después de haber obtenido cierto éxito en la utilización de una determinada estrategia, tendemos a utilizarla en situaciones de condiciones muy diferentes, bajo la creencia de que una

estrategia exitosa para otra situación anterior lo va a ser igualmente en esta, corriendo el riesgo de que no sea así.

Por otro lado cuando utilizamos una en una determinada situación obteniendo unos resultados desagradables, podemos dejar de utilizarla por no considerarla valiosa.

Cuando más que estrategias exitosas, o no, se trata de utilizarlas más bien ante una situación adecuada, o no para obtener con ella el tipo de resultados que deseo, sin tener que limitarme además una sola, sino más bien actuando por ensayo y error hasta que consiga los resultados deseados.

6.2 Estilos y estrategias de afrontamiento.

Estilos de afrontamiento, que se refiera a las predisposiciones personales para hacer frente a las situaciones y son los responsables de las preferencias individuales en el uso de uno u otro tipo de estrategias de afrontamiento, así como de su estabilidad temporal o situacional.

Estrategias de afrontamiento, son los procesos concretos que utilizamos en cada contexto y son altamente cambiantes dependiendo de las condiciones desencadenantes.

Según los datos ofrecidos en las diversas investigaciones sobre los estilos de afrontamiento, nos vamos a centrar en tres dimensiones básicas a lo largo de las que se sitúan las dimensiones de afrontamiento.[10]

- El **MÉTODO** empleado de afrontamiento dentro del que podemos distinguir.

  - Activo; que moviliza esfuerzos para las posibles soluciones
  - Pasivo; se basa en no hacer nada directamente sobre la situación, sino simplemente esperar a que cambien las condiciones.
  - De evitación; el que se basa en intentar evitar, o huir de la situación y/o sus consecuencias.

[10] Abascal, Palmero, Chóliz, Martínez. Cuaderno de prácticas de motivación y emoción. Cap10. Ed Pirámide.

- La **FOCALIZACIÓN** del afrontamiento

  - Dirigido al problema; manipular o alterar las condiciones responsables de la amenaza.

  - Dirigido a la respuesta emocional, es decir a reducir o eliminar la respuesta emocional generada por la situación.

  - Dirigido a modificar la evaluación inicial de la situación, es decir a la reevaluación del problema.

- La **ACTIVIDAD** movilizada.

  - Cognitivo, principales esfuerzos de tipo cognitivo

  - Conductual; principales esfuerzos están formados por comportamiento manifiesto

Y nosotros añadiríamos Afectivo, haciendo referencia a los esfuerzos que se movilizan trabajando con las emociones implicadas por la situación que está de fondo en las dos actividades anteriores y que en ocasiones no es sólo fondo sino que ocupa un primer plano.

6.3 Listado de estrategias de afrontamiento:

En función de los estudios realizados por diferentes autores entre los que se encuentran Meichembaum, y Turk(1982), Endler y Parker(1990), Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLonguis y Gruñe(1986), además de otros igualmente importantes, Fernández-Abascal intenta recoger un listado[11] de las diferentes estrategias de afrontamiento diferentes, definidas a lo largo de toda la literatura científica, apareciendo entre otras:

- **La reevaluación positiva**, estrategias de afrontamiento activo enfocadas en crear un nuevo significado de la situación problema, intentando sacar todo lo positivo que tenga la situación.

[11] Abascal, Palmero, Chóliz, Martínez. Cuaderno de prácticas de motivación y emoción. Cap10. Ed Pirámide.

- **La reacción depresiva**, que comprende los elementos correspondientes a sentirse desbordado por la situación y a ser pesimista acerca de los resultados que se esperan de la misma.

- **La negación**, significa una ausencia de aceptación del problema y su evitación por distorsión o desfiguración del mismo momento de su valoración

- **La planificación**, hace referencia a la movilización de estrategias de afrontamiento para alterar la situación, implicando una aproximación analítica y racional al problema.

- **El conformismo**, significa tendencia a la pasividad, la percepción de falta de control personal sobre las consecuencias del problema, aceptación de las consecuencias que puedan producirse.

- **La desconexión mental**, se refiere al uso de pensamientos distractivos para evitar pensar en la situación problema.

- **El desarrollo personal**, que incluye elementos de la consideración del problema de una manera relativa, de autoestímulo y de un positivo aprendizaje de la situación, centrándose sobre todo en el desarrollo personal.

- **El control emocional**, se refiere a la movilización de recursos enfocados a regular y ocultar los propios sentimientos.

- **El distanciamiento**, implica la supresión cognitiva de los efectos emocionales que el problema genera.

- **La supresión de actividades distractoras**, significa un esfuerzo en paralizar todo tipo de actividades, para centrarse activamente en la búsqueda de información para valorar el problema.

- **El refrenar el afrontamiento** se refiere al aplazamiento de todo tipo de afrontamiento hasta que no se produzca una mayor, y mejor información sobre el problema.

- **El evitar el afrontamiento** implica no hacer nada en previsión de que cualquier tipo de actuación puede empeorar la situación o por valorar el problema como irresoluble.

- **El resolver el problema**, se caracteriza por decidir una acción directa y racional para solucionar las situaciones problema.

- **El apoyo social al problema**, se refiere a la tendencia a realizar acciones encaminadas a buscar en los demás, información y consejo sobre cómo resolver el problema.

- **La desconexión comportamental**, implica la evitación de cualquier tipo de respuesta o solución del problema.

- **La expresión emocional**, se caracteriza por canalizar el afrontamiento hacia las manifestaciones expresivas hacia otras personas de la reacción emocional causada por el problema.

- **El apoyo social emocional**, se refiere a la búsqueda de en los demás de apoyo y comprensión para la situación emocional en que se encuentra envuelto.

- **La respuesta paliativa**, se caracteriza por incluir en su afrontamiento elementos que buscan la evitación de la situación estresante, es decir intenta sentirse mejor fumando, bebiendo, o comiendo.

6.4 Dinámica: Evaluación de mis estilos de afrontamiento.

6.4.1 Inventario de estilos y estrategias de afrontamiento (Enrique G. Fernández- Abascal)

Las personas responden de formas diferentes cuando se enfrentan a acontecimientos difíciles o desagradables.

Por favor, conteste a las siguientes preguntas indicándonos cuál es su forma habitual de hacer frente a los problemas. Para ello piensen en alguno de los últimos problemas que haya tenido y utilícelos como referencia para contestar.

Para cada pregunta, ponga una cruz en la casilla que mejor describa su forma de comportarse habitualmente.

La primera casilla significa que nunca hace eso, la segunda sólo a veces, la tercera que con bastante frecuencia y la cuarta que siempre realiza ese tipo de comportamiento.

	Nunca	A veces	Bastante	Siempre
1.Me niego a creer en lo que ha ocurrido				
2. Busco alivio mi situación en la religión				
3. La experiencia siempre aporta algo positivo				
4. Desfiguro el problema				
5. Me habitúo a la idea de lo que ha sucedido				
6. Trato de no pensar en mis sentimientos				
7. Pido ayuda a mis amigos sobre cómo actuar				
8. No llevo a cabo acciones que luego podría lamentar				
9. Eludo otras actividades para concentrarme en el problema				
10. Aplazo toda situación hasta que se da la ocasión más propicia				
11. Me niego a creer que se pueda hacer algo				
12. Encuentro a alguien en quien confiar y descargar mis emociones				
13. Procuro no apresurarme aunque se me acumulen otras cosas				
14. Busco la ayuda en un profesional				
15. Me propongo cambiar la forma en que veía el problema.				
16. Mi familia comprende mis emociones				
17. Pienso en cosas diferentes a lo sucedido				
18. Reflexiono sobre cual es la mejor manera de resolver el problema				
19. Intento aprender de todas las experiencias				
20. Me evado del problema haciendo cualquier cosa				
21. Procuro no empeorar más las cosas por precipitación				
22. Me responsabilizo en hacer algo para eliminar el problema				
23. Busco consuelo en mis amigos				
24. Me apoyo en personas que han pasado en la misma situación				
25. Me empeño en sacar los aspectos positivos				
26. Procuro evitar enfrentarme a situaciones irresolubles.				

	Nunca	A veces	Bastante	Siempre
27. Descarto todo esfuerzo para la solución del problema.				
28.Fantaseo para evitar pensar en lo que ha sucedido				
29. Recurro a experiencias anteriores para encontrar solución				
30. Procuro no hacer frente a lo sucedido				
31.Me contengo hasta saber más del problema				
32. Me siento incapaz de analizar la situación				
33. Procuro darle la vuelta a los problemas para ver lo más positivo.				
34. Evito recordar las emociones que me ha producido				
35. Tomo todas las medidas para que las cosas marchen bien				
36. Intento sacar lo que pueda tener de bueno a todo lo que está sucediendo				
37. Mientras no lo permita la situación me contengo de actuar				
38. Evito anhelar lo que quiero				
39. Soporto todo lo que no tiene solución				
40 Intento acallar mis emociones comiendo, fumando o tomando medicamentos				
41. Oculto a los demás cómo me van las cosas				
42. Expreso mi malestar emocional				
43.Procuro olvidar mi aflicción				
44. Espero que mi familia me resuelva el problema.				
45. Aúno todos mis esfuerzos en resolver el problema				
46. Procuro que mis sentimientos no interfieran en las restantes cosas de mi vida.				
47. Me cuesta mucho hacer frente a los problemas por mí mismo.				
48. Trato de no distraerme con otras tareas				
49. Me altero emocionalmente				
50. Tolero la nueva situación que se ha creado				
51. Cuando me ocurre algún problema me siento incapaz de expresar mis emociones.				

	Nunca	A veces	Bastante	Siempre
52. Me sirve para descubrir lo que de verdad es importante en la vida				
53. Procuro distraerme para no pensar en el problema.				
54. Intento guardar para mí mis sentimientos				
55. Dejo todo para enfocar el problema				
56. Preparo un plan para actuar				
57. Despliego un plan de acción para solucionar la situación				
58. Evito el problema concentrándome en otras actividades				
59.me comporto como si no hubiera ocurrido nada				
60. Acepto mi incapacidad para resolver la situación				
61. Disfrazo lo que ha ocurrido				
62. Los problemas sirven para madurar como persona				
63. Espero que cambien las cosas				
64. Hago lo que siento que tengo que hacer				
65. Me recreo recordando sentimientos agradables				
66. Evito mis sentimientos mediante la bebida y/o el consumo de drogas				
67. Confío mis sentimientos a un amigo				
68. Muestro mis sentimientos				
69. Confío en que la situación termine pronto				
70. Me imagino soluciones para el problema				
71. Pruebo a superar mis sentimientos durmiendo y/o viendo la televisión				
72. Aprendo a vivir con el problema				

6.4. 2 Interpretación de los resultados obtenidos

El objetivo principal de esta práctica que las personas usuarias se van a autoaplicar con la ayuda de la formadora es profundizar en los conocimientos sobre afrontamiento, que es parte de la respuesta ante las emociones negativas y el estrés

Las preguntas que corresponden a cada una de las estrategias de afrontamiento y que habrán de sumarse para obtener una puntuación en cada estrategia, son:

a) Reevaluación positiva	15, 25, 33, 36
b) Reacción depresiva	32, 47, 63, 69
c) Negación	1, 4, 28, 61
d) Planificación	18, 29, 56, 70
e) Conformismo	5, 39, 50, 72
f) Desconexión cognitiva	17, 20, 53, 58
g) Desarrollo personal	3, 29, 52, 62
h) Control emocional	41, 46, 51, 54
i) Distanciamiento	6, 34, 43, 65
j) Supresión de actividades distractoras	9, 13, 48, 55
k) Refrenar el afrontamiento	10,21, 31, 37
l) Evitar el afrontamiento	8, 11, 26, 59
m) Resolver el problema	22, 35, 45, 57
n) Apoyo social al problema	7, 14, 24, 44
o) Expresión emocional	42, 49, 64, 68
p) Apoyo social emocional	12, 16, 23, 67
q) Respuesta paliativa	2, 40, 66, 71

Una vez realizada la conclusión y obtenidas las puntuaciones directas, la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación del citado instrumento, en relación a las estrategias de afrontamiento la realizaremos de la siguiente manera:

- Señalaremos como estrategias más utilizadas habitualmente aquellas en las que obtengamos una puntuación directa igual o superior a 8.

- Como estrategias menos utilizadas aquellas en las que obtengamos una puntuación igual o inferior a 4.

Por último las estrategias con puntuaciones directas comprendidas entre 5 y 7 ,ambos incluidos, se corresponderán con aquellas que solamente se utilizan ocasionalmente, y por tanto al no ser ni las utilizadas habitualmente ni las descartadas tienen menos capacidad de discriminar la forma característica de afrontamiento de la persona y la situación objeto de aplicación.

Según lo propuesto por el autor, podríamos también obtener los estilos de afrontamiento, pero en este caso, nos vamos a centrar únicamente en las estrategias como punto de partida para la reflexión y toma de conciencia personal.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, Palmero, Chóliz, Martínez. *Cuaderno de prácticas de motivación y emoción*. . Ed Pirámide. Colección Psicología

- Berrios MP y García JM.(2004) *Investigación sobre la congruencia persona-ambiente*. Apuntes de Psicología. Vol 22, número de págs 227-245.

- Peiró MP y Prieto, J. M. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo.* Vol I. Madrid: Eudema.

- Schaufeli W y Salanova M, (2002). Taller *Desde el "Burnout" al "engagement": de estar mal a estar bien en el trabajo*. Universitat Jaime I de Castellón.

- Ximénez y San martín(1998) *El análisis de la comensurabilidad en una medida de ajuste persona-ambiente: Un estudio empírico*. Universidad Autónoma de Madrid. Psicológica 19, 237-258

MODULO II: MEDIO AMBIENTE

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

2. MEDIO AMBIENTE

2.1. Efecto invernadero
2.2. La capa de ozono

3. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

Las Conferencias Internacionales sobre Medio Ambiente se han convertido en las reuniones que mayor número de autoridades reúnen en el mundo. La Cumbre de la Tierra celebrada en junio de 1992 en Río de Janeiro, Brasil, convocó a 118 jefes de gobierno y a un innumerable grupo de ministros/as, altos/as funcionarios/as, científicos, expertos/as, miembros de grupos ecologistas y de ONG. Junto a ellos miles de periodistas se encargaban de comunicar la marcha de la Cumbre a todos los/las ciudadanos/as del mundo.

Hace treinta años este interés por los temas ambientales era inimaginable. Fue en el final de los años 1960 y en el comienzo de la década de 1970 cuando este interés despertó. Hasta entonces la inquietud por la conservación de la naturaleza había llevado a algunos grupos de personas a promover la creación de Parques Naturales y a profundizar en los estudios y el conocimiento del medio. Pero es en esos años cuando se empieza a ver de forma muy clara el impacto negativo sobre el medio de algunas actividades humanas.

En la actualidad el conocimiento y el cuidado del ambiente están de moda. Se han creado ministerios que se ocupan sólo de este tema. Hay nuevas carreras universitarias, asignaturas en los distintos niveles de enseñanza y gran número de cursos que se refieren a estos temas. Las empresas introducen en sus sistemas de gestión procedimientos que les permiten ser más respetuosas con el ambiente y conseguir productos a los que se denominan "ecológicos" o "verdes" porque saben que eso es algo que la sociedad exige y que mejora su imagen.

1.1 Objetivos

Este módulo de formación tiene como objetivo general concienciar a los y las integrantes de los grupos, de los problemas fundamentales que se producen a nivel mundial en el medio ambiente, y que nos afectan directa e indirectamente.

Objetivos específicos:

- Conocer cuales son los mecanismos por los que se producen los problemas que afectan al medio ambiente.
- Reflexionar y entender cómo la actuación individual (reciclado, consumo coherente de agua, etc…) puede afectar al total de los procesos de contaminación.

2. MEDIO AMBIENTE

Se define como el entorno en el que la persona se desenvuelve para realizar todas sus actividades. Según la constitución española:

Tenemos el derecho a disfrutar de un medio ambiente equilibrado y saludable. También el deber de protegerlo y mantenerlo en condiciones adecuadas.

Esto supone una compleja interrelación entre factores:

. FÍSICOS (todo lo inerte)
. BIOFÍSICOS (los seres vivos)
. SOCIALES (organización de las especies)
. CULTURALES (actividad humana)

El ser humano, por el mero hecho de desarrollar su actividad, tanto como individuo, como colectivo social, produce un impacto ambiental.

Se entiende por impacto ambiental a la alteración que se produce en el ambiente cuando se lleva a cabo un proyecto o una actividad. Las obras públicas como la construcción de una carretera, de un pantano o de un puerto deportivo; las ciudades; las industrias; una zona de recreo para pasear por el campo o hacer escalada; una granja o un campo de cultivo; cualquier actividad de estas tiene un impacto sobre el medio ambiente.

La alteración no es siempre negativa, puede ser favorable o desfavorable para el medio.

En los impactos ambientales hay que tener en cuenta:

- **El signo**:

Si es positivo y sirve para mejorar el medio ambiente o si es negativo y degrada la zona

- **La intensidad**:

Según la destrucción del ambiente sea total, alta, media o baja.

- **La extensión**

Según afecte a un concreto y se llama puntual, o a una zona algo mayor-parcial-, o a una gran parte del medio -impacto extremo- o a todo-parcial-Hay impactos de ubicación crítica: como puede ser un vertido en un río poco antes de la toma de agua para consumo humano: será un impacto puntual pero en un lugar crítico.

- **El momento** en que se manifiestan

Así distinguimos impacto latente, que se manifiesta al cabo del tiempo, como puede ser el caso de la contaminación de un suelo como consecuencia de que se vayan acumulando pesticidas u otros productos químicos, poco a poco, en ese lugar. Otros impactos son inmediatos o a corto plazo y algunos son críticos como puede ser el ruido por la noche en un hospital.

- **La persistencia**

Se dice que es fugaz si dura menos de 1 año; si dura de 1 a 3 años es temporal y pertinaz si dura de 4 a diez años; si es para siempre sería permanente.

- **La recuperación**

Según sea más o menos fácil de reparar, distinguimos: irrecuperables, reversibles, mitigables, recuperables, etc.

- **La suma de efectos**

A veces la alteración final causada por un conjunto de impactos es mayor que la suma de todos los individuales y se habla de efecto sinérgico. Así, por ejemplo dos carreteras de montaña, pueden tener cada una su impacto, pero si luego se hace un tercer tramo que, une las dos y sirve para enlazar dos zonas antes alejadas, el efecto conjunto puede ser que aumente mucho el tráfico por conjunto de las tres. Eso seria un efecto sinérgico.

- **La periodicidad**

Distinguimos si el impacto es continuo como una carretera, por ejemplo; o discontinuo como una industria que, de vez en cuando, desprende sustancias contaminantes o periódico o irregular como los incendios forestales.

El impacto medioambiental produce dos efectos de relevante importancia que merece la pena mencionar:

- El efecto invernadero.
- Problemas en la capa de ozono.

2.1. Efecto Invernadero

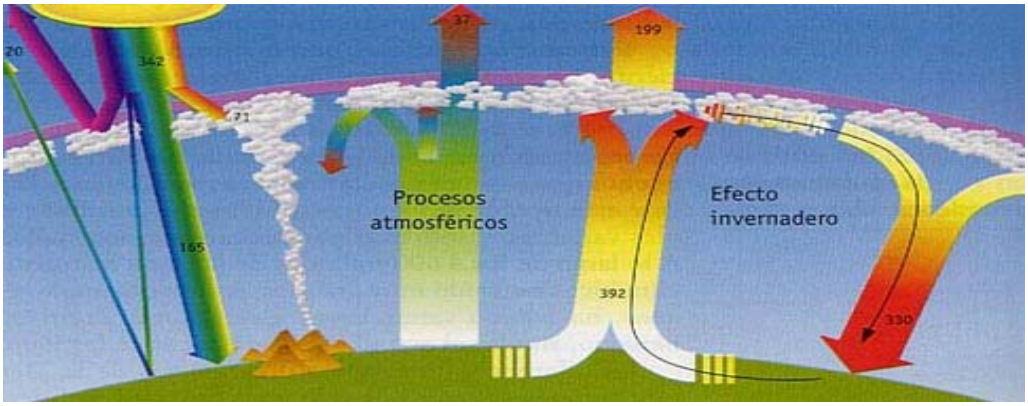
Dentro de un invernadero la temperatura es más alta que en el exterior porque entra mas energía de la que sale, por la misma estructura del habitáculo, sin necesidad de que empleemos calefacción para calentarlo.

En el conjunto de la tierra se produce el mismo efecto natural de retención del calor gracias a algunos gases atmosféricos. La temperatura media en la tierra es de unos 15º C y si la atmósfera no existiera seria de unos -18º C. Se llama efecto invernadero por similitud, porque en realidad la acción física por la que se produce es totalmente distinta a la que sucede en el invernadero de plantas.

El efecto invernadero se origina porque la energía que llega al sol, al proceder de un cuerpo de una elevada temperatura, esta formada por ondas de frecuencias altas que traspasan la atmósfera con gran facilidad.

La energía remitida hacia el exterior, desde la Tierra, al proceder de un cuerpo mucho más frío, está en forma de ondas de frecuencia mas bajas, y es absorbida por los gases con efecto invernadero. Esta retención de la energía hace que la temperatura sea más alta, aunque hay que entender bien que, al final, en condiciones normales, es igual la cantidad de energía que llega a la Tierra que la que se emite. Si no fuera así, la temperatura de nuestro planeta habría ido aumentando continuamente, cosa que, por fortuna, no ha sucedido.

Podríamos decir, de una forma muy simplificada, que el efecto invernadero lo que hace es provocar que la energía que llega a la tierra sea “devuelta” más lentamente, por lo que es “mantenida” más tiempo junto a la superficie y así se mantiene la elevación de temperatura.



Pero, ¿Cuáles son los gases con efecto invernadero?

	ACCIÓN RELATIVA	CONTRIBUCIÓN REAL
CO_2	1	76%
CFCs	15 000	5%
CH_4	25	13%
N_2O	230	6%

Como se indica en la columna de acción relativa, un gramo de CFC, produce un efecto invernadero 15000 veces mayor que un gramo de CO_2, pero como la cantidad de CO_2 es mucho mayor que la del resto de los gases, la contribución real al efecto invernadero es la que señala la columna de la derecha.

Otros gases como el 0xigeno y el Nitrógeno, aunque se encuentran en la atmósfera en mayor cantidad, no son capaces de generar el efecto invernadero.

¿Qué problema deriva del efecto invernadero?

En el último siglo la concentración de CO_2 y otros gases invernadero en la atmósfera ha ido creciendo constantemente debido a la actividad humana:

- A comienzo del siglo XX por la quema de grandes masas de vegetación para ampliar las tierras de cultivo.

- En los últimos decenios, por el uso masivo de combustibles fósiles como el petróleo, carbón, y gas natural, para obtener energía y por los procesos industriales.

La concentración media de dióxido de carbono se ha incrementado desde unas 275 ppm antes de la revolución industrial, a 315 ppm cuando se empezaron a utilizar las primeras estaciones de medida exactas en 1958, hasta 361 ppm de 1996 y aumentando.

Los niveles de metano se han doblado en los últimos 100 años. Y la cantidad de óxido de dinitrógeno se incrementa en un 0.25 anual.

Todo esto provoca el cambio climático.

Por lógica muchas y muchos científicos piensan que a mayor concentración de gases invernadero se producirá mayor aumento en la temperatura de la Tierra. A partir de 1979 las y los científicos comenzaron a afirmar que un aumento al doble en la concentración del CO_2 en la atmósfera supondría un calentamiento medio de la superficie de la tierra entre 1.5 y 4.5 º C.

Estudios más recientes sugieren que el calentamiento se producirá más rápidamente sobre tierra firme que sobre los mares. Asimismo el calentamiento se producirá con retraso con respecto al incremento en la concentración de los gases con efecto invernadero. Al principio los océanos más fríos tendrán que absorber una gran parte de calor adicional retrasando el calentamiento de la atmósfera. Solo cuando los océanos lleguen a un nivel de equilibrio con los mas altos niveles de CO_2 se producirá el calentamiento final.

Como consecuencia del retraso provocado por los océanos, las y los científicos no esperan que la Tierra se caliente todos los 1.5 – 4.5 º C hasta hace poco previstos, incluso aunque el nivel de CO_2 suba a más del doble y se añadan otros gases con efecto invernadero. En la actualidad el IPCC predice un calentamiento de 1.0 – 3.5 º C para el año 2100.

Los estudios más recientes indican que en los últimos años se esta produciendo, de hecho, un aumento de la temperatura media de la Tierra de algunas décimas de grado. Dada la enorme complejidad de los factores que afectan al clima es muy difícil saber si este aumento de temperatura entra dentro de la variabilidad natural (debida a factores naturales) o si es debida al aumento del efecto invernadero provocado por la actividad humana.

Para analizar la relación entre las diversas variables y los cambios climáticos se usan modelos computacionales de una enorme complejidad. Hay diversos modelos de este tipo y, aunque hay algunas diferencias entre ellos, es significativo ver que todos ellos predicen relación directa entre incremento de temperatura media del planeta y aumento de las concentraciones de gases con efecto invernadero.

No es posible predecir con exactitud lo que pasaría en los distintos lugares, pero es previsible que los desiertos se hagan más cálidos pero no más húmedos, lo que tendría graves consecuencias en el Oriente Medio y en África donde el agua escasea.

Un tercio y la mitad de todos los glaciares del mundo y gran parte de los casquetes polares se fundirían, poniendo en peligro las ciudades y campos situados en los valles que se encuentran por debajo del glaciar. Grandes superficies costeras podrían desaparecer inundadas por las aguas que ascenderían de 0.5 a 2m, según diferentes estimaciones. Unos 118 millones de personas podrían ver inundados los lugares en los que viven por la subida de las aguas.

Tierras agrícolas se convertirían en desiertos y, en general, se producirían grandes cambios en los ecosistemas terrestres.

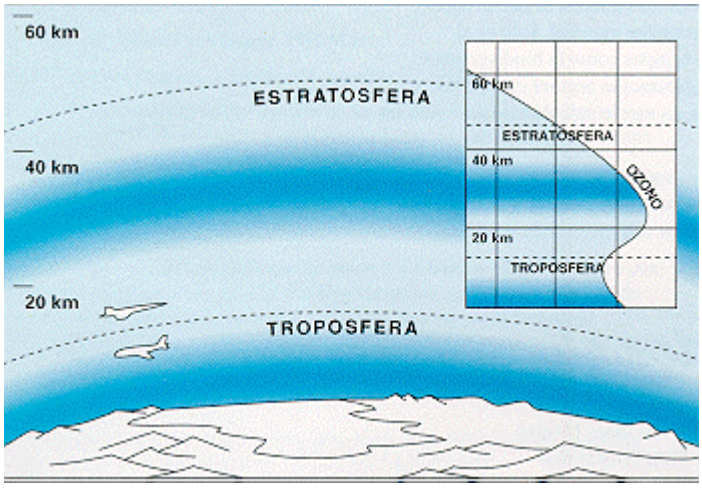
2.2. La capa de ozono

A pesar de su frecuente utilización, el término capa de ozono es entendido, generalmente, de una manera que se presta al equívoco.

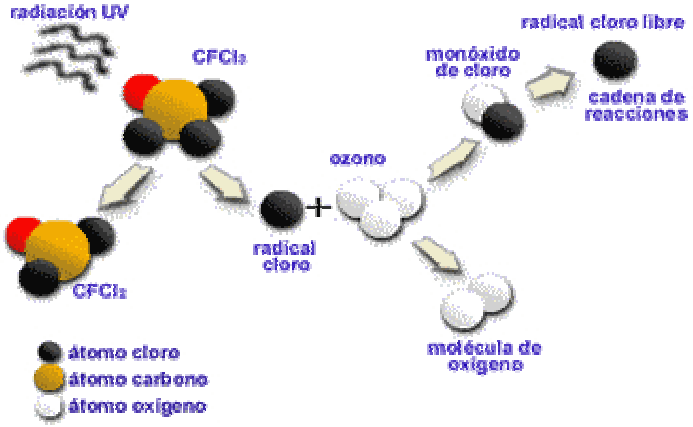
El término sugiere que a una cierta altura de la atmósfera existe un nivel de ozono concentrado que cubre y protege a la tierra, a modo de un cielo que estuviese encapotado por un estrato nuboso.

Lo cierto es que el ozono no esta concentrado en ningún estrato, ni tampoco por tanto, esta situado a una altura específica, si no que es un gas escaso que esta muy diluido en el aire y que, además, aparece desde el suelo más allá de la estratosfera.

El ozono es un compuesto inestable de tres átomos de oxigeno, el cual actúa como un potente filtro solar evitando el paso de una pequeña parte de la radiación (UV) llamada B que se extiende desde los 280 hasta los 320 nanómetros.



El problema es que determinados gases como los clorofluorcarbonados (CFC) por efecto de la radiación solar pierden la molécula de cloro, quedando esta libre e interactuando con el ozono (que tiene tres moléculas de oxígeno) robándole a éste una de las moléculas de oxígeno, convirtiendo el ozono (O_3) en oxígeno (O_2) y de esta manera desapareciendo el ozono de la atmósfera.



Al no existir el ozono en esos lugares determinados, las radiaciones solares pasan con total libertad, incluyendo aquellas radiaciones peligrosas llamadas UV-B. La radiación UV-B puede producir daño en los seres vivos dependiendo de su intensidad y tiempo de exposición, estos daños pueden abarcar desde irritación a la piel, conjuntivitis y deterioro en el sistema de defensas, hasta llegar a afectar el crecimiento de las plantas y dañando el fitoplancton, con las posteriores consecuencias que esto provoca para el normal desarrollo de la fauna marina.

3. BIBLIOGRAFÍA:

- Libro electrónico ciencias de la tierra y del medio ambiente. Cap.10
- Página web http:// es.wikipedia.org
- Página web http:// edunet.ch

MODULO III: IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

2. CONCEPTO

2.1. Situaciones laborales de desigualdad vigentes el mercado laboral
2.2. Mujeres y políticas

3. IGUALDAD Y DIVERSIDAD

3.1. El presupuesto de la igualdad ontológica
3.2. Diferencias sexuales

4. AVANCES

4.1. Feminismo Y Complementariedad
4.2. Vocabulario

5. CAMBIO SOCIAL

5.1. Cambio de Valores

6. CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

6.1. Cambio en la estructura laboral
6.2. Nueva ecología humana

7. ANEXO

8. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

El **principio de Igualdad de Oportunidades** entre mujeres y hombres constituye la garantía de que mujeres y hombres puedan participar en diferentes esferas (económica, política, social, toma de decisiones...) y actividades (empleo, educación) sobre bases de igualdad y equidad. Hace referencia a la necesidad de corregir las desigualdades sociales y toda barrera sexista y discriminatoria directa o indirecta.

Para hacer real este principio y llevarlo a la práctica, se han ido construyendo mecanismos y estrategias como las **medidas específicas o de acción positiva** (cuyo objetivo es superar obstáculos concretos para la participación de mujeres) y el **mainstreaming de género** o enfoque integrado de género (es una estrategia cuyo objetivo es integrar la perspectiva de género en todas las políticas y actuaciones y, de este modo, facilitar la participación equilibrada de mujeres y hombres en la sociedad).

1.1 Objetivos

- Concienciar de la necesidad acuciante de eliminar las desigualdades sociales en cuestión de sexo y género.
- Fomentar el compromiso personal con el trabajo conjunto por el equilibrio en el trato entre personas de diferente sexo en todos los ámbitos; laboral, social, familiar etc…
- Evolucionar en la concepción tradicional sobre las funciones arcaicamente asignadas a la figura masculina y femenina como diferentes, excluyentes e inamovibles.
- Fomentar que las/los asistentes, como parte del a sociedad asuman la responsabilidad que les corresponde en el cambio hacia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entre personas.

2. CONCEPTO

2.1. Situaciones laborales de desigualdad vigentes en el mercado laboral

Según los datos de la EPA del I Trimestre 2005, las mujeres representan el 51,1% de la población en edad laboral, el 39,6% de la población ocupada y el **55,2% de la población desempleada**.

Las mujeres encuentran dificultades para la incorporación y la reincorporación a la vida activa. El 64,7% de las desempleadas, a escala nacional, busca su **primer empleo**.

La **tasa de desempleo** femenino duplica a la masculina: 13,6 % y 7,8% respectivamente (EPA, I Trimestre de 2005).

En las estadísticas oficiales españolas existen más de 35 **ramas de actividad económica**, y dos tercios de las mujeres empleadas están concentradas en 5 de esas ramas, que son: comercio, agricultura, servicios personales y domésticos, educación y sanidad.

Del conjunto de la **población ocupada empleadora**, solamente el 21,6% son mujeres. La dirección y gerencia de empresas también tiene titularidad masculina. Solamente en el caso de **gerencia de empresas** sin personas asalariadas las mujeres alcanzan el 45,8% mientras que en la dirección de empresas con diez o más personas asalariadas las mujeres alcanzan el 26,3%.

Persiste un importante nivel de discriminación salarial con respecto a los hombres: alrededor del 27% menos de **salario**.

Los niveles de **formación** han aumentado considerablemente en las mujeres. Por sectores continúa existiendo segregación según el sexo: mayoritariamente los hombres optan por especialidades tradicionales relacionadas con la industria, mecánica y técnico-profesionales y las mujeres en especialidades tradicionales relacionadas con la enseñanza, la administración, sanitaria y de cuidados personales.

En cuanto a la **forma de contratación**, se observa que son las mujeres las que asumen casi por completo el peso de los contratos a tiempo parcial: más del 80% de las personas asalariadas a tiempo parcial son mujeres. Las encuestas muestran que la principal causa de este alto

porcentaje es por el tipo de actividad o porque así lo exigía el contrato; solamente la tercera causa es la necesidad de atender las responsabilidades familiares, aunque bien es cierto que es en este motivo donde se produce la mayor diferencia con respecto a los hombres.

Existe además una estrecha relación entre el **empleo y el estado civil**: la tasa de actividad de las mujeres casadas desciende bruscamente, presentando una diferencia de más de 17 puntos con la de mujeres solteras y la mayor diferencia con respecto a su grupo de varones, casi 26 puntos por debajo de la tasa de actividad masculina.

Las **familias monoparentales** están, casi en el 90%de los casos, compuesta por una mujer como única responsable del núcleo familiar y de las personas dependientes.

2.2. Mujeres y política

- **Gobierno:** Sólo tres de las 25 Secretarías de Estado y el 22% de los altos cargos tienen mujeres al frente, a pesar de que el 53% del funcionariado es femenino.

- **Congreso y Senado:** En el primero hay 126 diputadas (el 36% del total). Aún así es un porcentaje mayor al del Parlamento Europeo, donde el 31% son eurodiputadas. Hay 64 senadoras (el 24,8%).

- **Parlamentos autonómicos:** De los 17 existentes, sólo en dos (Castilla-La Mancha y País Vasco) la presencia femenina es mayor que la masculina. En el lado opuesto de la balanza están los de Murcia y Cataluña (ambos con el 29% de diputadas autonómicas).

En la base de la pirámide política, **las alcaldías**, es donde más se nota esta carencia. Actualmente sólo el 12% (1.020 de 8.161) de los Gobiernos municipales están en manos de mujeres. En las elecciones de 1979, esta cifra apenas era del 2%, según datos del Ministerio de Administraciones Públicas.

En las 52 **capitales de provincia** también se nota esta desigualdad de sexos. Las mujeres sólo controlan nueve.

3. IGUALDAD Y DIVERSIDAD

3.1. El presupuesto de la igualdad ontológica

Cualquier diferencia entre hombres y mujeres presupone, necesariamente, la igualdad: ambos somos personas y, en consecuencia, poseemos el mismo rango ontológico. Por ello, tanto el varón como la mujer, están llamados a ser protagonistas de un progreso equilibrado y justo, que promueva la armonía y la felicidad.

Se reconocen dos elementos estructurales comunes a hombres y mujeres:

A. Su dignidad intrínseca
B. Su carácter relacional.

Ambos son el presupuesto ineludible del principio de la complementariedad y, en consecuencia, cualquier Bioética y Bioderecho deben asumirlos.

A. La dignidad intrínseca del ser humano.

El principio de la dignidad humana implica que todo ser humano, varón o mujer, posee una excelencia o eminencia ontológica, una superioridad en el ser frente al resto de lo creado. Podríamos afirmar que ambos nos situamos en otro orden del ser. No somos sólo animales de una especie superior, sino que pertenecemos a otro orden, más eminente o excelente, en razón de lo cual merecemos ser considerados personas.

Por ello, la dignidad radica en la naturaleza del hombre. Desde esta perspectiva, se presupone la existencia de una naturaleza humana común a varones y mujeres. Esta es la base imprescindible para el reconocimiento de iguales derechos humanos.

Se podría afirmar que la dignidad humana es un principio ontológico y, como consecuencia de ello, también bioético y biojurídico.

Ontológico, ya que se trata de una dimensión intrínseca a todo ser humano, algo constitutivo de nuestro propio ser. O dicho de otra manera, designa la clase de seres vivientes que somos, tanto varones como mujeres, determinando nuestro estar en el mundo.

Asimismo, es un principio bioético y biojurídico, en la medida en que debe orientar decisivamente las acciones humanas. Por ello, nuestro obrar debe estar siempre basado en el respeto a la dignidad de todos los seres humanos. De ello se deriva, en primer lugar, que la moralidad o inmoralidad de una acción humana (sin distinguir entre varón o mujer) dependerá del respeto o no a la dignidad ontológica propia y ajena. El principio de la dignidad humana se traduce en una especial exigencia de responsabilidad, para con nosotros mismos, y para con los demás.

B. El carácter relacional del varón y la mujer.

El segundo elemento estructural, que sustenta la igualdad, es que varón y mujer somos seres relacionales. La dimensión de interdependencia es también consustancial a la persona. Esta se construye en y a través de la relación intersubjetiva. La experiencia humana -tanto de varones como de mujeres- es, así, una experiencia de relación con los demás.

El ser humano es un ser con los demás. La persona es, por constitución, máxima comunicación. Ciertamente, este rasgo constitutivo se manifiesta, posteriormente, en sus actos, pero la estructura relacional está enclavada en el ser de la persona.

Este ser-acompañado que es toda persona se describe, desde Heidegger, con el término ser-con. El hombre no sólo es ser, sino ser-con, coexistencia

3.2. Diferencias sexuales

La diferencia entre varones y mujeres está actualmente respaldada por las ciencias biomédicas; en concreto, por la **Genética, la Endocrinología y la Neurología**.

Sabemos que, desde un punto de vista **genético**, todas las células del hombre (que contienen los cromosomas XY) son diferentes a las de la mujer (cuyo equivalente es XX). Se calcula que la desigualdad sería de un 3%. No se trata de un porcentaje muy alto. No obstante, hay que tener en cuenta que esa pequeña diferencia se encuentra en todas las células de nuestro cuerpo. En realidad, hasta su última célula, el cuerpo del varón es masculino y el de la mujer, femenino.

Eso tiene, al menos, dos consecuencias: que somos más iguales que diferentes, y que somos iguales y diferentes en todo. El desarrollo adecuado del cromosoma «Y» determinará, a su vez, diferencias endocrinológicas que se sumarán a la diferenciación genética. El feto, en contra de todas las doctrinas clásicas, está programado para desarrollarse femenino en defecto del cromosoma «Y». La acción de las hormonas es muy importante en el posterior crecimiento intra y extrauterino del ser humano.

Las **hormonas** determinan el desarrollo sexuado e influyen en el **sistema nervioso central**. En consecuencia, también configuran de modo diferencial el cerebro. La sexualización involucra a todo el organismo, de modo que el dimorfismo co-implica, de manera más o menos evidente, a todos los órganos y funciones.

En particular, este proceso afecta al sistema nervioso central, determinando diferencias estructurales y funcionales entre el cerebro masculino y femenino. Así, por ejemplo, Kimura[12] estudió las diferencias entre el cerebro del varón y el de la mujer en el modo de resolver problemas intelectuales. Llegó a la conclusión de que poseen modelos diversos de capacidad, no de nivel global de inteligencia.

De este modo, se puede afirmar que ambos cerebros serían dos "fundamentales variantes biológicas del cerebro humano".

En los animales, como consecuencia de la acción de los esteroides sexuales, se han constatado claros dimorfismos en diversas estructuras del sistema nervioso. En la especie humana, sin embargo, parece que las diferencias se refieren, fundamentalmente, a que un sexo emite un determinado comportamiento con mayor frecuencia o intensidad que otro.

Por otro lado, estudios psicométricos han demostrado la existencia de una variedad de diferencias, estadísticamente significativas, respecto a habilidades cognitivas entre hombres y mujeres. Existe heterogeneidad entre los sexos en cuanto a la organización cerebral para ciertas habilidades. Pero tal diferencia no implica una mayor o menor inteligencia entre ellos, sino una capacidad complementaria de observar y abordar la realidad.

[12] Kimura, D., "Cerebro de varón y cerebro de mujer", en *Investigación y ciencia*, nov. 1992, pág. 77-84.

Puede resultar ilustrativo mencionar aquí a Jung, quien descubrió que cada sexo era complementario dentro de sí mismo. Este autor advirtió que los sexos no son sólo complementarios entre ellos, sino también en el interior de cada uno. Afirmaba que cada varón tiene su «anima» -o su parte femenina-[13]. Como contrapartida, cada mujer posee también su «animus» -o parte masculina.

En este sentido, podrían interpretarse los comentarios que hizo Ortega y Gasset sobre el cuadro de La Gioconda. En su opinión, Leonardo Da Vinci no pintó en él el retrato de una mujer, sino la parte femenina de su alma[14].

[13] Vid. Jung, C. G., "Los arquetipos y el concepto de 'anima'" en *Arquetipos e inconsciente colectivo*, ed. Paidós, Buenos Aires, 1981, pág. 49-68.
[14] Ortega y Gasset, J., *La Gioconda* [1911], en *Obras Completas*, t. I, Madrid, Alianza, 1983, pág. 553-560.

4. AVANCES

4.1. Feminismo y complementariedad

En primer lugar, se defiende la identidad y la específica aportación de la mujer a la sociedad. Se sostiene que ésta, para realizarse personalmente, no debe pretender realizar una burda imitación del hombre. Es necesario asumir la propia especificidad e identidad, sin imitaciones absurdas. En realidad, la igualdad como personas y, por lo tanto, la igualdad de oportunidades ante la ley, no suprime, sino que presupone y promueve la diversidad.

En esta línea, los nuevos planteamientos feministas han insistido en valorar la riqueza que la mujer puede aportar a la sociedad en su conjunto. Es más, han comprendido que la presencia de la mujer en todos los ámbitos de la vida social es necesaria, hoy más que nunca, en una cultura, como la nuestra, de corte racionalista, individualista e insolidario.

En segundo lugar, otorga radical importancia a una dimensión trascendental de la persona, el cuidado y el servicio al otro. Es claro que la persona, se construye en interdependencia con los demás. La relación es así el elemento constitutivo radical de la existencia humana. De ahí el carácter central del servicio al otro. En realidad, la defensa de la dignidad humana sólo puede partir del reconocimiento de la prioridad de la atención al otro. Solo así se conseguirá la verdadera humanización que toda la sociedad está necesitando. Supera la lógica fría y calculadora, por la lógica del corazón.

En tercer lugar, vuelve a otorgar a la familia un papel central en la sociedad. Pero, conviene tener presente una novedad: la familia es, ahora, un lugar donde cabe la plena realización personal, no sólo para la mujer, sino también para el hombre. La familia es el espacio donde las personas cimientan y enraízan sus vidas. Por ello, este feminismo intenta edificar una sociedad más humana, partiendo de la necesidad de construir una familia con padre y una cultura con madre.

La clave está en entender que aquellos valores que la modernidad asignó a la condición femenina –el cuidado, el servicio, la atención diligente a los demás, la actitud de dar lo mejor de si mismo–, no deben ser privativos ni exclusivos de ella. Por el contrario, son igualmente indispensables para el varón, intentando evitar que se convierta en un ser preocupado, sólo, por el poder y la competencia frente a los demás.

De ahí lo obligatorio para el hombre de cultivar las actitudes de respeto, cuidado y valoración de la vida, de su activa presencia en el hogar, y de su colaboración en las tareas del mismo.

Además, es importante destacar que también las estructuras laborales y sociales necesitan de los valores que tradicionalmente ha representado la mujer. Y ello, para hacerlas habitables, para que se acomoden a las necesidades de cada etapa de la vida de las personas, para que cada ser humano pueda dar, en cada circunstancia, lo mejor de sí mismo. De este modo, el mundo del trabajo necesita la presencia de la mujer-madre, para que ayude a configurarlo en función de la persona y de la familia, y no al revés. Se trataría de incorporar a la vida pública lo mejor del ámbito privado, como la actitud de ayuda a los demás, el trabajo bien hecho, o la búsqueda de la excelencia personal.

4.2. Vocabulario

- **Acción Positiva:** Concepto que surge en Estados Unidos en la década de los 60 como parte de las estrategias puestas en marcha por los gobiernos para luchar contra las desigualdades, fundamentalmente de carácter laboral, que sufren distintos colectivos por razón de su sexo, raza, origen, religión, etc. El Comité para la Igualdad entre mujeres y hombres del Consejo de Europa define este concepto como las "estrategias destinadas a establecer la Igualdad de Oportunidades por medio de medidas que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales".

- **Agente para la Igualdad de Oportunidades para las mujeres:** Impulsada por la Unión Europea en la década de los ochenta, se trata de una figura ocupacional que se ha consolidado en esta década en los distintos países que conforman la Unión. Dicha figura está reconocida en España en la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO). Sus competencias profesionales se refieren, básicamente, al "diseño, gestión y evaluación de programas de acción positiva referidos a la Igualdad de Oportunidades para la mujer en los terrenos de la educación, formación profesional, empleo y en general todas las formas de participación ciudadana'' (CNO, 94; cod. 2939).

- **Androcentrismo:** Supuesto que considera lo propio y característico de los varones dominantes (lo masculino) como centro del universo, parámetro de estudio, pensamiento y análisis de la realidad, base de todo saber y experiencia universal para la especie humana.

Confunde la humanidad con el hombre-varón. Es una forma específica de Sexismo que se manifiesta sobre todo en la ocultación de las mujeres y su falta de definición (SIMÓN: 1999).

- **Democracia paritaria:** Forma de organización social y política en la que existe igualdad de número y derechos de los distintos colectivos que componen la sociedad y que deben formar parte de los órganos decisorios y de gobierno.

Históricamente las mujeres han sido apartadas de la participación social y política ya que no se las ha considerado ciudadanas de pleno derecho. En la actualidad, la mayoría de las democracias adolecen de una escasa presencia de mujeres en los poderes y órganos del Estado por lo que dicha equiparación es considerada por determinados colectivos de mujeres un principio fundamental para la consecución de la igualdad entre mujeres y hombres.

La paridad es un balance de doble vínculo. Equilibrio entre pares equivalentes, pares o iguales y que excluye por tanto privilegios y discriminaciones (SIMÓN: 1999).

- **Discriminación:** Cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de Oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación (apartado a) del párrafo 1 del artículo 1 del Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) de 1958 de la OIT.

- **Discriminación directa:** Cuando la normativa, las leyes o las políticas, excluyen o desfavorecen explícitamente a ciertos trabajadores atendiendo a características como la opinión política, el estado civil o el sexo (OIT: 2003).

- **Discriminación indirecta:** Ocurre cuando unas disposiciones y prácticas de carácter aparentemente imparcial, redundan en prejuicio de gran número de integrantes de un colectivo determinado, independientemente de que estos cumplan o no los requisitos exigidos para ocupar el puesto de trabajo de que se trate (OIT: 2003).

- **División sexual del trabajo:** Reparto social de tareas en función del sexo por el cual se concede validez prácticamente universal a la creencia de que “las mujeres tienen mayor responsabilidad que los hombres en el cuidado y crianza de los hijos y en las ocupaciones domésticas, mientras que los hombres se dedican más a las tareas

extradomésticas, que comprenden desde el ámbito económico y político hasta el religioso y cultural" (AMORÓS, 2002)

- **Doble jornada laboral:** Se utiliza para dar cuenta del trabajo que las mujeres realizan tanto en el ámbito doméstico como en el público. Esta doble carga que asumen las mujeres, significa una importante inversión de tiempo extra que limita sus oportunidades. Los aportes que las mujeres realizan con su "trabajo invisible" llegan a ser hasta un 40% del PIB, Las economistas feministas le han llamado a esto el "subsidio sombra" que aportan las mujeres, con el trabajo doméstico, al crecimiento económico.

- **Empoderamiento de las mujeres -Empowerment:** Término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín) para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas.

- **Equidad:** Pretende el acceso de las personas a la Igualdad de Oportunidades y al desarrollo de la capacidad básica; esto significa que se deben eliminar las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, así como el acceso a la educación y a los servicios básicos, de tal manera que las personas (hombres y mujeres de todas las edades, condiciones y posiciones) puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas. Implica la participación de todas y todos en los procesos de desarrollo y la aplicación del enfoque de género en todas las actividades (UICN: 1999).

- **Espacio doméstico:** Se identifica con el ámbito reproductivo, con el espacio de la "inactividad" donde tiene lugar la crianza, los afectos y el cuidado de las personas dependientes, es decir, donde se cubren las necesidades personales. En este espacio es donde se ha colocado tradicionalmente a las mujeres.

- **Espacio privado:** Es el espacio y el tiempo propio que no se da a otras personas, si no que se procura para si mismas, alejadas del espacio doméstico o del público; es ese espacio en el que las personas se cultivan para proyectarse luego en el ámbito público. La privacidad es una parcela de la que disfrutan principalmente los hombres y que en el caso de las mujeres tiende a confundirse con lo doméstico.

- **Espacio público:** Se identifica con el ámbito productivo, con el espacio de la actividad, donde tiene lugar la vida laboral, social, política, económica; es el lugar de participación en la sociedad y del reconocimiento. En este espacio es donde se han colocado los hombres tradicionalmente.

- **Estereotipos de Género:** Son las creencias consensuadas en la sociedad sobre cómo deben ser y comportarse los hombres y mujeres. A través de ellos, se les asigna distintas capacidades y actitudes. Reflejan una visión simplista de la realidad y un conjunto de valores sociales imperantes que se mantienen, muchas veces, de forma inconsciente pero que inciden claramente en las acciones y en la configuración de la vida cotidiana. Los roles y los estereotipos de género han uniformado y homogeneizado lo "masculino" y lo "femenino", como si existiese un modo único de ser hombre o mujer, o como si todas las mujeres fueran iguales. Han sido precisamente los roles y los estereotipos los que han hecho persistir y permanecer, a lo largo de nuestra historia, las diferencias sexuales en el reparto de tareas y de responsabilidades, en las opciones profesionales... determinando las que eran propias de hombres y distinguiéndolas de las de las mujeres (LIKadi: 1999).

- **Feminismo:** Doctrina, teoría y movimiento social que propugna la consideración de las mujeres como seres humanos completos, sujetos, individuales de derechos y deberes y se opone a la discriminación en razón de sexo (por haber nacido hembra), o de género (a causa de las atribuciones femeninas como mujer). El Feminismo tiene diversas orientaciones e ideologías, pero no se debe oponer - como vulgarmente se hace – al Machismo, pues éste representa una actitud de prepotencia del macho frente a la hembra y este concepto no es el opuesto al Feminismo.

En todo caso, se debería usar el término Hembrismo (no existe en los diccionarios), como opuesto a Machismo, y los términos Virismo, Hominismo o Masculinismo, cuando queramos hablar de doctrina, teoría o movimiento que vindique lo mismo para los varones que el Feminismo hace respecto a las mujeres (SIMÓN: 1999)

- **Feminización de la pobreza:**
- Habitualmente tiene dos significados:

1) En un sentido estricto se refiere al aumento de la proporción de mujeres que se mantienen a sí mismas o a sus familias en los grupos de mayor pobreza.

2) O a las que serían pobres si tuvieran que mantenerse a sí mismas. En este caso se quiere subrayar que la pobreza es una amenaza para la mayoría de las mujeres (VALENZUELA: 1998).

- **Género:** Los géneros son grupos biosocioculturales, construidos históricamente a partir de la identificación de características sexuales que clasifican a los seres humanos corporalmente. Ya clasificados se les asigna de manera diferencial un conjunto de funciones, actividades, relaciones sociales, formas de comportamiento y normas.

Se trata de un complejo de determinaciones y características económicas, sociales, jurídicas, políticas y psicológicas, es decir, cultural, que crean los contenidos específicos de lo que es ser hombre y ser mujer en cada época, sociedad y cultura (<biblio>).

- **Igualdad de derecho:** Igualdad formal ante la ley. Equiparación de hombres y mujeres mediante medidas legislativas. En los países europeos de regímenes democráticos, es después de la primera guerra mundial cuando se restaura el principio de igualdad ante la ley y se reconoce a las mujeres el derecho a la educación, al trabajo retribuido y al voto. En España, el principio de igualdad legal no se consagra establemente hasta la constitución de 1978.

- **Igualdad de hecho:** Paridad entre hombres y mujeres real y efectiva. La sola promulgación de la igualdad legal no basta para cambiar las costumbres y estructuras de la desigualdad. El mecanismo de acción positiva tiene como fin trabajar activamente y contrarrestar las desigualdades de partida para que la Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres sea una realidad.

- **Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres:** Es la situación en la que las mujeres y los hombres tienen iguales oportunidades para realizarse intelectual, física y emocionalmente, pudiendo alcanzar las metas que establecen para su vida desarrollando sus capacidades potenciales sin distinción de género, clase, sexo, edad, religión y etnia (UICN: 1999).

- **Intereses estratégicos de género:** Son aquellos que persiguen un cambio en la posición de las mujeres como colectivo y que impulsan su avance. Determinan poder, status y control sobre las decisiones. Generan fortaleza y cambio de actitudes. Se diferencian de las necesidades prácticas de género en que éstas atienden necesidades derivadas de situaciones concretas individuales o colectivas de las

mujeres. Son básicas, cotidianas y dificultan el desarrollo y la cobertura relacionada con la calidad de vida.

- **Mainstreaming de género:** Es la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género, se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas (Instituto de la Mujer: 1999)

- **Metodología participativa:** Utiliza procedimientos, instrumentos y herramientas en los cuales, la participación de las personas que intervienen en los programas y proyectos es central. Propicia procesos de aprendizaje colectivo.

- **Paridad:** Balance de doble vínculo. Equilibrio entre partes equivalentes, contrapesado y que excluye, por tanto, privilegios y discriminaciones (SIMÓN: 1999).

- **Patriarcado:** Sistema de dominación violenta que presupone hegemonía a los varones, -que poseen el poder económico, político, religioso, ideológico y cultural-, a costa de la opresión y relegación de las mujeres.

Basado aparentemente en el mero hecho del dimorfismo sexual, establece jerarquía (mayor rango a los varones) y dicotomía (prejuicios y conceptualizaciones opuestas para varones y mujeres) entre las personas según el sexo al que pertenezcan. Así se dirige contra las mujeres en su conjunto, pues el empeño patriarcal reside en apartarlas de la cultura para asimilarlas a la naturaleza reproductiva (sólo existe como madres) y así desempoderarlas e impedirles la equiparación.

El Patriarcado es en realidad el poder de los padres, que genera androcentrismo, sexismo y discriminación. No se debe utilizar este término como opuesto a Matriarcado, teoría histórica mítica que concedía el poder a las madres y que no ha dejado herencia significativa en ninguna cultura, como sistema de organización socio-económica-ideológica y política (SIMÓN: 1999)

- **Perspectiva de género**: Permite enfocar, analizar y comprender las características que definen a mujeres y hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias. Desde esa perspectiva se analizan las posibilidades vitales de unas y otros, el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas

relaciones sociales que se dan entre ambos géneros; así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben encarar, y las múltiples maneras en que lo hacen [...]

Desmenuza las características y los mecanismos del orden patriarcal, y de manera explícita critica sus aspectos más nocivos, destructivos, opresivos y enajenantes debidos a la organización social estructurada en la inequidad, la injusticia y la jerarquización basadas en la diferencia sexual transformada en desigualdad (LAGARDE: 1996; CONAPO: 2000).

- **Planes de Igualdad:** Estrategias encaminadas a lograr la participación activa de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad mediante la definición de unos objetivos que se concretan en actuaciones a corto y medio plazo. Las actuaciones implican a las diferentes entidades de la administración pública y a los agentes sociales. Dependiendo de su ámbito territorial de actuación existen Planes de Igualdad comunitarios, estatales, regionales y locales.

Así mismo, en España a nivel estatal se han elaborado hasta la fecha tres Planes de Igualdad siendo el Instituto de la Mujer, organismos-dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el responsable del impulso y coordinación de los mismos.

- **Prejuicios:** Ideas preconcebidas o preestablecidas, juicios de valor en relación con una persona, grupos de personas o cosas generalmente asociados a cultos o creencias religiosas, color de la piel, preferencias sexuales o sexo. Todo esto vinculado al desconocimiento de la realidad de estas personas, cosas o grupos de personas. Los estereotipos son una forma de prejuicio (SIMÓN: 1999).

- **Roles de Género:** Los roles hacen referencia a la posición que una **persona** ocupa en la estructura social. Describen el papel que juega y las funciones que debe desempeñar en el medio y, por ello, le corresponden, una seria de derechos y deberes. Los roles de género definen los papeles, funciones y actividades que se atribuyen como "propias" tanto para los hombres como para las mujeres.

- **Segregación horizontal:** En el empleo: concentración de mujeres en un determinado número de profesiones (AMORÓS: 2002).

- **Segregación vertical:** En el empleo: en la estructura ocupacional, las mujeres se concentran en los escalones más bajos y tienen una escasa presencia en los puestos de elite (AMORÓS: 2002).

- **Sexo:** Conjunto de características y elementos que constituyen las diferencias entre machos y hembras. En la especie humana, diferencias biológicas entre varones y mujeres, que hacen posible la reproducción de la especie. Son universales y, por tanto, coinciden en todo tiempo y cultura. Las características que conforman el sexo no se aprenden si se pueden educar, pues se nace con ellas. Actualmente se pueden transformar mediante operaciones y sustancias (SIMÓN: 1999).

- **Socialización de género:** Proceso por medio del cual los hombres y las mujeres van aprendiendo las normas, valores, costumbres, estereotipos y roles asignados por cada cultura particular a hombres y mujeres. Es un proceso que comienza desde la primera infancia y se va consolidando a lo largo de los años. Este proceso se ve reforzado por instituciones sociales tales como la familia, las instituciones educativas y religiosas y los medios de comunicación social, el grupo de pares e iguales (Volio: 1999).

5. CAMBIO SOCIAL

5.1 Cambio de valores

Surge la necesidad de un cambio fundamental en la estructura de la vida familiar y laboral, en definitiva, en los cimientos de toda la sociedad. Este cambio no es exclusivamente jurídico o legislativo, sino cultural.

Es urgente difundir los valores de la persona, es necesario humanizar la sociedad. Para ello el feminismo de la complementariedad aboga por la revalorización de la familia. Como la persona es una, el desarrollo adquirido en el ámbito familiar se transmite al entorno laboral.

La madurez que los padres adquieren, en términos de trabajo y responsabilidad, simplemente por dedicarse a sus hijos, es un atractivo increíblemente valioso para un líder empresarial con cierta perspectiva de futuro. En el lugar de trabajo, el denominado capital humano continúa siendo el principal recurso. Las organizaciones son, en esencia, las personas.

En consecuencia, el origen del verdadero LIDERAZGO, con mayúsculas, se encuentra en el deseo sincero de impacto positivo en los demás, en la transformación y en el servicio. Resulta enormemente beneficioso para una empresa contar entre sus trabajadores con personas capaces de cultivar la interacción, curtidas en la capacidad de escucha, en saber anteponer a sus gustos las necesidades de los demás, profesionales expertos en el genuino respeto inter-personal, con una sincera actitud de servicio y búsqueda del bien común.

El gran reto radica en que estas ideas impregnen profundamente la sociedad. Para ello, hay que superar el principal obstáculo de la cultura de la corresponsabilidad hombre/mujer: la minusvaloración social y cultural de la dedicación a la familia, especialmente entre los hombres.

Los profundos estereotipos y prejuicios sociales impiden a los varones ejercer verdaderos derechos, entendidos como bienes necesarios para su realización personal. Aún queda mucho por entender y asimilar. Así, pocos hombres son capaces de tomarse la baja laboral de maternidad o de dejar su trabajo por cuidar a su familia. Incluso estas actitudes, que asumen generalmente las mujeres, son socialmente consideradas como “cargas” o

"desagradables obligaciones que hay que cumplir inexcusablemente", en definitiva, algo negativo.

Hasta que no se produzca el necesario cambio cultural, no será posible dar paso a una humanidad más completa y realizada, en conclusión, más feliz. La definitiva incorporación de la mujer al trabajo en igualdad de oportunidades se producirá cuando el hombre se decida a entrar en el hogar.

6. CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

6.1 Cambio en la Estructura Laboral

La puesta en marcha de programas de empresa dirigidos a conciliar familia y trabajo puede crear un nuevo escenario laboral en el que las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y leal, con lo que se reduce el absentismo y aumenta la fidelización y el compromiso del personal. Así, lo que en principio podría entenderse como un handicap para las empresas se convierte en una ventaja competitiva en el mercado laboral. Integrar la diversidad laboral en un mundo cada vez más global, diverso y cambiante pasa por la flexibilidad en las fórmulas y los horarios de trabajo.

La propia Unión Europea detalla en un reciente estudio que la flexibilidad es uno de los diez parámetros principales que definen la calidad en el empleo de un país.

Un concepto pionero que probablemente haga fortuna en el futuro próximo: el "salario mental". No es un concepto virtual, sino que lo definen como aquella remuneración en la que un componente fundamental es la calidad de vida privada del empleado.

Según este planteamiento, en los criterios de selección de un trabajo la retribución ya no ocupa el primer lugar para el empleado, sino que queda en un segundo nivel dejando paso a la posibilidad de seguir aprendiendo y de hacer conciliable trabajo, familia y vida personal.

Numerosos ejemplos muestran que tal tensión tiene un coste negativo para la empresa a causa del absentismo, escaso compromiso, reducción de la productividad y la competitividad y rotación del personal. Por ello las políticas de conciliación son hoy estrategias de empleo y la palabra "flexibilidad" se convierte en clave en un mundo global, cambiante y diverso.

Se impone establecer unas pautas para que una compañía pueda ser considerada "Empresa Flexible y Responsable". La primera es disponer de una política con esta orientación, seguida de un cambio de cultura, que sólo se visualiza cuando la organización es transformada. Una buena comunicación interna y el liderazgo facilitan la implantación de estas políticas. A la vez, una actuación sostenida de la dirección y el sentido de responsabilidad de los empleados lo consolida.

Estudios realizados en Estados Unidos y en España apuntan que los cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de conciliación son la dimensión de la empresa, el porcentaje de mujeres empleadas, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener plantilla.

Se pueden implantar diversas medidas de flexibilidad. Se abordan las excedencias o permisos largos, el tiempo libre para asuntos personales o de familia, el tiempo libre para actividades en la comunidad, horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, empleos compartidos, semana laboral comprimida, jornada laboral reducida, cómputo de horas laborales por año y no por día o semana, permiso de maternidad o de lactancia más allá de lo estipulado por ley, permiso de paternidad, excedencia para cuidar a niños pequeños o progenitores enfermos o discapacitados, período sabático, vacaciones no pagadas, "parón" profesional, bancos de tiempo libre remunerado, flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas, flexibilidad en el lugar de trabajo, teletrabajo, videoconferencias, subvención a servicios de atención a familiares (como guarderías o residencias de ancianos), asesoramiento en la trayectoria profesional, financiero-fiscal o psicológico-familiar, beneficios sociales extrasalariales como seguros médicos, plan de jubilación, seguro de vida, ticket restaurante y otros.

6.2 Nueva ecología humana

El gran reto se propone ahora al varón: a éste le corresponde “redescubrir” la familia y fundamentalmente, la paternidad. Esto es prioritario, no sólo por el bien de la familia, sino del hombre mismo, del ámbito laboral, y de toda la sociedad.

Asumir la paternidad de una manera comprometida es un camino excepcional para llegar a ser una persona realmente madura y responsable. No se trata, sólo, de adoptar un “papel” o de “encargarse” de determinadas tareas como, por ejemplo, llevar a los niños al colegio o al médico. Implica una transformación vital y radical. Supone una actitud nueva y única, y también una experiencia profundamente humana.

Los niños son seres inocentes y profundamente dependientes. Necesitan que se les atienda, que se cuide de ellos de una manera incondicionada a cualquier otra actividad. El hombre se encuentra ante una persona que exige un replanteamiento total de sus jerarquías y prioridades. El hijo es ahora lo primero. Para su correcto desarrollo

necesita un cálido entorno familiar y afectivo. Es lo que podemos denominar la nueva “ecología humana”.

Frente a la ideología del feminismo liberal, que relega a los hijos en beneficio de la búsqueda de poder y libertad profesional, el feminismo de la complementariedad los sitúa en un lugar prioritario y fundamental.

Propone descubrir la dimensión existencial y ontológica de la paternidad y de la maternidad, entendida como algo irrenunciable e imprescindible para una sociedad sana y con futuro.

Se presupone también, en contraste con el productivismo y el pragmatismo moderno, que el servicio es una actividad que tiene sentido humano y espiritual en sí mismo, con independencia de su resultado. Su centro de atención no es el producto final, el resultado conseguido, la eficacia práctica, sino la dimensión humana y espiritual de la acción virtuosa en sí, en la que cobran especial relevancia los pequeños detalles y, especialmente el amor. La dedicación a los hijos tiene, por lo tanto, un profundo sentido en si misma. Implica un salir de si para volcarse en los demás.

Por otro lado, los varones pueden asumir las mismas responsabilidades con los niños que las mujeres. A excepción de la lactancia, pueden cuidarlos y educarlos tan bien como las madres.

Esto los hace mucho más maduros y les conduce a una vida más plena de valores. Pasan de estar totalmente centrados en sí mismos, en sus intereses inmediatos, a pensar en los demás. Cuando un padre tiene que cuidar de otras personas, asume su responsabilidad frente a alguien que es más débil y depende de él. De ese modo, se convierte en una persona mucho más madura y generosa. Los hijos, por otro lado, son la empresa y la sociedad del futuro. El gran reto se encuentra ahora en conseguir que el hombre adopte esta mentalidad.

7. ANEXO

Cuestiones de reflexión

1. ¿Piensas que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades en inserción laboral?

2. ¿Qué diferencias aprecias entre los términos sexo y genero?

3. ¿Podrías referir algún estereotipo masculino y femenino?

4. ¿Consideras que algunas profesiones son femeninas y otras masculinas? En caso afirmativo puedes señalas algunas?

5. ¿Se puede decir que la sociedad se rige por modelos masculinos?

8 BIBLIOGRAFÍA

Aparisi, Ángela y Ballesteros Jesús (2002) *Por un feminismo de la complementariedad*. EUNSA

Burggraf, Jutta (2001) *¿Qué quiere decir «género»?* Editorial Promesa

Eguíbar, Mercedes (2003) *La nueva identidad femenina* Editorial Palabra

Ellison, Catherine (2006) *Inteligencia maternal* Destino.

Goldhor Lerner, Harriet (2004) *La Verdad y la Mentira en la vida de las mujeres* Editorial Urano.

Gómez Pérez (2001) Rafael Iguales y distintos Ediciones Internacionales Universitarias.

Goñi Zubieta, Carlos (2003) *Lo femenino* Cfintegral.

Haaland Matláry, Jaén (2000) *El tiempo de las mujeres. Notas para un Nuevo Feminismo* Rialp.

Platas Pacheco, María del Carmen (2005) *Beijin + 10. Diálogos académicos* Editorial Porrúa.

MODULO IV: COMUNICACIÓN Y SOCIABILIDAD

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

2. AUTOESTIMA

2.1 Ideas clave
2.2 Dinámicas.
2.3 Anexos

3. COMUNICACIÓN

3.1 Ideas clave

3.1.1 El proceso de comunicación
3.1.2 Axiomas de la comunicación
3.1.3 Las barreras de la comunicación
3.1.4 Estrategias para comunicarse eficazmente.

3.2 Actividades recomendadas
3.3 Anexos

4. LAS CRÍTICAS Y LA ASERTIVIDAD

4.1 Ideas Clave

4.1.1 Pasos para afrontar una crítica.
4.1.2 Diferenciación conducta asertiva, agresiva, y pasiva.

4.2 Estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas.
4.3 Dinámicas
4.4 Anexos

5. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

La convivencia en paz y libertad precisa de sujetos capaces de llevarla a cabo. No cualquiera está preparado para ello sino únicamente aquellos que han realizado un recorrido de aprendizaje y maduración como personas. El primer paso será un conocimiento sincero y profundo de nosotros mismos, nuestros valores, fortalezas y debilidades así como el reconocimiento de su procedencia: percibirnos como el cruce mestizo de las aportaciones de muchas personas y encuentros.

Adquirir y entrenarse en las habilidades sociales produce importantes beneficios personales. Permite a las personas usuarias conseguir y aumentar su competencia en la manera de desenvolverse en las situaciones interpersonales. Esta competencia se concreta en saber iniciar y mantener eficazmente conversaciones, expresando sus sentimientos u opiniones de manera asertiva[15], afrontar conflictos con la seguridad de que puede resolverlos sin ansiedad ni coste emocional.

Este programa está pensado para que la persona usuaria aprenda a ser una persona capaz de convivir dominando su propio autoconocimiento y las relaciones con los demás.

1.1 Objetivos

- Conocer sus propias emociones para relacionarlas positivamente con ellos/as mismos/as y con los demás; aprender a manejar esas emociones, fortalecer el autoconocimiento de sí mismo/a, su identidad personal y su autoconcepto.

- Aprender a comunicarse, a cooperar, a ser solidario/a, a respetar las reglas del grupo. Reconocer las emociones de las y los demás, porque éste es un paso previo para situarnos en la perspectiva de las demás personas, sentir lo que siente la otra persona.

- Cultivar la escucha, comprender no sólo lo que las demás personas dicen, sino también sus sentimientos y deseos.

- Distinguir entre críticas justas e injustas. Admitirlas, en su caso, y expresar cortésmente los desacuerdos.

[15] Explicar la palabra asertividad

- Manejar aquellos pensamientos negativos que deterioran la autoestima y la competencia social, cambiándolos por otros más eficaces.

- Reconocer las características personales y construir una imagen integrada de sí mismos, logrando una percepción realista de su persona, lo que les permitirá reconocer sus fortalezas y debilidades. Finalmente, también se busca posibilitar en los/as participantes un trabajo personal de revisión, reflexión y búsqueda de alternativas de desarrollo en el área de su identidad y autoestima.

- Iniciar, mantener y terminar una conversación. Saber escuchar a las demás personas y a sí misma, expresando de modo asertivo su respuesta y manteniendo un diálogo fluido y ameno.

Metodología

Las habilidades sociales que poseemos están configuradas en nuestra personalidad como hábitos, como nuestro estilo de ser. No son actuaciones conscientes ni decisiones que tomamos constantemente. Para que una actuación se convierta en hábito ha de realizarse muchas veces y de forma rutinaria.

Desde el punto de vista didáctico, este programa emplea el procedimiento de detección de ideas previas (enfoque constructivista), recogiendo que ideas o conocimientos previos poseen los usuarios acerca de las habilidades que se van a trabajar. Para ello se aporta un conjunto de **pruebas o test**, cuya finalidad es básicamente motivadora.

Este tipo de actividades obligan a reflexionar verbalizando sus experiencias y conocimientos sobre las situaciones sociales y personales que se trabaja con cada persona usuaria. Para ello es conveniente orientarle para esta reflexión, evitando que las respuestas sean simplemente impulsivas y no razonadas.

Se debe buscar que, una vez realizada la reflexión, la persona diga cual es la conducta más acertada como respuesta a esta situación y posteriormente que dé ejemplos de cómo la utilizaría en otras situaciones posibles o supuestas.

Es importante el refuerzo positivo para que se consolide como hábito, por el cual el usuario además de hacer un plan para ponerlo en práctica en su vida diaria, debe autoevaluarse (con ayuda del tutor) en la sesión siguiente.

Desarrollo Conceptual

Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal (por ejemplo: hacer amigos o negarse a una petición).

El término habilidad se usa aquí para indicar que nos referimos a un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no a un rasgo de personalidad. Entendemos que las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos complejos que se ponen en juego en las relaciones con otras personas.

Características de las habilidades sociales

1- Las habilidades sociales son conductas adquiridas principalmente a través del aprendizaje, siendo una variable clave en el proceso del aprendizaje el ambiente que nos rodea y las relaciones establecidas allí.

2- Las habilidades sociales contienen componentes motores y manifiestos (por ejemplo: conducta verbal), emocionales y afectivos (por ejemplo: ansiedad o alegría) y cognitivos (por ejemplo: percepción social, atribuciones, autolenguaje). Las habilidades de interacción social son un conjunto de conductas que las personas hacen, sienten y piensan.

3- Las habilidades sociales son respuestas específicas a situaciones específicas. Es decir que varían según las características sociales y culturales de cada situación.

4- Las habilidades sociales se ponen en juego siempre en contextos interpersonales, son conductas que se dan en relación con otras personas.

5- El refuerzo positivo, en el intercambio social es crítico para su consolidación.

¿En que situaciones hay que ser competentes?

En todas aquellas en las que se den relaciones interpersonales:

- Las conversaciones
- Pedir favores o peticiones o cambios de conductas a otras personas.
- Aceptar o rechazar criticas de los demás.
- Ponerse en el lugar de los demás.
- Expresar quejas.
- Hacer cumplidos.
- Trabajar en equipos.
- Actuar en situaciones de conflictos y enfrentamientos.

2. AUTOESTIMA

2.1 Ideas Claves

Concepto

Una forma clara de entender el concepto de autoestima es la que la siguiente: "la suma integrada de confianza y de respeto hacia sí mismo".

Desarrollo y Formación

La autoestima se forma como resultado del proceso de satisfacción o frustración de las necesidades humanas (carenciales y del desarrollo), a través de la vida. Así, la autoestima mejora cuando se satisfacen y se empeora cuando se frustran. Las **dos clases** de necesidades humanas determinan las dos vías para el desarrollo y mejoramiento de la autoestima.

Una es la vía más frecuente, la que depende principalmente de la satisfacción de las necesidades de aprobación y **reconocimiento social** (aceptación, popularidad, éxito social). Depende de la valoración ajena y del criterio de los demás. Y una de las causas principales de la disminución o pérdida de la autoestima es la frustración o malogramiento de esas necesidades carenciales.

La segunda vía del desarrollo de la autoestima es menos frecuente. Pero es más verdadera más importante y auténtica. Es la que se origina en la aprobación y reconocimiento de nuestra **propia conciencia**, la que se debe a nuestra propia valoración y se gana por nuestros esfuerzos realizaciones y logros.

El **punto de partida** para que una persona disfrute de la vida, inicie y mantenga relaciones positivas con los demás, sea autónomo y capaz de aprender, se encuentra en la valía personal de sí mismo o autoestima. Hablar de autoestima es hablar de percepciones, pero también de emociones fuertemente arraigadas en el individuo.

El concepto encierra no sólo un conjunto de características que definen a una persona, si no además, el significado y la valoración que éste consciente o inconscientemente le otorga.

Conformarse una autoestima positiva va de la mano con las distintas tareas del desarrollo que una persona debe lograr a lo largo de su infancia, adolescencia y más allá. Como en un **proceso de engranaje**, diversas piezas deben calzar y ajustarse para conformar un todo armónico.

Tales piezas no sólo las conforman las influencias ambientales, sino que también, la salud física y la maduración del organismo. Para cada época de la vida surgen en el sujeto distinto tipo de demandas, son necesidades relacionadas con su instinto de exploración, el deseo de pertenecer a un grupo de referencia, contar con el respeto de los demás, controlar su entorno inmediato, ser de utilidad y trascender, entre otros. En la medida que dichas necesidades obtengan su oportuna y correspondiente satisfacción, estimularán en el sujeto la sensación de logro y de confianza en sus propias capacidades.

Elementos de Diagnóstico

Existe cierta correspondencia entre los rasgos que identifican a la personalidad insegura y la autoestima baja. Tengamos en cuenta las siguientes características:

- En primer lugar, la necesidad imperiosa o excesiva dependencia de la aprobación o afecto de parte de los demás. Esa ansía es particularmente notoria, aunque se demuestre bajo el cliché "y a quién le importa". La persona adulta dependiente quiere recibir afecto, pero a la vez, choca con su propia incapacidad de sentirlo o de ofrecerlo. Puede mostrarse en exceso amable y afanoso en ayudar a todo el mundo, pero entre líneas se puede distinguir que actúa bajo compulsión y no por espontáneo calor afectivo.

- Por otra parte, está la inseguridad, que lo lleva a sentirse menos o actuar de manera inadecuada. Tienen sentimientos de inferioridad, ideas de incompetencia y de fealdad que pueden no estar realmente fundadas o en lo cierto. Estas impresiones y sentimientos pueden aparecer bajo la fachada de preocupaciones y lamentaciones o bien, como compensaciones de elogios y alardes acerca de sí mismos.

- Los estilos de personalidad inseguros presentan además, inhibiciones en su autoafirmación. Esto es, dificultades para expresar con seguridad lo que sienten o piensan, para expresar críticas justificadas, tomar decisiones, oponerse en forma explícita o dar instrucciones. Tienen que encubrir todas estas necesidades con modos rebuscados.

No obstante, el defecto en la autoafirmación puede darse en el sentido contrario, presentándose la persona en forma avasalladora, intrusa y hostil. Se sienten engañadas u ofendidas con facilidad, frente a lo cual responde con demandas ofensivas y presuntuosas.

Las actitudes que describen al adulto con deficiencias en su autoestimación estarían presentes, de algún modo, en las personalidades inseguras y dependientes.

En estas últimas el miedo y la angustia son piezas claves que mueven a la persona a desarrollar mecanismos defensivos contra tales temores y alternativas de solución que conllevan un enorme desgaste energético para ellos. En una persona que se encuentre en situación de baja autoestima el miedo también está presente, paradójicamente es un miedo tanto a ganar como a perder.

En la persona adulta con autoestima baja, es posible reconocer algunos de los indicadores siguientes:

- **Autocrítica dura** y excesiva que mantiene a la persona en un estado de hipervigilancia e insatisfacción consigo misma.

- **Hipersensibilidad a la crítica**, por la que se siente exageradamente atacada, herida. Tiende a culpar (sin asumir su propia responsabilidad sobre la situación) de los fracasos y las frustraciones a las demás personas o a la situación. Cultiva resentimientos tercos contra sus críticos.

- **Indecisión crónica**, no por falta de información, sino por miedo exagerado a equivocarse.

- **Deseo** innecesario por **complacer**, por lo cual no se atreve a decir un "no rotundo". Puede más el miedo a desagradar y a perder la “buena” opinión del peticionario.

- **Perfeccionismo**, como autoexigencia esclavizante de hacer "perfectamente" todo lo que intenta. Esto le conduce a un desmoronamiento interior cuando las cosas no salen con la perfección exigida.

- **Culpabilidad** por la que se acusa y se condena respecto de conductas que no siempre son objetivamente malas; exagera la magnitud de sus errores y faltas y/o los lamenta indefinidamente, sin llegar nunca a perdonarse por completo.

- **Hostilidad flotante**. Esto es, irritabilidad a flor de piel, siempre a punto de estallar aún por cosas de poca importancia. Actitud propia de la persona hipercrítica a quién todo le sienta mal, todo le disgusta, todo le decepciona, nada le satisface.

- **Tendencia defensiva**. Es una persona negativa que tiende a generalizar (todo lo ve negro: su vida, su futuro y, sobre todo, su sí misma) y una inapetencia generalizada del gozo de vivir y de la vida misma.

- Sea o no de manera consciente, el juzgarse y rechazarse a una o uno mismo provoca un tremendo dolor. Una persona adulta relativamente consciente, en tales condiciones, se **inhibe** de asumir riesgos sociales, académicos o profesionales.

Junto a su vida afectiva, la sexualidad sufre importantes trastornos. Como se señaló anteriormente, la persona adulta levanta barreras defensivas. Puede enrabiarse consigo misma y con el mundo o sumergirse en un empeño perfeccionista. O puede recurrir de forma poco consciente a cualquier tipo de adicción como forma de evasión.

2.2 Dinámicas.

1º. La persona docente debe recomendar a quienes participan que contesten el cuestionario del **Anexo 1**. Como lo dijimos en el apartado metodológico son preguntas que deben provocar la reflexión y la charla entre las personas usuarias y el tutor.

2ª. El/la docente debe explicar la importancia de desarrollar una autoestima positiva, luego formalizar pensamientos positivos sobre si mismo a partir de la relectura del cuestionario destacando lo positivo y estableciendo un plan de acción para erradicar lo negativo. **Anexo 2**.

El/la docente le indicará al usuario:

- Ahora revisa lo escrito e identifica las frases positivas que has dicho de ti y las negativas.

- Reflexiona sobre las frases negativas. ¿crees que puedes mejorar eso de ti?, ¿qué podrías hacer para ello?

3ª. Reconfirma actos del pasado y del presente que le demuestren sus cualidades positivas. Hacer lista de emociones que conocen. PowerPoint sobre emociones y Plan de desarrollo personal.

Anexo 3

2.3 Anexos

ANEXO 1

1. Haz una lista con todas las emociones que conozcas

2. Pon en dos columnas esas emociones según sean positivas o negativas

3. Reflexiona sobre el resultado ¿Hay más emociones positivas o negativas?

ANEXO 2

Completa las frases…

Yo me siento **fuerte** cuando….

Yo me siento **cordial** cuando….

Yo me siento **amistoso/a** cuando….

Yo me siento **afectuoso/a** cuando….

Yo me siento **sincero/a** cuando…

Yo me siento **auténtico/a** cuando…

Yo me siento **respetuoso/a** cuando…

ANEXO 3

Plan de desarrollo personal

No solamente se trata de saber qué son los valores.
La verdadera pregunta está en cómo vivirlos.

Valores Morales: (Toda la vida)

- Procura ser una persona digna de confianza.
- Haz tratos justos
- Evita el aprovecharte de los demás
- Haz tu deber

Valores Intelectuales: (Toda la vida)

- Lee un libro por semana
- Estudia un master
- Termina la carrera
- Estudia un curso de especialización
- Cultiva alguna afición

Valores Afectivos: (Diariamente)

- Trata con aprecio a los demás.
- Llama a un ser querido.
- Dedícale tiempo a tu familia.
- Ten encuentros de calidad con tus amigas y amigos.
- Reconcíliate con algún familiar.

Valores Estéticos: (Semanal)

• Visita algún museo

• Vete de Picnic con la familia

• Aprecia la belleza de la naturaleza

• Lee un libro de arte

Valores Sociales: (Semanal)

• Cultiva amistades

• Ejerce un liderazgo en tu comunidad.

• Ayuda a los más necesitados

• Aumenta el número de tus amigos.

• Ingresa a un grupo de personas con tus mismos intereses

Valores Físicos: (Diariamente)

• Cuida tu forma de comer.

• Haz ejercicio al menos una vez a la semana.

• Duerme las horas suficientes para tu edad.

• Evita la dependencia a cualquier sustancia.

Valores Económicos:

Una vez en la vida: Establece las prioridades económicas en base a tus necesidades reales.

Una vez a la semana: Reflexiona sobre lo que realmente necesitas.

Diariamente: Trabaja pensando no sólo en tu bienestar, sino en el de tu familia y el de la sociedad.

3. COMUNICACIÓN

Ser una persona hábil en conversar es una gran ventaja social. Por ello es importante aprender a comunicarse para saber relacionarse y poder afrontar situaciones sociales, e integrarlo en la práctica cotidiana, para establecer una auténtica comunicación, que ésta sea sincera y no lleve al conflicto. Que posibilite, que nos haga capaces de ponernos en el lugar de los demás.

3.1 Ideas claves:

En todos los ámbitos de nuestra vida, una comunicación eficaz favorece el trabajo en equipo, el logro de los objetivos de forma colaboradora, evita los malentendidos y los daños en las relaciones interpersonales

Hablamos de comunicación interpersonal cuando contamos con más de un participante, los cuales tienen cierta cercanía física e interactúan mutuamente, es decir, se intercambian mensajes, se da y se recibe información. Entre los y las participantes no necesariamente tiene que existir una relación de antemano fortalecida, pues las relaciones interpersonales pueden manifestarse a diferentes niveles en la vida cotidiana.

No pretendemos, que cada acto comunicativo nuestro, tenga que necesariamente conllevar una profunda comunicación interpersonal, podemos por ejemplo, saludar en las mañanas rutinariamente, preguntar un ¿cómo está Vd.? hablar sobre el clima y hasta tratar un asunto cotidiano en nuestro trabajo de manera impersonal, sin que esto sea un problema.

Más si queremos resolver un conflicto de forma constructiva, coordinar el trabajo con otros compañeros, realizar ventas o proponer ideas, no se puede negar el valor de la comunicación interpersonal eficaz. Comunicarse eficazmente significa ir más allá de decir las palabras correctas, pues implica también el conocimiento de elementos cruciales del propio acto comunicativo.

3.1.1 El proceso de comunicación

El **déficit** en las habilidades interpersonales pueden expresarse a modo de:

- temor a expresarse en público, a enfrentar o simplemente conversar con otros iguales y superiores en su trabajo,
- negación a hacer y recibir cumplidos, ansiedad por recibir negativas,
- temor a expresar opiniones y a defender derechos propios,
- dificultad en expresar molestias e inconformidades,

Uno de los aspectos que define las habilidades interpersonales, es la comunicación fluida, podemos entonces arribar a la conclusión que no podemos separarlas de la comunicación eficaz. Y ¿cuándo existe una comunicación eficaz? Cuando lo que se dice es escuchado y comprendido adecuadamente por quienes se comunican para poder ofrecer las respuestas adecuadas.

El **proceso comunicativo** es un proceso de intercambio de mensajes, que tienen un contenido y que tienen elementos afectivo-emocionales. Este intercambio ocurre entre un emisor y un receptor. Vamos a describir cada uno de ellos:

Es llamado **emisor**, quien inicia la comunicación. Esta persona debe contar con una intención (un para qué me comunico), elaborar lo que quiere decir (un qué voy a comunicar) y buscar un cómo lo va a hacer. Esto ocurre de manera muy rápida y se entremezclan los tres elementos.

El **receptor** por su parte, recibe el mensaje, lo decodifica. Reconstruye el mensaje que recibió. Un aspecto indispensable para él, es la escucha activa del mensaje para inmediatamente informar al emisor de lo que entendió, lo que ayuda al emisor a clarificar lo que dijo y evita malentendidos. A veces disparamos un mensaje y realmente no decimos lo que queríamos o no lo dijimos de la mejor manera.

El proceso comunicativo, es complejo e incluye un gran número de variables, por solo mencionar algunas: las necesidades individuales de los participantes, la percepción que tengo del otro, el estatus de cada uno, el lugar donde ocurra el proceso, el momento que se elija, la presencia o no de más personas. Pero pese a la complejidad de la comunicación, cuando no funciona adecuadamente, es una fuente de

conflictos, de incomprensión y puede interferir en la motivación, en la productividad así como en la consecución de los objetivos.

3.1.2 Axiomas de la comunicación.

Las investigaciones sobre la teoría de la comunicación han ido asumiendo un enfoque sistémico, para concebir toda conducta de forma relacional y como representativa de alguna forma de comunicación.

A la comunicación se le atribuyen algunas propiedades de naturaleza axiomática, que conllevan consecuencias fundamentales para las relaciones humanas. Un axioma es un enunciado básico que se establece sin necesidad de ser demostrado. No son verdaderos ni falsos en sí mismos, son convenciones utilizadas como principios de derivación de los demás enunciados de una teoría.

Los 5 axiomas de la comunicación que mencionaremos fueron concretados por Watzlawick y sus colaboradores (Watzlawick, 1993):

1. *No se puede no comunicar*. En una situación de interacción, toda conducta tiene valor de mensaje, es decir, de comunicación. Actividad o inactividad, palabras o silencio, siempre influyen sobre los demás con valor de mensaje, quienes también responden a lo que entendieron del mensaje.

2. *En toda comunicación existe un nivel de contenido y un nivel de relación*. Todo proceso de comunicación implica lo que decimos –el contenido- y a quién y cómo se lo decimos -una relación-. Expresamos en el vínculo comunicativo, la forma de ser que tenemos y la visión de la relación de la otra persona.

El nivel de contenido de un mensaje trasmite la información y el relacional trasmite el tipo de relación que quiero lograr con mi interlocutor, delimita el tipo de relación deseable.

3. *La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece*.

La comunicación puede ser entendida como una serie ininterrumpida de intercambio de mensajes sin embargo los participantes en este proceso siempre introducen lo que se denomina: “puntuación de secuencia de hechos”. Tratemos de aclarar lo planteado, por ejemplo,

en un intercambio o interacción alguien tiene la iniciativa, el predominio, la dependencia, etc. Supongamos un problema entre dos compañeros de trabajo al que uno de ambos responde con marcado retraimiento y el otro con críticas constantes. Al explicar ambos comportamientos el del retraimiento plantea que esto no es más que la defensa ante las constantes críticas del otro y este último refiere que lo critica por su pasividad. O sea, existe el intercambio de los siguientes mensajes: “me retraigo porque me criticas” y “te critico porque te retraes”; existen formas muy diferentes de pautar la relación, lo que sin dudas trae aparejado, acusaciones mutuas.

4. En toda comunicación existe un nivel digital y un nivel analógico.

El lenguaje analógico está determinado por la conducta no verbal y será el vehículo de la relación.

El lenguaje digital se trasmite mediante símbolos lingüísticos o escritos y será el vehículo de contenido de la comunicación.

En su necesidad de combinar ambos lenguajes, el hombre ya sea como receptor o emisor, debe traducir o decodificar constantemente de uno al otro y existe una dificultad inherente en este proceso de decodificación. Del mismo modo que al llevar del modo digital al analógico se pierde información, es también difícil llevar del analógico al digital.

Existen sobrados ejemplos de incongruencias entre ambos lenguajes, el jefe que llega dando gritos y dice que no está molesto.

5. *Todos los intercambios comunicadores son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia*.

Las relaciones complementarias están basadas en la complementariedad de la conducta de uno de los participantes en relación con la conducta del otro. Existen dos posiciones distintas, uno ocupa la posición primaria o superior y el otro la secundaria o inferior.

Una relación de este tipo puede deberse al contexto: la relación médico-paciente, maestro-alumno, padre-hijo, jefe-subordinado y la conducta de cada uno favorece la del otro, es una especie de mutuo encaje. Ninguno de los participantes impone al otro una relación complementaria sino que se comportan de la forma que presupone la conducta del otro y existen motivos para ello.

Las relaciones simétricas por su parte, se basan en la igualdad y pueden ser el resultado de un contexto (hermanos, esposos, amigos, trabajadores del mismo equipo) y del estilo propio de una par de personas concretas. En esta relación existe el peligro de la competencia o rivalidad, esto se manifiesta de forma especial en los equipos de trabajo, donde se rompe la estabilidad y se va de la simetría uno de los miembros, a lo que se responde tratando de recuperar el equilibrio perdido.

La simetría y complementariedad son simplemente conceptos básicos en los intercambios comunicadores. Las dos cumplen funciones importantes y pueden estar presentes aunque alternando en diversas áreas o funciones.

3.1.3 Las barreras en la comunicación

Lo que comunicamos va a tener consecuencias sobre la/el interlocutor/a, no es un mero vehículo a través del cual se trasmite información sino ejerce un papel en la identidad personal de las/los comunicantes, se puede dañar o atacar la estima personal de alguien y se modela el rango de relaciones permisibles y no permisibles, a todo lo cual reacciona el otro o los otros participantes del proceso comunicador.

Como vemos la comunicación además de ser un proceso complejo, posee una extensa riqueza en cuanto a variables que intervienen en él. Ahora trataremos de resumir lo que se ha dado en llamar barreras en la comunicación, porque obstaculizan que tenga lugar una comunicación eficaz:

1. La distorsión de los mensajes recibidos: El propio significado diferente que tienen los mensajes para uno de nosotros, puede conducir a que se estemos hablando en lenguajes diferentes si no soy capaz de aclarar mi intencionalidad, evitar los huecos y retroalimentar en forma sistemática.

2. La interferencia de estímulos. Sin querer prestamos atención a muchos estímulos, es un proceso que no ocurre de manera consciente. Los teléfonos que suenan, las puertas, lo que se habla cerca que puedo escuchar, todo lo cual logra distraernos y provoca que se reciba menos del mensaje. A lo que se suma que un 75 % de la comunicación oral puede olvidarse rápido.

3. El receptor oye lo que no quiere oír (una mala noticia, una crítica o incluso un simple comentario). Esto adquiere peor connotación si tiene lugar en un espacio, contexto o momento inapropiado.

4. El receptor evalúa el estatus del emisor. Más que el contenido del mensaje, se tiene en cuenta quien da el mensaje y es esto lo que determina la interpretación, por ejemplo me predispongo a lo que me va a decir porque es el jefe.

5. Incongruencia entre lo verbal y lo extraverbal. El canal extraverbal desacredita lo que estoy planteando como contenido de mi mensaje.

6. Emisor y receptor con personalidades y estilos muy diferentes. Hemos reiterado que las personas se comunican desplegando sus características personales, estilos y necesidades diferentes.

3.1.4 Estrategias para comunicarse eficazmente

Para todos los seres humanos comunicarnos eficazmente es un gran reto, de ahí que las estrategias de la buena comunicación han sido denominadas por algunos *desafíos comunicativos básicos*.

1. - La escucha activa y reflexiva y la retroalimentación del mensaje recibido.

Saber escuchar es una habilidad muy importante pero que a veces nos cuesta mucho trabajo poner en práctica, sobre todo si somos personas impetuosas, pragmáticas y urgentes. No es saludable para la comunicación, tratar de exponer de manera inmediata mi punto de vista, en primer lugar tengo que atender lo que el otro me dice, lo que a su vez facilite que luego me escuche a mi. Hay que separar dos elementos que tendemos a unir: saber escuchar y estar de acuerdo, son dos cuestiones totalmente diferentes, a veces antes de que el otro

termine de hablar, ya irrumpo con mi opinión por ser totalmente diferente.

2. - Esclarecimiento de la intención.

Recordemos que todo mensaje tiene una intencionalidad. Cuando mi intención es claramente expresada: puedo recibir más cooperación pues queda claro lo que deseo que haga, es decir, el rol que quiero que desempeñe. Evito malentendidos y lecturas erróneas.

La intencionalidad se expresa de la forma más sencilla posible, por ejemplo: quiero pedirte...

Mientras más importante sea el tema a tratar, más clara debe quedar al receptor, la intencionalidad de la comunicación.

Si además de dejar claro lo que me propongo en la conversación, hago una invitación al consentimiento o sea, invitar a hacerlo, esto aumenta la posibilidad de éxito comunicativo

3. - Expresión clara y completa. Uso de lenguaje sencillo.

Cuando yo me expreso bien evito que el espacio de lo que no dije, sea llenado con lo que le parece al otro que quise decir.

Implica un ahorro de tiempo a largo y mediano plazo, al quedar claro lo que queremos decir, evito posteriores conflictos y malentendidos que puede costar tiempo y esfuerzo resolver. La expresión clara y completa no quiere decir que este cargada de detalles y que no terminemos de hablar nunca.

Para la expresión clara y completa se recomienda el uso de un lenguaje en primera persona, o sea, el yo y la eliminación de las generalizaciones: siempre tú, aquí nadie, nunca ustedes, todo el mundo.

Un recurso muy recomendado por las/los comunicadores es plantearse de lo que se quiere hablar, las siguientes dimensiones:

a- el hecho: Se refiere a hablar de lo que puedo directamente ver, escuchar. Hay que describir la acción específica y ser concreto en las demás cuestiones: lugar, momento, frecuencia.

b- el sentimiento: Para esta dimensión se recomienda usar descriptores de emociones muy específicos: Me siento...triste, molesto, irritado, resentido, feliz, deprimido en lugar de los muy generales como resulta me siento mal.

Hay que evitar los descriptores que juzguen la acción del otro: Me sentí ignorado, manipulado, maltratado, utilizado, dominado, rechazado.

c- la interpretación: Las interpretaciones y deseos que yo tengo y que validan mis emociones (expresados en II).

d- lo que quiero y la acción futura a realizar. Solicitar la acción específica que se quiere, la acción solicitada se pida con verbos de acción concretos (dime, escucha, siéntate, dediques, llega)

Decirlo en términos positivos (quiero que llegues a las 8:00 en lugar de no llegues tarde)

4.- Traducción de quejas en solicitudes específicas.

La crítica es un elemento nos pone a la defensiva, nos lleva al contraataque, a responder con criticismo también, a convertir la conversación en un espiral de acusaciones y esto suele suceder independientemente de la veracidad que tenga.

Criticar a manera de solicitudes específicas implica la acción deseada, sería por ejemplo “a partir de mañana necesito que las planillas se llenen antes de las 12 del día” lo que es sin dudas, mucho más productivo que llegar diciendo “siempre las planillas las terminas tarde con lo lento que eres”.

5- Reforzamiento de las palabras con acciones

Este punto se refiere a la coherencia de todos los elementos que conforman un mensaje. Ser congruentes significa ser uno solo, ser de una sola pieza; que nuestro lenguaje corporal, nuestro tono de voz y nuestras palabras trasmitan el mismo mensaje. Es necesaria la congruencia entre el mensaje hablado (denotativo, verbal) y el no hablado (metacomunicativo, extraverbal).

El primero solo comunica en un 12 %, de comunicar el resto de la información están encargados el modo de vestir, la postura, la expresión facial, los gestos, las acciones y el tono y claridad de la voz.

Son estos elementos los que le imprimen fuerza y sentido a las palabras.

6.- Uso de varios canales.

Todos los seres humanos tienen los mismos 5 sentidos (tacto, vista, oído, olfato, gusto) y la misma base neurológica, o sea, la misma estructura en nuestros cerebro pero no somos receptores pasivos de la realidad, o sea, no funcionamos como una cámara fotográfica tirando fotos universales de lo que vemos sino que cada uno de nosotros tiene su propio mapa (perspectiva) de la realidad y respondemos al mismo, quiere decir esto que podemos estar mirando lo mismo y tener impresiones diferentes y opiniones diferentes.

Estas diferencias individuales tienen en su base el sistema de representación guía: visual-auditivo-cinestésico (tacto, gusto, olfato). En cada uno de nosotros prima uno de los sentidos para percibir el mundo.

Podemos concluir por tanto, que comunicarse es un reto y mucho más si queremos comunicarnos eficazmente. Es un reto ante el cual no podemos huir, pues está por demás demostrado que la buena comunicación es iinsustituible, nos sirve para aclarar detalles y evitar malentendidos, nos salva en situaciones de conflicto, nos facilita tener feedback de quienes nos rodean, coordinar mejor las funciones con otras personas y evitar dañar nuestras relaciones más cercanas que son una fuente importante de satisfacción y enriquecimiento.

3.2 Actividades recomendadas

1º. La/el docente debe recomendar a la persona usuaria que conteste el cuestionario del **Anexo 4**. Como lo dijimos en el apartado metodológico son preguntas que deben provocar la reflexión y la charla entre el/la usuario/a y el /la docente.

2º. La/el docente debe explicar la importancia de desarrollar una comunicación efectiva, y cuales son las prácticas que lo permiten.

La/el docente le indicará a el/la usuario/a:

- Identifica situaciones pasadas que se hayan visto complicados por un mal entendido en una conversación.

- Reflexiona tus barreras comunicativas. ¿crees que puedes mejorar eso de ti?, ¿qué podrías hacer para ello?

3º. Anímalo/a a llevar a cabo el plan de acción para erradicar las barreras de la comunicación y ejercer acciones positivas sobre la escucha activa y la respuesta acertada.

Entrégale unos consejos útiles que encontrarás en el **Anexo 5.** Reflexiona con el/la usuario/a sobre la posibilidad del cumplirlo. **Anexo 4**.

3.3 Anexos

ANEXO 4

TEST DE CONVERSACIÓN

Averigua qué sabes sobre conversación y cómo te desenvuelves en ella. Puedes que seas un hábil conversador y todavía no lo hayas descubierto. Si no es así estás preguntas disparatadas te ayudarán a reflexionar sobre como mejorar tus habilidades. ¡Animo a contestar!. Elige tus mejores opciones!!!

1- Para mi conversar con los demás me resulta...
a- bastante complicado, hablo poco y encima me da algo de corte...
b- psss...! pues lo normal, converso con quien sea, pero ...depende
c- ¡Es lo mío! E paso todo el tiempo hablando con unos y con otros. Eso si, procurando no meter la pata, aunque a veces... ya se sabe.

2- Yo soy de los /las que...
a- no interrumpo mucho porque, como no participo demasiado, pues...
b- procuro respetar los turno de palabra.
c- No interrumpo porque siempre soy yo el que habla.

3- Yo soy de los/las que...
a- Estoy siempre de acuerdo con lo que dicen las/los demás.
b- No me gusta descalificar.
c- Habitualmente digo que... no, eso no, así no es, tu que sabes.

4- En las conversaciones, yo...
a- Cuento muy pocas cosas de mi mismo/a.
b- Sí que cuento lo que me pasa y espero a que los demás terminen de hablar.
c- Siempre quiero que se haga lo que yo digo, aunque tenga que chillar un poco.

5- Cuando los/las demás participan en la conversación, yo...
a- Me distraigo bastante.
b- Procuro prestar atención.
c- Ah! ¿pero que los demás también participan?

6- Cuando quiero que alguien me de una respuesta concreta, le digo...
a- No le digo nada. Aguanto todo el rollo a ver si entiendo algo.
b- Le hago preguntas cerradas: ¿quién?, ¿para qué?, ¿dónde?
c- Mis modales son: ¡Eh, tu, corta el rollo que no me entero, tío!

7- Si los/las demás hacen o dicen algo bueno, yo...
a- Me callo y no digo nada, me da un poco de corte decirles que eso está muy bien.
b- Me doy cuenta de ello y les felicito o les digo que es estupendo.
c- Los/las demás dicen pocas cosas buenas, si alguien las dice ese soy yo.

8- A mi, cuando se trata de pedirle al otro que cambie su comportamiento..
a- Me da un poco de corte
b- Se lo digo si es que me está molestando
c- Le doy un grito y cambia enseguida.

9- Si en una conversación alguien me hace preguntas, yo...
a- Suelo responder: bueno, si, no, no se...
b- Respondo y además cuento más cosas.
c- Ah! ¿pero es que las/los demás me hacen preguntas?

10- ¿Has probado alguna vez ponerte en el lugar de la otra persona?
a- si, pero no se como hacerlo.
b- Si, le digo que lo comprendo.
c- No, nunca. Allá él/ella con sus problemas.

11- Si quiero que alguien esté atento/a a lo que yo digo...
a- Como digo pocas cosas, pues...
b- Hago algún gesto o algo parecido.
c- Le pongo una mirada desafiante.

RESULTADOS

Si la mayoría de tus respuestas han sido:

a) Tus habilidades para conversar son escasas, puede que tu timidez te lo impida. Pero, no te desanimes.

b) Debes ser la persona ideal: conversas, participas, escuchas... ¡Eso está muy bien! No obstante, intenta mejorar tus habilidades.

c) Los demás deben tener pánico cuando oigan tu voz en las conversaciones. Cambia tu estilo para poder mejorar tus relaciones con los que te rodean.

ANEXO 5

CONSEJOS ÚTILES

Al iniciar una conversación: naturalidad, interés y empatía

Procurar:

- Saludar y presentarse uno mismo o una misma, con naturalidad, al menos siempre que no haya alguien que lo haga por nosotros.
- Mirar a los ojos cuando se habla.
- Hacer, cuando proceda, algún cumplido sobre la otra persona, sin resultar adulador ni demasiado condescendiente, pero tratando de transmitir la imagen positiva que de esa persona se ve o se conoce.
- Comentar o preguntar sobre la situación común que se está viviendo; por lo general, es el motivo del encuentro.
- Realizar algún comentario o pregunta sobre lo que se conoce del interlocutor, su trabajo, su vida familiar...

Evitar:

- Hablar con ironía o con tópicos negativos: “Esto parece un funeral, aquí no habla nadie...”.
- Pronunciarse de forma ofensiva sobre alguien: “Qué inutilidad de conferenciante”.
- Ser dogmático en las apreciaciones: “Todas las películas son iguales”.
- Arrancar la conversación con comentarios demasiado personales.
- Hablar con voz exageradamente alta o desmesuradamente baja.
- Adoptar posturas corporales incorrectas o poco elegantes.

Al mantener una conversación: ser activos/as, escuchar y relax

Se trata de que haya un equilibrio entre hablar y escuchar, para que quienes forman parte de la conversación se sientan cómodos y encuentren espacio para participar. Demos señales con palabras o gestos de que se está escuchando, mantengamos el contacto ocular, hablemos sobre algo que esté relacionado con lo que la otra persona comenta; y si se prefiere cambiar de tema, avisemos.

Al pedir favores: desprendernos del temor

Conviene transmitir indicios de nuestros deseos y necesidades a las otras personas, y si se da el caso, pedir directamente favores. Tenemos derecho a pedirlos: al otro siempre le queda la libertad para dar o negar. Evitemos el temor a que nos nieguen lo que solicitamos, y a deber favores si nos responden positivamente.

Al rehusar peticiones: demos explicaciones

Si hemos de dar una respuesta negativa, ofrezcamos explicaciones escuetas y razonadas. Y ofrezcamos una alternativa que demuestre que nos hacemos cargo de la inquietud que generó la petición. Estemos prevenidos ante manipulaciones que se dan en estas situaciones, como los halagos ("como eres tan buena persona pensé que me ibas a ayudar"), la crítica ("nunca te volveré a pedir nada") o los sentimientos de culpa ("me dejas hecho polvo"). Aunque comprendamos las razones del demandante, mantengámonos firmes si las nuestras no han variado.

Al responder a las críticas: raciocinio y ponderación

Cuando nos hacen una crítica podemos sentir que nos están atacando. Identifiquemos los aspectos objetivos de la crítica y hablemos sobre ellos evitando tanto la defensa sistemática como contraatacar porque sí.

Al admitir el desconocimiento: no hay por qué saberlo todo

Es molesto toparse con personas que lo saben todo, que cuando se les va a contar algo contestan invariablemente "sí, ya lo sabía" o "a mí me vas a decir tú". Lo que nos hace grandes y apreciados es reconocer ante los demás que desconocemos lo que nos están contando o que nos parece interesante lo que nos explican porque lo desconocíamos.

Al reconocer nuestros errores: elegancia y humildad

Todos cometemos errores y es de personas nobles y maduras reconocerlos. Es más, quienes lo hacen adecuadamente gozan de prestigio social, ya que ocultar los errores es una muestra de debilidad. Reconozcamos con elegancia y humildad.

Al recibir cumplidos: serenidad

No recurramos a la falsa modestia cuando nos reconocen o agradecen que hayamos hecho bien algo. Cuando los cumplidos son sinceros, aceptemos con serenidad y con agrado la intención de valorarnos, pero no devolvamos el cumplido ni minimicemos nuestros méritos.

Para finalizar una conversación: directo al grano

Cuando deseamos que una conversación se acabe, hemos de tener el convencimiento de que tenemos derecho a elegir y a manifestarnos con claridad, Es suficiente con: "perdone la interrupción, me tengo que marchar".

4. LAS CRÍTICAS Y LA ASERTIVIDAD

Algunos de nuestros pensamientos son negativos, inadecuados e irracionales, porque no se ajustan a la realidad, producen emociones intensas y no ayudan a resolver problemas. No siempre las críticas tienen que ser los iniciadores de los pensamientos negativos, pueden ser positivos. Pero de ello depende el grado de autoestima y las experiencias previas en relación con los demás.

4.1 Ideas clave

Criticar: es juzgar, opinar sobre los/las demás, sobre lo que hacen. Hay críticas positivas y negativas. Las positivas (justas) opinan sobre algún comportamiento nuestro, pero nos dicen como hacerlo mejor. Las negativas son destructivas, fastidian, desaniman y nos ponen de mal humor. No ayudan en nada y solo ridiculizan lo que hacemos.

Saber aceptar una crítica es una habilidad fundamental para mantener cualquier relación personal, además es una habilidad que hace a la persona más digna y relevante. Las críticas son buenas cuando son apropiadas, es decir, que están hechas con el fin de ayudar a la persona. Es una habilidad de comunicación muy importante en cualquier relación, y más en la relación de pareja; además, como se dice: "Es una oportunidad para aprender".

Que supone el aceptar una crítica: Aceptar una buena crítica es saber reconocer y aceptar los fallos y quizás, estar dispuesto a cambiar. Ante una crítica no ha de sentirse “humillado” o con la necesidad de defenderse contra quien le ha criticado, ya que todos somos humanos y equivocarse es de humanos. Al recibir una crítica ha de sentirse contento, porque ello significa que le interesa a alguien, y ese alguien le está dando una oportunidad para aprender.

4.1.1 Pasos para afrontar una crítica

1- Escuchar, atenta y relajadamente lo que te dicen.

2- Identificar si la misma es una críticas justa, pues se basa en hechos objetivos. O en caso contrario si es injusta porque sólo te dice cosas que les molesta en sus emociones pero no tiene elementos reales para justificarlos.

3- Si se trata de una crítica justa agradecer la crítica y solicitar sugerencias, para modificar tu comportamiento. Comprometerte a cambiar. Por ejemplo: "Intentaré no volverlo a hacer"...

4- Si se trata de una crítica injusta: defiéndete asertivamente.

Ahora bien, ¿**Qué es ser asertivas/os**? Es la relación con nuestra conciencia de nosotros mismos primero, de quienes nos rodean, y del medio en que nos desenvolvemos.

Al decir asertividad nos referimos a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación, incluyendo aquellos momentos en las relaciones entre los seres humanos que representan un reto para quien envía un mensaje, debido a que a través de éste se puede confrontar o incomodar a quien lo recibe.

Ser asertivo/a implica: Tener una comunicación intrapersonal muy efectiva consigo misma/o: Ser conscientes de nuestros pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos sin juzgarlos, administrar nuestras emociones y asumir la situación de manera responsable.

Encontrar el valor que se tiene por quien se es, la conciencia de ser tan importantes como cualquier otra persona en este planeta. No más importantes, pero tampoco menos, ni el mejor ni la peor persona, todos/as igual de importantes.

Es administrar nuestras emociones y asumir la situación de manera responsable.

Saberse y sentirse bien por los talentos recibidos y por las cualidades desarrolladas. Es reconocer que nuestra inteligencia es suficiente para valorar nuestras situaciones, y tomar decisiones sin necesidad de la aprobación de otras personas.

Es muy importante la actitud asertiva, para que las críticas no se transformen en pensamientos negativos.

Los pensamientos negativos sobre ti mismo/a son en ocasiones influidos por los acontecimientos, esto influye en el estado de ánimo produciendo tristeza, desgana por hacer las cosas, falta de motivación para enfrentar los desafíos constante de la vida. Genera un mal humor constante.

La forma de interaccionar con los/las demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida. El entrenamiento asertivo permite reducir ese estrés, enseñando a defender los legítimos derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. En definitiva, cuando se es una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales.

En la práctica el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos o deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar los de las/los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, agresión y pasividad.
- Discriminar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás.

4.1.2 Diferenciación conducta asertiva o socialmente habilidosa, agresiva y pasiva.

- **Conducta asertiva o socialmente hábil**

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia unos mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Las personas tienen que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

- **Conducta pasiva**

Trasgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan de tal modo no hacerle caso.

La no aserción muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es el apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando.

La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta. La persona que actúa así se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas.

Después de varias situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer los pensamientos de la otra persona es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva.

- **Conducta agresiva**

Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes.

El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación.

Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados.

No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra-agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra-agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

4.2 Algunas estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas

- Tener un buen concepto de sí mismo. Mucha gente no es asertiva porque carece de autoestima. Es importante recordarse a sí mismo/a que se es tan importante como los/las demás y tomar en serio las propias necesidades.

- Planificar los mensajes. Conseguir que todos los hechos y puntos estén aclarados con antelación, confeccionando notas de referencia si la situación lo permite. Esto ahorra tiempo, produce confianza y puede disminuir la intimidación por parte de los/las demás.

- Ser educado. Enfadarse provoca confusión en uno mismo y hace que los/las demás vean al individuo débil, histérico y con una baja credibilidad. Hay que recordar que se deben tomar en consideración los puntos de vista de los/las demás y comunicarles que se entiende su punto de vista. Negar o ser testarudo no suele funcionar a largo plazo. Es mejor guardar la calma y educada, pero firmemente, exponer la opinión propia.

- Guardar las disculpas para cuando sean necesarias. No se debe pedir excusas, a menos que sea necesario hacerlo. Si se reservan las disculpas para cuando sean apropiadas, no se disminuirá ni su

valor ni el propio, y los demás tomarán a la persona en serio para otros asuntos.

- No arrinconar a los demás. El hecho de hacer esto habitualmente provocará cólera y resentimiento, lo cual siempre dificulta las relaciones. Si uno se quiere asegurar la cooperación de las/los demás, siempre se les debe proporcionar, cuando sea posible, una salida (con suerte, la salida que uno desea) y se deben esbozar las consecuencias constructivas de tal alternativa para las/los demás y para uno/a mismo/a.

- Nunca recurrir a las amenazas. Si se responde a cualquier injusticia con fuertes amenazas, la credibilidad y la cooperación que se pretenden desaparecerán. Una afirmación tranquila de los pasos que se está dispuesto a seguir es mucho más eficaz. También si se afirma que se seguirán una serie de pasos, hay que asegurarse de hacerlo, para que así las respuestas de uno sean tomadas en serio en el futuro.

4.3 Dinámicas

1º. Hacer el cuestionario sobre asertividad **Anexo 6** corregirlo y comentar los resultados.

2º. Explicar la asertividad (PowerPoint) y distribuir los mandamientos asertivos **Anexo 7**.

3º. Proponer varias situaciones y hacer que escriban o piensen en las diferentes maneras de actuar: pasiva, agresiva y asertiva. **Anexo 8**.

4.4 Anexos

ANEXO 6

INVENTARIO DE ASERTIVIDAD de Gambrill y Richey .

Nombre y Apellidos:
Fecha:

Muchas personas tienen dificultades al comportarse en situaciones sociales e interpersonales que de alguna manera les exigen ser asertivos (por ejemplo, rechazar una petición de alguien, pedir un favor, hacer un cumplido a una persona, expresar acuerdo o desacuerdo, etc.). Indique, por favor, su ***grado de malestar o ansiedad*** ante cada una de las situaciones enumeradas abajo. Utilice para ello la siguiente escala:

1= ninguno
2= un poco
3= bastante
4= mucho
5= muchísimo

A continuación, vuelva a leer la lista por segunda vez e indique detrás de cada situación la probabilidad con que usted lo haría si se le presentara la ocasión. Si usted, por ejemplo, raramente se disculpa cuando se equivoca, entonces pondría un "4" después de esa situación. Utilice la siguiente escala para indicar la ***probabilidad de respuesta.***

1= siempre lo hago
2= generalmente lo hago
3= unas veces sí y otras no (mitad-mitad)
4= raramente lo hago
5= nunca lo hago.

NOTA: Es importante que tape los números que ha puesto en la escala de malestar (en la parte izquierda) cuando cumplimente la escala de probabilidad de respuesta (parte de la derecha), con el fin de evitar que la segunda puntuación se vea influida por la primera. Para ello, ponga un trozo de papel sobre la escala de la izquierda cuando rellene la de la derecha.

Grado de malestar	SITUACIÓN	Probabilidad de respuesta
_____	1.- Decir que no a alguien que te pide que le prestes el coche.....	____
_____	2.- Hacer cumplidos a un amigo	____
_____	3.- Pedir un favor a alguien	____
_____	4.- Resistir la presión de un vendedor que insiste en que compre algo	____
_____	5.- Disculparse cuando se equivoca	____
_____	6.- Rechazar la petición de una entrevista o de una cita	____
_____	7.- Admitir algún tipo de temor y solicitar ayuda a alguien	____
_____	8.- Llamar la atención a una persona que dice o hace algo que te molesta íntimamente	____
_____	9.- Reclamar un ascenso	____
_____	10.Admitir ignorancia en algún tema	____
_____	11.Decir que no a alguien que te pide que le prestes dinero	____
_____	12.Hacer preguntas personales	____
_____	13.Hacer callar a un amigo demasiado charlatán	____
_____	14. Solicitar crítica constructiva	____
_____	15. Iniciar una conversación con un extraño	____
_____	16. Decir cumplidos a una persona con la que estás íntimamente relacionada	____
_____	17.Solicitar una entrevista o una cita con una persona	____
_____	18.Solicitar de nuevo una entrevista cuando la anterior había sido rechazada	_____
_____	19.Admitir que pueda existir confusión en algún tema de discusión y pedir que se clarifique	_____
_____	20.Solicitar un empleo	_____
_____	21.Preguntar si has ofendido a alguien	_____
_____	22.Decirle a alguien que le gusta	_____
_____	23.Solicitar la atención debida en caso de no recibirla (p.ej., en un restaurante)	_____
_____	24.Discutir abiertamente con la persona que critica su forma de comportarse	_____
_____	25.Devolver objetos defectuosos (p.ej., en unos grandes almacenes o en un restaurante)	_____
_____	26.Expresar una opinión diferente a la de la persona con la que hablas	_____
_____	27.Resistir propuestas de índole sexual cuando no te interesan	_____
_____	28.Decirle a una persona lo que sientes cuando ha hecho algo que te ha disgustado	_____
_____	29.Aceptar una cita	_____
_____	30.Contarle a alguien buenas noticias sobre usted mismo	_____
_____	31.Resistir la presión de gente que te incita a beber	_____
_____	32.Oponerse a exigencias injustas de una persona significativa	_____
_____	33.Dejar un trabajo	_____
_____	34.Resistir la tentación de “dejarlo todo”	_____
_____	35.Discutir abiertamente con la persona que critica tu trabajo	_____
_____	36.Solicitar la devolución de objetos prestados	_____
_____	37.Recibir cumplidos	_____
_____	38.Mantener una conversación con alguien que no comparte su opinión	_____
_____	39.Advertirle a un amigo o compañero de trabajo cuando hace algo que te molesta.....	_____
_____	40.Decirle a una persona que se calle cuando está diciendo en público algo que te molesta	_____

Finalmente, indique, por favor, las situaciones en las que le gustaría comportarse más asertivamente, poniendo un círculo alrededor de los números correspondientes.

ANEXO7

10 METAS DE LA PERSONA ASERTIVA

1. SER UNO/A MISMO/A
Conocimiento profundo de sí mismo/a.
Aceptación sincera del yo.
Valoración personal.
Nivel adecuado de autoestima.

2. SER SINCERO/A
Vivir en contacto con el yo profundo.
No utilizar justificaciones no auténticas.
No utilizar "trampas dialécticas" para salirse con la suya.

3. ESPIRITU DE SUPERACIÓN PERSONAL
No creer que se sabe lo suficiente, que ya se ha logrado el nivel de madurez personal ideal, que ya se ha conseguido todo a lo que se podía aspirar en la vida.

4. MANIFESTARSE, CLARAMENTE
Expresar claramente: las opiniones, los gustos personales, las necesidades, los sentimientos, las aptitudes, las limitaciones.

5. HABLAR CON PRECISIÓN
Evitar generalizaciones no justificadas.
Suprimir las ambigüedades.
Utilizar la primera persona cuando se refiere a aspectos personales.

6. PEDIR LO QUE SE NECESITA
Formular peticiones claras y razonables. Aceptar al mismo tiempo el derecho de la otra persona a no verlas razonables o a que no quiera o no le parezca posible complacerlas.

7. OPONERSE CUANDO PROCEDA
No aceptar las críticas destructivas o injustas.
Rechazar los injustificados "siem*pre" ' "nunca" "todo" "nada"...*
Expresar el propio punto de vista sin dejarse intimidar.

8. ESPÍRITU CONSTRUCTIVO
Hacer críticas oportunas, distinguiendo los hechos de las personas.
Reconocer también los aspectos positivos de esas personas.

9. ARMONIZAR GUSTOS E INTERESES
Buscar soluciones originales para armonizar los gustos e intereses propios con los gustos o intereses de los demás: sin querer dominar. Sin dejarse dominar.

10. ACTUAR RESPONSABLEMENTE
Sentirse responsable de la propia vida y de la propia felicidad: "Yo soy mía/o".
No justificar los fallos propios por lo que otros digan o hagan.
Reconocer los propios yerros.

ANEXO 8

Situaciones para pensar en diferentes modos de reaccionar

Su amigo/a acaba de llegar a cenar, justo una hora tarde. No le ha llamado para avisarle que se retrasaría. Usted se siente irritado/a por la tardanza. Le dice:

- Entra la cena está en la mesa. (CONDUCTA PASIVA)
- He estado esperando durante una hora. Me hubiera gustado que me hubieras avisado que llegabas tarde.(CONDUCTA ASERTIVA)
- Me has puesto muy nervioso/a llegando tarde. Es la última vez que te invito. (CONDUCTA AGRESIVA)

Un/a compañero/a de trabajo le da constantemente su trabajo para que Vd. Lo haga. Usted decide terminar con esta situación. Su compañero/o acaba de pedirle que haga algo de su trabajo. Usted le contesta:

- Estoy bastante ocupada/o. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar. (CONDUCTA PASIVA)
- Olvídalo. Casi no queda tiempo para/o. (CONDUCTA AGRESIVA)
- No, Pepe/Ana. No voy a hacer nada más de tu trabajo. Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo. (CONDUCTA ASERTIVA)

Una persona (o familia) desconocida se acaba de mudar al piso de al lado. Quieres conocerles.

- Sonríes al tiempo que tu vecino se acerca, pero no dices nada. (CONDUCTA PASIVA)
- Usted se acerca a la puerta de ellos y dice: ¡Hola! Soy Antonio/Luisa. Vivo en el piso de al lado. Bienvenidos a la casa. Me alegro de conocerles. (CONDUCTA ASERTIVA)
- Usted mira a los vecinos por la ventana. (CONDUCTA AGRESIVA)

5 BIBLIOGRAFÍA

- Branden.(2003) Los seis pilares de la autoestima Temas de Hoy.
- Davis Flora (1998) *La comunicación no verbal.* Alianza
- Fast Julius (1998) *El lenguaje del cuerpo.* Kairós
- Fisher (2001) El caballero de la armadura oxidada. Obelisco
- Harris Thomas A. (2003) *Yo estoy bien, tú estás bien.* Nuevas Ediciones de bolsillo
- McKay , Fanning. (2002) *Autoestima: evaluación y mejora*. Martínez Roca.
- Tierno, Bernabé (1996) *Elegir el éxito* Temas de Hoy.
- Vallejo-Nágera (2001) Aprender a hablar en público hoy. Planeta
- Vallejo-Nágera.(2006) *Conócete a tí mismo* Temas de Hoy.
- VV.AA (2005) *Comunicación eficaz*. Deusto

MÓDULO V RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

1. INTRODUCCIÓN
1.1 Objetivos

2. CONCEPTO DE DECISIÓN

3. CONCEPTO DE PROBLEMA

4. TIPOS DE DECISIONES
4.1 Según el número de personas
4.2 Según el grado de consenso
4.3 Según la experiencia de quién decide
4.4 Según el método
4.5 Según el grado de racionalidad

5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES
5.1 Factores y condicionantes externos.
5.2 Factores internos
5.3 La Creatividad

6. CUALIDADES PERSONALES EN LA TOMA DE DECISIONES
6.1 Experiencia
6.2 El buen juicio
6.3 La creatividad

7. LA ORIENTACIÓN AL PROBLEMA

8. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
8.1 Acercamiento al problema
8.2 Definición del problema
8.3 Búsqueda de alternativas
8.3.1 Tormenta de Ideas
8.3.2 Escribir Ideas
8.4 Selección de la alternativa más adecuada y puesta en práctica de las consecuencias.
8.5 Puesta en práctica
8.6 Evaluación de resultados.

9. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
9.1 Ventajas
9.2 desventajas

10. ANEXOS

11. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

Todos los eventos vividos guardan relación con la toma de decisiones. Continuamente tomamos decisiones y solucionamos problemas, aunque la mayoría de las veces no pensemos o estemos alerta de este proceso.

Una vez que obtenemos un problema, hay que tomar una decisión tomando también como una alternativa el no hacer nada. Optamos por la alternativa que nos parezca competentemente racional y que nos permita llegar a donde deseamos

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una inadecuada decisión puede obligarnos a tomar otra decisión inadecuada, como dijo Harry Truman: **"Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".**

Todas las personas estamos destinadas a resolver problemas, unos simples como seleccionar la ropa o el lugar donde comemos, y otros de mayor dificultad como encontrar una vivienda o conseguir un empleo. Son decisiones que pueden causarnos un estado de crisis o nos dificultan seleccionar posibles alternativas para solucionar el problema. La mayoría de los problemas poseen muchas posibles soluciones según su grado de complejidad, y la meta es solucionar la mejor solución.

Una elección afortunada puede conllevar una gran satisfacción, sin embargo, una decisión errónea puede marcar el futuro de la persona que la realice. (Cuestionario: ¿Es usted decidido? -Anexo 1-; Ejercicio: Organiza tu tiempo -Anexo 2-)

1.1 Objetivos

- Aprender a analizar las ventajas y desventajas de las situaciones que nos suponen un conflicto.
- Conocer conceptos que nos pueden ser útiles a la hora de tomar decisiones.
- Aprender a valorar las posibles consecuencias de nuestras elecciones
- Ser consciente de cual es nuestra disposición a responsabilizarnos y comprometernos con nuestras decisiones.

2. CONCEPTO DE DECISIÓN

Podemos definir una decisión como la alternativa seleccionada cuando un sujeto tiene que elegir entre varias opciones diferentes.

La decisión tiene las siguientes características:

- Es un proceso: la elección conlleva el desarrollo de actividades que se desarrollan a lo largo del tiempo
- Es un proceso racional: lleva consigo un proceso de estudio de las ventajas e inconvenientes que presentan cada alternativa.
- Existe una cuestión que puede solucionar un conflicto o resolver una situación concreta.
- La elección se realiza entre diversas posibilidades
- Tiene como fin llegar a conseguir una elección óptima

La toma de decisiones es un proceso racional por el cual se elige entre dos o más alternativas, con el fin de solucionar un problema.

Tanto en materia comercial, como en temas personales, nuestra vida se desarrolla en una secuencia de permanentes decisiones.

La toma de decisiones equivocadas:

- Provoca frustración
- Hacer perder el tiempo
- Rebaja la moral
- Debilita la disposición a esforzarse

3. CONCEPTO DE PROBLEMA.

Un problema es definido como aquella situación que causa algún tipo de malestar debido a que no se sabe encontrar la solución adecuada o eficaz; es decir pues, que el problema no es el problema en sí; si no el carecer o no tener la respuesta que demanda dicho problema ante una situación determinada y es esto lo que constituye la situación conflictiva; por ello es de gran importancia considerar que la situación ideal para resolver un problema no existe, y que cualquier alternativa que sea elegida para dar solución traerá pérdidas y ganancias, pero que al final dejará un aprendizaje en los niños y las niñas.

Ramiro J. Álvarez define que un problema es aquello que nosotros mismos nos creamos por no saber explicar una respuesta efectiva a una situación dada y para lograr explicar esta definición la divide en dos:

Nosotros/as mismos/as nos los creamos:

A lo largo de nuestra vida nos encontramos ante situaciones que nos plantean desafíos, pero ello es parte de la existencia humana, es cierto que estamos sujetos a la salud, la enfermedad, el dolor etc. Pero todo esto no son problemas sino condiciones naturales de la vida. Las situaciones pueden ser prácticamente iguales en todos pero el modo de adaptase responder y enfrentarse a las mismas es muy diferente en cada persona

Los creamos por no saber aplicar una respuesta efectiva a una situación dada:

El problema no está en la situación, sino en la ineficacia que tiene la respuesta que la persona ha generado y puesto a prueba ante dicha situación. El problema es por tanto buscar la mejor solución pero sobre todo que sea eficaz. Al hablar de soluciones es conveniente tener presente que no existe una solución única, perfecta e ideal para cada situación o desafío que se nos presente en nuestra vida, al hacerle frente siempre podemos poner en practica diferentes estrategias tomando en cuenta que cada una de ellas tienen sus ventajas e inconvenientes. La clave está en saber valorar todas las alternativas para elegir la que suponga mayor ganancia.

4. TIPOS DE DECISIONES

Las decisiones pueden clasificarse según diversos factores:

4.1 Según el número de personas que toman la decisión:

- Individuales

La decisión es tomada por una sola persona que tiene la responsabilidad final sobre el asunto en cuestión.

- Grupales

Las decisiones son tomadas por varias personas sobre las que recae la obligación de decidir de forma conjunta.

4.2 Según el grado de consenso

1.- Autoritarias

Decisiones que tienen que se asumidas por las personas afectadas y venir impuestas por individuos con autoridad.

2.- Por votación

Se decid lo que la mayoría del grupo apruebe.

3.- Por unanimidad

Se decide aquello sobre lo que todos los componentes del grupo están de acuerdo.

4.3 Según la experiencia del quien decide.

1.-Decisiones tomadas en función de las situaciones y hechos vividos por quien tiene que decidir.

El sujeto decidor elegirá entre las opciones que tenga en función de los resultados que haya tenido en otras ocasiones para situaciones similares.

2.- Decisiones tomadas según la costumbre.

La persona que tiene que asumir la responsabilidad de la decisión elige la opción que de forma continua viene eligiendo para resolver este tipo concreto de asuntos.

4.4 Según el método

1. Programables

Decisiones que se toman sobre asuntos rutinarios en los cuales ya está establecido cómo se deben llevar a cabo.

2. No programables

Decisiones nuevas que se toman cuando surgen circunstancias que no están previstas.

4.5 Según el grado de racionalidad

1.- Decisiones racionales

El sujeto elige una de las opciones después de desarrollar un proceso racional.

2.- Decisiones tomadas por intuición

El individuo elige una opción entre varias en función de la capacidad del sujeto de entender las cosas sin necesidad de un razonamiento lógico.

5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso en el que las personas se ven influidas por un conjunto de circunstancias que afectarán a la hora de tomar la decisión. Estos condicionantes se pueden dividir entre factores externos a la persona quién decide o internos a la misma.

5.1 Factores y condicionantes externos

- **La estabilidad del entorno** Cuando el entorno que rodea la toma de decisiones goza de estabilidad, se facilita el proceso. Esto es así porque el propio medio genera la certeza de que las consecuencias de la opción elegida va a permanecer entre los límites proyectados por el sujeto.

- **El riesgo** El riesgo puede ser definido como la posibilidad de que un evento no deseado se produzca. Cuando es preciso tomar una decisión hay que analizar qué posibilidades existentes que la alternativa elegida lleve al resultado óptimo esperado. Para ello, habrá que analizar las consecuencias de cada alternativa. Ante una decisión podemos mostrarnos: arriesgados si intentamos conseguir buenos resultados a costa de asumir grandes riesgos, o conservadores si preferimos lo seguro aunque sea menos prometedor

- **Las presiones** La existencia de presiones ante decisiones que implican cambios importantes, son más fuertes cuando los cambios afectan a aspectos esenciales de la vida de los seres humanos.

- **El tiempo** El tiempo de que se dispone para tomar la decisión y el poder de quien toma la decisión, son factores fundamentales en la resolución de conflictos.

5.2 Factores internos

- **La actitud** Nos referimos a la manera en la nos encontramos de ánimo o la posición que tomamos para enfrentarnos a determinadas.

- **La aptitud** Se conoce por aptitud al conjunto de capacidades físicas, intelectuales o sociales, que tenemos cada una de las personas.

- **Experiencia personal y profesional** Cuanto mayor es la experiencia, menos es la posibilidad de cometer errores, ya que es común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado.

- **La cultura que vive el sujeto** Conjunto de ideas, sentimientos, valores, tradiciones, estilo de vida y creencias que determinan la forma de vivir de un determinado grupo de personas. La cultura en la que se encuentra inmerso un sujeto va a afectar a la manera y al tipo de decisiones que se tomen. Las personas toman decisiones en función de los que es importante para ellos

5.3 La creatividad

La creatividad consiste en hacer y comunicar nuevas relaciones con sentido para ayudarnos a experimentar de diversas formas y tomar diferentes puntos de vista, para ayudarnos a pensar en posibilidades nuevas e inusuales, para guiarnos en la generación y selección de alternativas.

Cuantas más alternativas desarrolle, mejores decisiones podrá tomar. Debe convertirse en una persona creativa para expandir su conjunto de alternativas.

" Todas las personas nacemos con el mismo potencial de creatividad", pero la mayoría lo derrochan en millones de cosas redundantes. Las alternativas de decisiones creativas son originales, relevantes y practicas.

Una toma de decisiones desde la creatividad, implica las siguientes actitudes:

- Intentar ver los problemas desde mil perspectivas diferentes
- Hacer el esfuerzo de ver las cosas viejas con ojos nuevos y sin prejuicios
- No encajar el pensamiento en un lugar que haga imposible el cambio de rumbo
- Tener confianza en una/o misma/o

6. CUALIDADES PERSONALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Existen ciertas cualidades que hacen que las/los tomadoras/es de decisiones sean efectivos y eficaces, o no. Tres son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar a la tomadora/or de decisiones:

6.1 Experiencia

La habilidad para tomar decisiones crece con la experiencia. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros y los éxitos logrados serán repetidos.

Cuando nos enfrentamos a un problema, se recurre a la experiencia para resolverlo de una forma que se sabe lo solucionó con anterioridad, aunque la principal desventaja es que la experiencia puede ser inadecuada para el nuevo problema, dando lugar a una decisión errónea.

Si consideramos que cuando mas se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea, será bien recibida.

6.2 Buen juicio

Nos referimos a la habilidad de recibir información, sopesar su importancia y evaluarla de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, madurez, habilidad de razonamiento y experiencia.

6.3 Creatividad

Habilidad para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo puede generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo del problema.

La creatividad es una fuerza misteriosa para percibir la realidad de manera desacostumbrada. Debemos diseñar alternativas innovadoras y no conformarnos con elegir entre las que se nos presentan.

- “El niño y las monedas” (Anexo 3)

⇨ Consejos para potenciar nuestra creatividad a la hora de buscar la mejor decisión para cada situación

- Cambie alguno de sus hábitos
- Dese tiempo para entender el problema
- Busque, rebusque, pruebe, combine y escríbalo todo
- Convénzase de que es creativo y de que encontrará alguna solución
- Evite excusas, no intente justificar la falta de resultados
- Esfuércese, la idea feliz probablemente no llegará hasta no se haya cansado (Aforismo de las ranas)
- Si no puede más dese un descanso, haga otras cosas y vuelva a observar el trabajo hecho.

Posiblemente estaba ya allí, pero no lo reconocía

- No se pare cuando algo le parezca aceptable, vaya más allá, desarrolle las ideas que ya tiene
- Dese ánimos, piense en cuántas situaciones anteriores ha superado ya con éxito, confíe en uno mismo
- Busque situaciones o problemas análogos, examine sus soluciones y vea si puede aplicara alguna
- No las juzgue hasta disponer de un buen número de posibilidades

7. LA ORIENTACIÓN AL PROBLEMA

Las personas afrontan de forma constructiva, eluden o se bloquean ante los problemas en función de la interpretación que hacen de la situación. Dependiendo de cómo entendemos la situación, es decir, si la evaluamos como un problema o si sólo se trata para nosotros de una toma de decisiones, la predisposición a la resolución de la misma varía. De igual modo, nuestra actitud es diferente en función del grado de complejidad que presuponemos de la situación.

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

1. Ver los problemas como retos.
2. Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
3. Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
4. Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

1. Creer que son insolubles.
2. Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
3. Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

8. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Tomar una decisión supone asumir las consecuencias que puedan derivar de la misma, por lo que es necesario aprender a decidir de forma responsable. Una correcta decisión va acompañada de todo un proceso con el que se pretende analizar el problema, conseguir ver claras las diferentes alternativas y sus consecuencias.

8.1 Acercamiento al problema

El primer paso de la solución de problemas es identificar las situaciones problemáticas. Es importante aceptar que tener problemas constituye un hecho normal.

8.2 Definición del problema

- Ejercicio para definir el problema real " (Anexo 4)

Definir un problema es común, pero a su vez una tarea muy difícil porque tenemos variedad de formas de definir el mismo. Hay que tomar en cuenta la capacidad de cada persona para analizar la situación y extraer el problema real entro de toda la información ofrecida.

Definir el "problema real" es más difícil que encontrar una solución razonable y que ésta funcione. Es lo fundamental, pues minimiza la pérdida de tiempo, dinero y los esfuerzos realizados.

Identificar los objetivos es el paso más importante de todos. Una vez que pudo centrarse en su meta, decidir sobre cómo alcanzarla será mucho más fácil.

Hay dos tipos de objetivos de los que tiene que ser consciente:

- Generales o mediatos, es decir, lo que se quiere lograr en el largo plazo.
- Específicos o inmediatos, es decir, lo que se quiere lograr tomando una decisión particular.

Los objetivos crean un desafío y le dan a la actividad de la gente una orientación común. Saber cuáles son los objetivos da libertad y claridad para tomar decisiones dentro de las responsabilidades que se tienen asignadas. Entonces se puede:

- Ver los problemas en perspectiva
- Avanzar en dirección correcta
- Impedir desvíos por iniciativas irrelevantes

EJEMPLO DEL GRIFO QUE GOTEA

"Tenemos un grifo que gotea durante varios días. Es más fácil poner un envase en la pila para evitar que se derrame el agua que ir a la causa del goteo y arreglarlo"

Implantar soluciones reales a problemas reales requiere disciplina y esfuerzo y muchas veces aceptamos una solución rápida, por salir del paso, porque contamos con poco tiempo.

8.3 Búsqueda de alternativas

Para lograr una respuesta tenemos que:

- Desarrollar un análisis pormenorizado de las causas que ha producido la situación
- Elaborar un listado con diferentes alternativas. Las alternativas son posibilidades diferentes que pueden existir para solucionar el que se ha planteado. Es necesario que las alternativas den respuesta a la necesidad planteada, que puedan llevarse a cabo y que sean lo más creativas posibles.
- Realizar una evaluación de los pros y los contras de cada alternativa. (Se pueden escribir en dos listados las ventajas e inconvenientes de las mismas)
- Realizar un listado con las consecuencias que tendrá cada opción a medio y largo plazo.

Es una fase que depende de la creatividad del individuo, ya que se trata de imaginar todas las alternativas posibles.

Presentemos una breve descripción de dos técnicas valiosas que suelen usarse para la toma de decisiones o la resolución de problemas en forma creativa.

8.3.1 Tormenta de Ideas

La esencia de la tormenta de ideas es permitir a su imaginación actuar libremente. La idea es romper el molde del pensamiento dentro de límites estrechos. Puede aplicar este concepto aun sin ayuda de otra gente.

Las reglas del Tormenta de ideas son:

- La/el líder o facilitador/ra fija el tono de la reunión y explica el problema o la decisión a tomar.

- Se alienta a los participantes a sugerir ideas relativas al problema o la situación con total libertad de pensamiento.

- El "escribiente" anota exactamente lo que dice la gente. Preferentemente en una pizarra.

- No se permite interrumpir ni hacer discusiones, dado que esto interrumpe el libre flujo de ideas y asociaciones.

- Cuando se completa la tormenta de ideas, se ordenan y evalúan todas las sugerencias. En este punto el grupo hace una lista reducida con las ideas que sean más adecuadas y que tengan mayor posibilidad de concretarse.

8.3.2 Escribir ideas

Esta técnica es similar a la tormenta de ideas, siendo la diferencia que los participantes anotan sus ideas en un papel en vez de llevar un registro en una lista común. Esto es preferido por la gente a la que le gusta desarrollar sus propias ideas y se distrae trabajando en grupo. Como estimulo, se prepara una lista. Cuando los participantes se quedan sin ideas, pueden intercambiar su propia lista con la que estaba preparada.

Algunos grupos anotan cada rubro en una tarjeta. La ventaja de este sistema es que las tarjetas se pueden colocar en un pizarrón y agrupar fácilmente. Una vez que generaron y agruparon las ideas, el grupo avanza a la discusión y las desarrolla del mismo modo que se describió en la técnica de la tormenta de ideas.

8.4 Selección de alternativa más adecuada y visualización de las consecuencias

Una vez realizado el trabajo de análisis de las alternativas, habrá que optar por una de ellas. Normalmente se suele elegir la alternativa que implique un menor riesgo y que permita lograr los objetivos planteados.

Una vez que ha generado varias opciones, el siguiente paso es evaluar las más adecuadas. Para las decisiones de rutina o urgentes, puede tener

que hacer esta evaluación rápida y de modo informal, guiándose por su experiencia y sentido común. En cambio, para las decisiones más problemáticas que tendrán efecto significativo sobre su vida, le resultará útil abordar el proceso de evaluación de modo más sistemático. Podría intentar usar algunos de los siguientes criterios de evaluación:

Factibilidad: puede evaluar la factibilidad de una opción tomada en consideración:

Las capacidades requeridas para implementarla. ¿Tiene los conocimientos requeridos para manejar las consecuencias de una decisión en particular? ¿Tendría que desarrollar nuevas capacidades? ¿O tendría que contratar a gente que tenga las capacidades requeridas?

Los costos. Esto es a menudo el criterio de factibilidad más importante. Es necesario saber si se puede costear una opción particular antes de aceptar o rechazarla. Hay que tener en cuenta varios costos: Costos monetarios y no monetarios, aquí se consideran todo tipo de factores. Costos de oportunidad, los costos de adoptar una opción y no otra.

Aceptación: la aceptación es una opción que se da en la medida en que ésta responde a los objetivos originales de la decisión.

Riesgo: una de las maneras más directas de analizar los riesgos es simplemente evaluar el peor resultado posible de la opción. Esto suele llamarse evaluar el riesgo de "peor variante" de una opción. Si está dispuesto a aceptar las consecuencias de ese riesgo, puede seguir adelante con esa opción. Sí, por el contrario, decide que los resultados de "peor variante" serían demasiado graves como para soportarlos, lo mejor sería rechazar la opción.

Uno de los pasos finales es elegir la mejor opción de la gama de soluciones o decisiones posibles que ha generado y evaluado. Las siguientes metodologías pueden ayudarlo con esta difícil tarea.

Evaluar los pros y los contras. Involucra enumerar las ventajas y desventajas de los distintos cursos de acción y luego elegir el que tiene las mayores ventajas.

Consensuar. Para alcanzar un consenso hay que producir una discusión hasta llegar a una decisión acordada. Este abordaje no funciona a menos que todos los participantes puedan decir lo que piensan; expresen honestamente lo que sienten y opinen; salgan de la reunión sintiendo que ha emergido una decisión como resultado de una discusión adecuada.

Votar. Este método se usa generalmente cuando es difícil llegar a un consenso. Sólo debe usarse si todos los presentes están dispuestos a cumplir con lo que se vote.

Negociar. Negociar es una manera de llegar a un acuerdo. Se puede usar cuando las partes que tienen puntos de vista opuestos han llegado a una decisión aceptable para ambos. Si adopta este método, debe apuntar a asegurarse que la parte que pierda en un área, se compense con ganancias en otra. El objetivo de la negociación es asegurarse de que ambas partes se sientan ganadoras.

8.5 Puesta en práctica

En esta fase se trataría de ejecutar la opción elegida

8.6 Evaluación de los resultados

Tomar una decisión no es el fin del proceso. Hay que actuar y luego verificar si las cosas funcionan como se las pensó. Hay varios motivos por los que es importante monitorear los efectos de una decisión una vez que se ha implementado

Monitorear una decisión hará que su acción sea lo más efectiva posible. Les demostrará a los demás que usted tomó seriamente la decisión y está decidido a hacer que funcione.

Las decisiones muchas veces tienen consecuencias no previstas. No se puede saber siempre cómo va a resultar una acción particular o si su elección final se demostrará correcta.

El monitoreo le permite aprender de sus errores así como de sus éxitos. La capacidad para la toma de decisiones se desarrolla con la experiencia, y el monitoreo lo ayuda a mejorar tales capacidades.

Nuestra vida transcurre en una secuencia de toma de decisiones diarias, ya sea con nosotros mismos, o bien para con nuestro entorno familiar o terceros.

También sabemos que, la mayoría de las veces, tomamos decisiones como podemos, y no como queremos.

Se trata de prevenir consecuencias, no aduciendo desconocimiento.

9. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Hay ocasiones en las que es un grupo de personas quien debe tomar una decisión. Vamos a analizar las ventajas y desventajas del trabajo en grupo:

9.1 Ventajas

- Información y conocimientos más completos: un grupo logra recopilar más información, por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones.
- Incrementar la variedad de puntos de vista: la participación en grupo facilita una amplia discusión y para que cuando la decisión sea aceptada sea un compromiso de todo un conjunto.
- Incrementa la legitimidad: método democrático aceptado por todos.
- Reducción de los problemas de comunicación: puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación y las objeciones y obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen cuando ésta última es resultado de la participación del grupo.
- Mayor nivel de productividad
- Atmósfera de trabajo más estimulante
- División más precisa del trabajo
- Estimula la creatividad

9.2 Desventajas

- Requieren mucho tiempo: el reunir un grupo toma su tiempo y los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.

- Presiones de aceptación: si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libres para expresar sus opiniones, a veces existe cierta presión para que todo el mundo acate el consenso general. Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto alguna sugerencia positiva de alguno de los presentes.
- Responsabilidad ambigua: los miembros del grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se diluye.
- El compromiso: en ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué solución tomar, subdividiéndose en grupos más pequeños tomando cada persona una solución diferente. Obligados a tomar una decisión, se alienta a las/los miembros a llegar a un compromiso o darse por vencidos.

ANEXO 1 ¿ES USTED DECIDIDA/O?

1. ¿Cambia de opinión después de tomar decisiones?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

2. ¿Se ven sus decisiones indebidamente influenciadas por demás?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

3. ¿Da usted larga a la toma de decisiones?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

4. ¿Es una agonía para usted tomar decisiones importantes?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

5. ¿Se ve tan empantanada/o en el estudio de los detalles que le resulta difícil decidir?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

6. ¿Gasta usted mil duros de energía para tomar decisiones de tres reales?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

7. ¿Ha perdido oportunidades por haber tardado demasiado en decidirse?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

8. ¿Deja usted que decidan otros “en su lugar” cuestiones que son de su incumbencia?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

9. ¿Ha tenido dudas al ir contestando estas preguntas?

Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

PUNTUACIÓN

- Con frecuencia 1 punto
- A veces 2 puntos
- Rara vez 3 puntos
- Nunca 4 puntos

Sume los puntos y vea donde queda su puntuación en la siguiente escala:

- 32-36: lo más probable es que su vida esté desarrollándose de la forma que le gusta. Tiene metas a largo plazo, toma con responsabilidad sus decisiones en la vida, es francamente decidido.
- 20-31: Tomar decisiones puede resultarle incómodo. Debe ser más decidido
- 19 o menos: Necesita usted ser más decidido. Casi seguro que tiene ahora pendiente alguna decisión importante. Usted desearía que alguien tomara la decisión por usted.

ANEXO 2

ORGANIZA TU TIEMPO

Objetivo: Planificación lógica y Juicio práctico

Instrucciones:

A continuación se presenta un plano donde se indica la ubicación de los lugares donde usted realizará unas diligencias. Antes, tome en cuenta que debe salir de su casa a las 9,15 de la mañana, efectuar una serie de tareas y estar de regreso a las 13:00. De su casa a la parada del autobús tarda 30m. La oficina donde se paga la matrícula cierra a las 10:00, el comercio y el correo cierran a las 12:00 y la panadería abre a las 11:00. Usted debe hacer el recorrido a pie.

Tareas:

- Llevar zapatos al zapatero
- Recoger una máquina de escribir en el taller
- Llevar un pantalón al sastre
- Mandar un paquete por correo
- Pagar la matrícula
- Comprar pan
- Comprar café
- Recoger a unos amigos que llegan en el autobús a las 12:30
- Comprar un libro
- Comprar mantequilla en el comercio

Organice sus tareas y escriba un número del 1 al 10 según el orden de la misma.

ANEXO 3

EJERCICIO PARA DEFINIR EL PROBLEMA

Un estudiante y su profesor están de gira en Alaska cuando de repente observan que viene un oso grande y rugiente hacia ellos desde la distancia. Cada uno comienza a correr rápidamente, pero es evidente que mientras ellos corren el oso se les acerca con más rapidez. El estudiante se detiene un momento, se quita la mochila de su espalda, saca sus deportivas y comienza a ponérselas. Su profesor entonces al ver al estudiante se detiene y le dice: “No podrás detener que el oso te alcance con simplemente tener unos zapatos para correr! “ El estudiante contesta: “No necesito correr tan rápido para que el oso no me alcance, simplemente necesito correr más rápido que usted”

El estudiante entendió que tratar de correr más que el oso para que éste no lo alcanzara sería una tarea imposible, pero mientras corriera más rápido que el profesor, el oso estaría satisfecho cuando agarrara a la primera persona. Consecuentemente, **el estudiante definió el problema real** que consistía en correr más rápido que el profesor para que el oso no lo agarrara primero.

ANEXO 4

EL NIÑO Y LAS MONEDAS

Un grupo de niños hacían siempre la misma broma al más pequeño de todos ellos. Le enseñaban dos monedas, una más grande (de un dólar) y otra más pequeña (de dos dólares) y le decían que eligiera una de ellas para quedársela. El pequeño siempre elegía la más grande, lo que provocaba la risa de los otros.

Cierto día, una persona mayor que paseaba por el parque observó la escena y vio como el pequeño elegía la moneda de menor valor pero de mayor tamaño. Al ver como los demás se reían de él como los demás se reían de él le llamó para aleccionarle.

- Mira hijo, le comentó, cada vez que te enseñen unas monedas y te den a elegir, debes tener en cuenta el valor que tienen y no sólo el tamaño. De las dos que te han mostrado has cogido la más grande, sin embargo, es la más pequeña la que más valor tiene.

El niño escuchó atentamente y contestó:

- Muchas gracias señor. Le agradezco su consejo, pero ¿si hubiera cogido la de más valor el primer día, cuántas veces me habrían dejado elegir? Probablemente no habría ganado todos los dólares que me ha dado este juego.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Caballo Vicente.(1999) *Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales*. SIGLO XXI.
- Castañer, Olga (2001) *¿Por qué no logro ser asertivo?*. Descle.
- Mayer Richard (1986) *Pensamiento, resolución de problemas y cognición*. 1986 Paidós
- Milano Antonio *Resolución de problemas & toma de decisiones* Ediciones Macchi
- Mnookin, Robert H. (2003) *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos : cómo plantear la negociación para generar beneficios*. Gedisa
- Montes, Felipe (2005) *Resolución de problemas y toma de decisiones* Trillas-Eduforma

MODULO VI: NECESIDADES Y MOTIVACIÓN LABORAL

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

2. NECESIDADES

2.1 Concepto de Necesidad según la Terapia Gestalt.
2.2 Breve clasificación de necesidades según diversos autores
2.2.1 Teoría de Maslow
2.3 Dinámica Necesidades-Valores

3. ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS

3.1 Estado Presente-Recursos-Estado Deseado
3.2 Dinámica

4. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

4.1 Tipos de motivación
4.2 Dinámica de motivación
4.3 Función del trabajo
4.4 Dinámica. Cuento " La vaca de cada uno"
4.5 Dinámica función del trabajo
4.6 Atribución-Responsabilidad
4.7 Dinámica: Análisis conjunto de atribuciones causales
4.8 Dinámica. Cuento. "El elefante encadenado".Jorge Bucay. Audio.

5. ANEXO

6. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

Desde que somos recién nacidos y conforme vamos creciendo, nuestras necesidades nos van guiando de forma menos a más consciente para permitirnos el desarrollo en todas sus dimensiones, desde lo puramente físico hasta nuestras necesidades psicológicas como puede ser el sentirnos amados.

Las necesidades son muchas y nadie más que la propia persona establece en cada momento y sin ser, en ocasiones, del todo consciente la forma en que nos vamos a mover en el mundo para satisfacerlas. Esta falta de consciencia sobre nuestras necesidades en todas las dimensiones, es lo que nos hace a veces sentirnos insatisfechos con nuestra familia, nuestro trabajo, nuestras amistades, nuestra pareja, nuestra situación vital, y es porque hay algo en nosotros que clama por ser atendido, pero aún no somos conscientes, sólo sentimos insatisfacción, tristeza, rabia, ansiedad, apatía…

En el momento que nos tomemos el tiempo "necesario" para escucharnos y tomar conciencia de qué es realmente lo que "yo necesito", probablemente nos será más fácil dirigir nuestros esfuerzos en esa dirección y encontrar la fuerza que me va a empujar a conseguirlo. No esta tarea fácil puesto que a lo largo de nuestra vida nos hemos cargado de aprendizajes y creencias a veces contradictorias que permanecen en conflicto dificultando que tomemos una dirección y permaneciendo inmóviles ante las situaciones desconocidas ante las que nos creemos sin recursos o en las que sentiremos violados nuestros propios principios si tomamos alguna de las opciones que inicialmente se nos ocurren.

Si nos centramos en de qué están hechos los miedos o los factores que nos impiden dar un paso más, nos vamos a permitir descubrir muchas cosas sobre nosotras y nosotros mismos y sobre aquellas que creemos nuestras creencias, que quizás hayamos interiorizado hace muchos años porque en ese momento nos eran bastante útiles y que en el momento vital en que nos encontramos decidamos desprendernos de ellas, porque ya no nos resultan útiles para avanzar en la consecución de nuestros objetivos.

En este camino de toma de conciencia, reflexión y acción nos vamos a centrar a lo largo de todo este módulo que a pesar de su base teórica conduciremos como dinámicas muy prácticas partiendo de la base de que es a través de vivenciar, con la propia experiencia como mejor se van asimilando los aprendizajes.

1.1 Objetivos.

- Tomar completa RESPONSABILIDAD sobre las acciones, sentimientos, emociones, y pensamientos propios.
- Vivir el aquí y el ahora.
- Aprender ahora de las acciones pasadas, sacar lo productivo.
- Facilitar el desarrollo de una conciencia clara y continuada sobre las necesidades propias en cada momento.
- Despertar la conciencia sobre aquello latente detrás de las acciones que emprendemos, que nos empuja, o nos retiene favoreciendo u obstaculizando la consecución de nuestros proyectos.
- Conocer los propios recursos y la capacidad que todas y todos poseemos para desarrollar otros que nos puedan servir de apoyo en la consecución de nuestros objetivos.
- Compartir la experiencia, desarrollar el sentimiento de pertenencia.
- Promover la expresión de lo descubierto, o aprendido.
- Impulsar a la acción, además de a la reflexión sobre la situación.
- Despertar el poder personal, la capacidad de influencia sobre nuestra situación.

2. NECESIDADES.

2.1 Concepto de Necesidad [16]

La noción de necesidad es primordial en el trabajo para el desarrollo personal. Cuando mencionamos necesidades nos referimos al mismo tiempo al organismo; hablamos de un organismo viviente que no podría existir y desarrollarse si no logra satisfacer sus necesidades básicas.

Ese organismo viviente que somos, cuenta con un cuerpo, reacciones fisiológicas, gestos, actitudes, conductas, palabras, frases, lenguaje verbal y no verbal, pensamiento, memoria, emociones, sentimientos, recuerdo, imaginaciones, fantasías, un consciente y un inconsciente, etc.

Todo ello incluido en un campo social determinado (medio ambiente) y pudiendo relacionarse, utilizando un conjunto de mensajes, con dicho campo social.

El organismo es la suma de todos esos elementos, al mismo tiempo que es mucho más que su simple suma.

Cuando nuestro organismo siente una necesidad, significa que algo le falta, que carece de algo; por lo tanto se encuentra en desequilibrio.

En la situación de carencia, el proceso consiste en sentir lo que nos falta, identificarlo (tomar conciencia) y encontrar después los medios para satisfacer dicha carencia.

Este es el proceso que se pone en funcionamiento cuando se tiene "hambre": algunos alimentos se consumen para llenar la necesidad, una vez saboreados, masticados, y tragados van a ser asimilados por el organismo, otros van a ser expulsados. Una vez reestablecido el equilibrio, la energía utilizada o requerida para luchar contra la sensación de hambre, podrá ser empleada en otra actividad diferente.

[16] según la Teoría de la Terapia Gestalt.

El mismo proceso de "hambre" se produce en todos los planos de nuestra existencia: corporal, afectivo, psicológico, espiritual. Nuestro crecimiento global no puede realizarse sin que nuestras necesidades, en los niveles mencionados, sean identificadas y después satisfechas, o se encuentren en vías de ser satisfechas.

Por este motivo es importante tomar conciencia de cuáles son nuestras verdaderas necesidades que a veces cubrimos de otras secundarias (como puede ser necesito fumar un cigarro, ante una prueba, cuando lo que realmente necesito es disminuir mi ansiedad), para poder así realizar los movimientos necesarios que nos lleven a satisfacerlas y cerrar con ello situaciones inconclusas.

2.2 Breve clasificación de las necesidades según diversos autores.

Algunos autores han señalado, que lo que determina la satisfacción, y supone por tanto, un aliciente que mantiene la perseverancia en la conducta, es el grado en que el trabajo, llega a cubrir diversas necesidades del ser humano.

Han tratado además de especificar los tipos de necesidades concretas, cuya necesidad de cubrir nos impulsa más o menos conscientemente a la acción.

Entre los más nombrados en este campo, se encuentra:

2.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Comúnmente se explica a través de la pirámide de necesidades.

Maslow (1943;1954) supuso que las personas tienen cinco tipos de necesidades, activadas de forma jerárquica, de manera que las necesidades de orden inferior deben satisfacerse antes que las de orden inmediatamente superior.

- **Necesidades fisiológicas**. Son las de orden más inferior, las más básicas, y se refieren a la satisfacción de los impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y abrigo. Para satisfacer estas necesidades, el trabajo debe proporcionar a la o el empleado un salario que les permita condiciones de vida adecuadas, así como los descansos necesarios, etc.

- **Necesidades de seguridad**. Se activan solamente cuando ya se han satisfecho las necesidades fisiológicas. Hacen referencia a las necesidades de tener un ambiente seguro, predecible, habitable, no amenazador, en el que el individuo no pueda sufrir ningún daño físico ni psicológico. Las organizaciones deberían proporcionar a sus empleados planes de seguros de vida y de salud, oportunidades de seguridad y contratos seguros que les permitan realizar su trabajo sin miedo a sufrir daños. Los puestos que tienden ser muy duraderos aumentan la seguridad psicológica.

- **Necesidades sociales**. Se activan después de que se hayan satisfecho las necesidades fisiológicas y las de seguridad. Las necesidades sociales son las de afiliación, como tener amigos, sentirse amado y/o aceptado por otras personas. Muchas organizaciones invierten grandes sumas de dinero en facilitar las actividades extralaborales de sus empleados, ayudando así a satisfacer sus necesidades sociales.

- **Necesidades de estima**. Hacen referencia al desarrollo del respeto hacia la persona misma y la obtención de la aprobación de las demás personas, como son el deseo de conseguir el éxito, tener prestigio social y el reconocimiento de los demás. Las organizaciones pueden dar recompensas o banquetes para reconocer el éxito de sus empleados.

- **Necesidades de autoactualización o autorrealización**. Se activan solamente después de que se hayan satisfecho todas las demás necesidades de orden inferior; se refiere a la necesidad de autorrealización (el deseo de ser sobretodo lo que una persona es capaz de ser, desarrollar el potencial personal totalmente). Las personas empleadas autorrealizadas trabajan al máximo sus posibilidades y representan el uso más efectivo de los recursos humanos de una organización, pero pocos puestos proporcionan a los y las empleadas posibilidades para conseguir el autodesarrollo total.

De acuerdo con la Teoría de Maslow, estos cinco tipos de necesidades están ordenados jerárquicamente en función de su importancia, de tal modo que, el comportamiento está conducido, principalmente por el tipo de necesidades más bajo que todavía se encuentra insatisfecho.

La jerarquía sigue el orden establecido al enumerarlas, con las necesidades de supervivencia la base, y las específicamente humanas en la parte superior.

Además Maslow agrupa estos cinco tipos de necesidades en dos grandes grupos: uno de nivel inferior que integra las dos primeras y otro de nivel superior que incluye las tres restantes.

Los estudios realizados alrededor de esta teoría concluyen que las necesidades satisfechas nos resultan menos importantes que las insatisfechas, es más algunas necesidades parecen aumentar en importancia al ser satisfechas.

Esta no es la única ni la mejor de las teorías que existe al respecto de las necesidades del ser humano. Es simplemente una forma de observarlo.

En cualquiera de los casos y por mucho que se dicte de forma externa, por la sociedad, la cultura, etc. que ha de ser lo que debamos pensar, sentir o necesitar cada persona según nuestra edad, sexo, cultura, o momento vital, nunca podemos olvidar que la propia persona es quien más sensibilidad tiene para identificar, con más o menos apoyo cuáles son sus necesidades en este momento y movilizar, también con más o menos apoyo la energía y los recursos adecuados para satisfacerlas de forma que pueda así ser plenamente responsable de sus actos.

Si somos capaces de identificar nuestras necesidades, las probabilidades de que los esfuerzos que emprendamos para satisfacerlas se vean recompensados aumentan. Ya no solo por la consecución de nuestro objetivo en sí, sino porque las propias acciones como eslabones intermedios hasta nuestro objetivo serán alicientes en sí mismo ya que nos van a hacer sentirnos personas capaces, valiosas, con recursos o con capacidad de desarrollarlos y de decidir qué hacemos con nuestras necesidades, y con nuestra vida al fin y al cabo, y qué alternativas de todas las posibles se adaptan más saludablemente a nuestra situación.

2.2.2 Teoría de las necesidades latentes de Marie Jahoda.

Según la teoría de Jahoda, lo que produce angustia psicológica es la deprivación de las funciones latentes del trabajo, que incluyen:

- Estructura temporal del trabajo; el día, la semana. La pérdida de esta estructura puede ser muy desorientadora.

- El trabajo proporciona experiencias compartidas. El contacto regular con otras personas distintas al núcleo familiar proporciona una fuente importante de contacto social.

- Vincula al individuo a metas y propósitos que rebasan el propio yo. Experiencia de creatividad y maestría, sentimiento de propósito.

- El trabajo es una fuente de status e identidad personal. No sólo del ocupante del puesto sino de toda su familia.

- Requiere una actividad habitual y cotidiana. Implica algún esfuerzo físico y mental.

Esencialmente, esta teoría señala, que el trabajo proporciona a las personas fuentes de satisfacciones explícitas e implícitas, obvias y latentes.

En el trabajo con personas que se encuentran en situación de desempleo, nos da información valiosa tener en cuenta los datos que aporta la investigadora Jahoda sobre las funciones y las necesidades que cubre el trabajo.

Nos puede servir de guía para ayudar a la toma de conciencia de cada persona sobre qué necesidades cubría el trabajo que ahora mismo no se sienten cubiertas o satisfechas para trabajar sobre qué otra vía en cada caso podría servir para satisfacer esa necesidad y como puede la persona emprender un plan de acción para su consecución.

2.3 Dinámica de las necesidades-valores.

La persona docente solicita a los participantes que identifiquen a nivel individual, clasificándolos en tres columnas, **cuáles son los elementos o hechos que les proporcionan seguridad, o con los que se sienten apoyados en la familia, el trabajo y la sociedad** (cinco por lo menos en cada área), y que lo expresen por escrito.

Además, pensando en cómo serían las **condiciones de trabajo perfectas**, o muy favorables para nosotros, vamos a escribir cuatro adjetivos, y del mismo modo haremos pensando en condiciones de trabajo que nos sean muy desfavorables, o incluso de no trabajo, y anotaremos también cuatro adjetivos.

En un primer momento se escogerá por parejas para comentarlo.

Después se animará a las/los participantes a añadir antes del adjetivo “Soy el tipo de persona que valora…” se dirá en presente y en primera persona y quién quiera compartirá esta experiencia en el grupo grande, sin más objetivo que fomentar la toma de conciencia individual sobre los propios valores cómo los depositamos y nos mueven en ámbitos externos como nuestro trabajo, y tipo de personas que elegimos para relacionarnos, etc. No se permiten juicios de valor sobre las opiniones ajenas ni propias.

Además como añadido a este ejercicio propondremos a los integrantes del grupo, que escriban una lista con “Las veinte cosas que me encanta hacer”

3. LA ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS.

"Piensa en tu futuro porque ahí es dónde vas a pasar el resto de tu vida". Mark Twain

Una de las constantes de la vida es que los resultados se están produciendo siempre. Si no es uno el que decide conscientemente que resultados quiere obtener y no se representa internamente las cosas en consecuencia, será algún agente externo (una conversación, una noticia, un espectáculo o cualquier otro acontecimiento), lo que condicionará sus estados dando lugar a comportamientos desencadenantes que quizá no convengan a la persona.

Es esencial saber lo que una persona quiere. La mente inconsciente nunca deja de trabajar y de procesar información que nos llega incesantemente desde nuestro medio, de tal manera, que nos dirige en unos sentidos concretos. Incluso a este nivel inconsciente, la mente distorsiona, elimina y generaliza. Por tanto para poder funcionar con eficacia es importante desarrollar una percepción previa de los resultados que pretendemos alcanzar.

En ausencia de un objetivo definido, esa energía se dispersa en varias direcciones, quedándonos entonces con la sensación de ser veletas movidas por el viento de los acontecimientos.

Si poseemos un objetivo claro o preciso, nuestra propia mente inconsciente guiará los pensamientos y las acciones para producir los resultados deseados. De alguna manera nos acercará a aquello que nos aproxima a nuestro objetivo, mientras que nos hará cambiar el sentido ante algo que puede impedir la consecución de nuestro objetivo. El sistema nervioso ante objetivos claros, sabe que informaciones tienen la máxima prioridad. Necesita mensajes claros para actuar con eficacia.

3.1 Estado presente- estado deseado

- **Estado presente:** Podríamos denominar estado presente a la situación en que se encuentra alguien o algo en el momento actual respecto a un tema concreto, por ejemplo el trabajo, como ahora mismo nos ocupa. La organización de las conductas tanto internas como externas y las respuestas que generan lo que se está experimentando como problema o dificultad.

- **RECURSOS:** Es imprescindible entre estos dos estados saber los recursos de que se dispone, incluidos los que nos permiten obtener otros de los que aún no disponemos: Es darse cuenta de que nunca partimos de cero. Es ser humano, por su propia complejidad, es rico en recursos, en alternativas de diversos caracteres, que le permiten desenvolverse en su propio medio, y los más importantes son precisamente aquellos que nos facilitan adquirir otros.

- **Estado deseado:** Es la descripción de la situación a la que se desea llegar, expresada con el conjunto de respuestas y conductas, tanto internas como externas, que se quiere conseguir.

3.2 Dinámica

Vamos a utilizar un ejemplo de nuestra propia vida para desarrollar nuestra capacidad de marcarnos objetivos y para ello vamos a seguir los siguientes pasos. En una hoja vamos a dar respuesta a los siguientes apartados. Primero de forma individual y luego haremos una puesta en común. (Material apoyo power point)

1. **Seleccionar una meta.** ¿Qué es lo que quiero? Formularla en afirmativo y que su logro dependa de mí, no de otros.

Por ejemplo: ¿Qué puedo hacer para dejar de sentirme criticada?, en vez de; "Quiero que mi jefe deje de criticarme". O "quiero comer sano", en vez de "no quiero comer tantos dulces".

2. **Conocer la evidencia de la meta.** ¿Cómo sabré que se ha logrado a meta? ¿La evidencia está relacionada con mi meta, mi objetivo?

Por ejemplo; "Quiero tener éxito", si no tengo ninguna evidencia de lo que significa para mí éxito, puede que trabaje durante toda mi vida para conseguirlo, que incluso lo haya obtenido en algunas ocasiones, sin jamás sentirme satisfecho. Una forma de chequear mi situación es preguntarme ¿La evidencia está estrechamente relacionada con mi meta, deseo, mi objetivo?

3. **Seleccionar dónde, cuándo y con quien se desea conseguir la meta.**

Por ejemplo; si lo que quiero es "sentirme seguro" ¿cuándo quiero sentirme seguro, con quién, en que situación o situaciones concretas, durante cuanto tiempo?

4. **Comprobar si ha obstáculos para conseguir el objetivo.**

¿Qué me impide tener YA lo que quiero? Tal vez nada, entonces se puede seguir con el paso siguiente. Sin embargo a veces entramos en conflicto interno cuando dos metas se presentan antagónicamente, entonces es importante encontrar una manera de alcanzar ambas metas.

Generalmente dos metas que parecen en conflicto pueden apoyarse mutuamente.

5. **Encontrar los RECURSOS disponibles.** ¿De qué recursos dispongo que me ayuden a conseguir lo que quiero? ¿Qué partes de esta meta puedo yo realizar?

Si yo quiero, por ejemplo, ser capaz de hablar en público, ¿qué partes de esta meta puedo ya realizar? Probablemente pueda hablar, ponerme en pie, mirar al auditorio, etc. El darse cuenta de lo que uno ya puede hacer da la sensación positiva de logro y una base sólida para prender las destrezas adicionales que se necesita. Prácticamente es imposible comenzar algo disponiendo de recursos cero.

6. **Encontrar los recursos adicionales.** ¿Qué otros recursos o habilidades necesito para conseguir lo que quiero?

El saber de qué se dispone, lo que se puede hacer ya, facilita más las partes que hay que aprender. Tal vez en el ejemplo de arriba, lo que yo necesite sea una sensación de seguridad, un modo de mantener mi contacto visual con el auditorio, o maneras de responder al auditorio con más calidez, etc.

7. **Hacer un PLAN DE ACCIÓN.** ¿Cómo voy a lograr mi meta? ¿Cuál va a ser mi primer paso? ¿Qué es lo primero que puedo hacer ahora para empezar en dirección adecuada para lograr eso que quiero?

Es muy estimulante recordar que el logro de los objetivos es un proceso, cuya complejidad depende del rango de aquel y que para simplificarlo se precisa dividir por fases o pasos.

¿Cuál es el nivel de COMPROMISO con tu objetivo?

En una escala de 1 a 10, ¿qué valoración le pones a tu compromiso con tu objetivo?

Si después de realizar paso por paso todo este proceso de auto-cuestionamiento, aún se encuentra a cierta distancia de del objetivo, tal vez sea conveniente preguntarse ¿Qué es lo que realmente se desea? Y las respuestas pueden resultar tan sorprendentes como:

- A veces lo que *realmente* se desea es *no conseguirlo.* En ocasiones las personas *tenemos más miedo al éxito que al fracaso.*
- Que el objetivo ya sea inalcanzable a priori; por ejemplo "Quiero ser perfecta en todo lo que hago", o "Quiero ser la persona más rica del mundo".
- Que los esfuerzos para conseguir lo que se desea supongan un precio demasiado caro que pueda dañar mi ecología personal.

4. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover.

- Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades
- Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".
- Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".
- Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

4.1 Tipos de Motivación

De forma muy breve, y según una determinada clasificación podemos entender dos tipos de motivación; motivación extrínseca y motivación intrínseca.

- La **motivación extrínseca.** Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa, tangible o intangible.

- La **motivación intrínseca.** Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos. Satisfacción con la realización de la propia acción.

4.2 Dinámica de motivación

1º- Comentaremos por parejas o en grupo grande, qué me motiva, que me impulsa en mi día a realizar acciones concretas como por ejemplo; desayunar, ducharme, acordarme de coger el bono bus, y ejemplos que pondremos y observaremos entre todos para identificar cuál es el objetivo, **qué es lo que empuja** y qué cosas hago para conseguirlo y qué necesidades estoy cubriendo con ello.

Ejemplo:

1. Aparece una sensación de hambre en mí.

2. Necesito comer algo.

3. Observo las posibilidades del entorno y elijo una, por ejemplo si estoy en casa coger algo de la despensa.

4. Me muevo desde donde este hacia la cocina, y me como una tostada.(Este paso podría desmenuzarse en varios si por ejemplo en este caso, no hubiera nada en casa de lo que yo quiero comer porque mi necesidad fuera mas especifica)

5. Mi necesidad esta satisfecha.(y mi estómago lleno)

2º- **¿Qué me motiva en la vida?**

Existen estudios en PNL (Programación Neuro Lingüística), entre otros, que sostienen que básicamente sólo hay dos fuerzas presentes en todo comportamiento y motivación humana.

- El temor a sentir malestar: experimentar estados emocionales dolorosos
- El deseo de sentirme "bien": experimentar estados emocionales placenteros.

Lo que la mayoría de nosotros deseamos en la vida, es decir, felicidad, amor, reconocimiento, poder, éxito, etc., son simplemente "estados", que nos hacen sentir de forma placentera.

La motivación en nuestros objetivos.

Vamos a dibujar tres columnas verticales en una hoja. En la primera escribid una lista de cinco objetivos importantes que os gustaría alcanzar en el plazo de un año. Junto a cada uno de éstos, en la segunda columna, anotad, porqué es importante para vosotros lograr esos objetivos. En la tercera columna elegir la emoción o pensamiento que experimentaríais al lograr cada uno de ellos.

Por ejemplo:

¿Es uno de vuestros objetivos tener más dinero? Si la respuesta es sí, porque queréis más dinero. Tal vez digáis que queréis comparar algunas cosas. Y os podríais preguntar por qué queréis comprar esas cosas. A lo mejor diréis que el hecho de poder comprar os hace sentir poderosas/os. Por lo tanto sentirse poderosa/o, es el estado agradable que buscáis, y el dinero es uno de los medios para alcanzar dicho estado.

Por ejemplo:

Si vuestro objetivo es tener una relación, puede que éste tampoco sea el objetivo fundamental. ¿Qué es lo importante para vosotros en tener la clase de relación que deseáis? Tal vez os agrade el sentimiento de estar enamorados, o quizá la relación de pareja hace que os sintáis más seguros, o tal vez os sentís más conectados cuando existe el compañerismo de por medio. Una vez más, lo que realmente perseguís son estos resultados agradables. Tener un coche nuevo podría daros un sentido de libertad. Tener un trabajo, podría…

4.3 Función del Trabajo.

Para abordar la situación en que se puede encontrar una persona desempleada desde la perspectiva psicológica, es necesario tener en cuenta la función que juega el trabajo en la vida social del ser humano (Jahoda).Obtener un empleo es una expectativa social y cultural adquirida desde la infancia y desde entonces continuamente reforzada en la familia y los medios de comunicación y cuando el individuo logra integrarse al mundo del trabajo, accede a un nuevo status y una nueva identidad social. El desempleo irrumpe este proceso, por eso puede generar una experiencia de derrota y de fracaso.

El individuo humano necesita un sentido de estructura y una finalidad o ideal para poder vivir, ideal y estructura que para la inmensa mayoría de las personas deriva y procede de su trabajo. Aunque no es la única estructura que satisface las necesidades en las sociedades industrializadas, sí es de las dominantes. (Jahoda 1982)

Es evidente que la situación laboral es vivenciada e interpretada diferente de acuerdo con una serie diferente de circunstancias individuales y del tipo de recursos psicológicos de que dispone cada uno para afrontar el problema.

La característica psicológica más importante que proporciona el trabajo es que sitúa al individuo con una red de relaciones sociales con un lugar definido y una determinada función dentro de una estructura social, hasta el punto de que la gente aparece categorizada por el trabajo en términos de clase, nivel e influencia, estableciendo jerarquías y agrupaciones, amigos, y relaciones sociales, de todo lo cuál deriva un sentimiento de seguridad, reconocimiento, dominio y comprensión (Fagin, 1987).

4.4 Cuento. ”La vaca de cada uno”

Historia de la vaca de cada uno

Un maestro y su discípulo caminaban de pueblo en pueblo, explicando el uno y aprendiendo el otro acerca de las verdades y realidades de la vida humana, mientras observaban y entablaban conversación con todo el que encontraban en su camino para así aprender de su experiencia vivida.

En una de sus largas andaduras, les acogió una humilde familia que habitaba en una vieja y destartalada casa en una aldea. Durante la cena, el maestro y su discípulo preguntaron a la familia que les acogía: díganme, ustedes...¿de qué viven, cómo dan de comer a todos sus hijos en esta pobreza? Verá, no le pedimos mucho a la vida. Durante generaciones, nuestra familia ha vivido únicamente de una vaca, de la vaca sacamos leche, queso, abono... es nuestro único modo de vida. lo cierto es que no tenemos mucho para vivir ... es verdad que nos gustaría tener más y vivir mejor, ... , pero bueno,...salimos adelante y podemos dar gracias a dios de tener a la vaca que nos sustenta. Al acabar la velada, el maestro y su discípulo se fueron. Al salir de la casa, vieron la vaca de esta humilde familia pastando a lo lejos... el maestro le dijo a su discípulo:

m-¿ves aquella vaca? ahora está pastando junto al precipicio.

d- si, maestro la veo

m- pues ve y mátala.

d- pero maestro, contestó confundido el discípulo, ése es el único modo de vida de esta familia, si nosotros la matamos no sobrevivirán, les quitaremos su único sustento, no conocen otra forma de vivir...

m- confía en mí; ve y mátala. Empújala al precipicio

Tal y como le dijo el maestro, el discípulo empujó a la vaca y la tiró por el precipicio.

Pasado mucho tiempo decidió regresar a la aldea donde aquella familia vivía.

Durante años había tenido que vivir con un cargo de conciencia que le angustiaba,... ¿qué habría sido de aquellas humildes personas? ¿Habría él arruinado sus vidas?

Cuando llegó aldea, apenas identificó el paisaje...no existía la humilde casa de la familia, y no había rastro de ellos.

En su lugar había un impresionante complejo hotelero con campos de golf, hípica, balnearios, casinos.....el turismo había llegado hasta allí.

En su camino encontró a un hombre y no pudo evitar preguntarle: perdone, hace muchos años, conocía a una familia, vivía en una casa vieja por esta zona, ellos... tenían una vaca... ¿sabe usted que fue de ellos?

Pues claro que sí, era mi familia .Mire: durante generaciones habíamos vivido de lo que nos proporcionaba una vaca, y así éramos felices, no le pedíamos más a la vida... un día tuvimos la desgracia de que cayera por un precipicio y la vaca murió. Vinieron años de muchas penurias, necesidad y amargura. Sin embargo, llegó un momento que nos dimos cuenta de que si la vaca había muerto teníamos, necesitábamos salir adelante, encontrar otra forma de sobrevivir. Entonces, se nos ocurrió que podíamos construir un sitio para los visitantes de paso, después otro, fuimos progresando y salimos adelante, ...Y hoy por hoy todo esto es nuestro.

4.5 Dinámica sobre la función que el trabajo tiene para mí.

Con esta dinámica lo que pretendemos es, hacer una toma de conciencia de "qué es lo que me mueve a trabajar" y cuál es mi orden de prioridades para averiguar posteriormente a través de qué otras fuentes podría cubrir momentáneamente esas necesidades, que ahora mismo, siento como no cubiertas en mi situación actual de desempleo.

Instrucción: Señala con una cruz los facetas los aspectos que se han visto más afectadas desde que te encuentras en situación de desempleo y te gustaría recuperar, y ordénalas por orden de importancia para ti.

- Mis ingresos económicos, me veo en dificultades económicas.
- Mi estructura del tiempo, ahora no me organizo, pierdo mucho el tiempo, me da igual que sea martes que domingo y antes no me pasaba.
- No tengo ningún objetivo, lo que no haga hoy lo puedo hacer mañana, y sino, el mes que viene.
- Ahora he perdido reputación y prestigio, status, parece que si no tengo empleo no soy nadie para los demás.
- Ahora no me muevo, no hago nada, no tengo hábitos, no me esfuerzo.
- Me siento excluido de la sociedad, ya no tengo amigos, no quedo con nadie.

4.6 Atribución- responsabilidad.

Existen muchos estudios a cerca de la relación entre el sistema de cognición, y la motivación y emoción humanas.

Las causas a las que atribuimos la ocurrencia de los hechos desempeñan un papel clave en nuestra motivación y emoción, es decir la forma como hemos aprendido a percibir el mundo y cada situación, va a determinar mucho nuestro estado de ánimo y la puesta en marcha o no de determinadas acciones por nuestra parte.

Es de vital importancia tener en cuenta dos dimensiones:

1) Las respuestas afectivas y conductuales de una persona ante el "éxito" y el "fracaso".
2) Las expectativas de éxito futuro asociadas

En el marco teórico existen múltiples teoría sobre la atribución causal de los hechos y cómo explican las personas sus éxitos y sus fracasos, la teoría de Weiner sobre la motivación en contextos de logro es la más elaborada, aunque no la única.

Más recientemente Weiner (1979,1985, 1986) amplía su teoría y sugiere que las innumerables razones a la que los individuos atribuyen la causalidad de las cosas se clasifica en las tres dimensiones causales siguientes:

- **Locus de causalidad** (ubicación de las causas de la conducta en locus interno o externo al sujeto).

- **Estabilidad** (persistencia de las causas o variación de las mismas a lo largo del tiempo).

- **Controlabilidad** (factores sujetos, o no, a la voluntad del sujeto)

Desde los enfoques cognitivos de la motivación el sujeto no es sólo receptor de estímulos y emisor de respuesta, hay un proceso de evaluación intermedio de las consecuencias y las razones de sus éxitos y sus fracasos.

El término atribución se refiere pues a las causas percibidas de un acontecimiento, a las explicaciones que de ese acontecimiento hace un individuo. Teniendo muy en cuenta siempre, la subjetividad que aportamos las personas en la valoración como éxito o fracaso en nuestras percepciones. El éxito o fracaso no son nunca términos absolutos.

Existen por ello los llamados sesgos atribucionales como el que consiste por ejemplo en responsabilizar siempre a factores situacionales de lo que me ha ocurrido, factores por tanto externos a mí, de estabilidad desconocida, y fuera de control propio, disminuyendo por tanto la motivación a la acción.

Hay cuatro combinaciones posibles de atribución a partir de las dimensiones de locus de control y estabilidad:

- la dificultad de la tarea es una causa externa y fija
- la suerte es externa y variable
- la habilidad interna y fija
- el esfuerzo interno y variable

La atribución que la persona decida hacer en casa ocasión, tiene consecuencias sobre sus respuestas afectivas ante el éxito o fracaso futuro, de ahí su importancia.

En función de la capacidad de control, de lo estable o inestable y la ubicación del la causa del acontecimiento, me voy a sentir más o menos motivada para la acción.

4.7 Dinámica: Análisis conjunto de atribuciones causales.

Entre todos vamos a proponer diversas situaciones, o acontecimientos en los que analizaremos en función de las tres dimensiones establecidas los diversos factores y las implicaciones que tienen las conclusiones que hayamos para nuestra motivación.

Para mayor utilidad del ejercicio vamos a proponer situaciones propias lo más reales posibles que nos hayan supuesto un éxito o fracaso a nuestro juicio para poder explorar sobre nuestra forma de percibir y cómo nos afecta impulsándonos algunas veces y frenándonos otras.

Un ejemplo de como una persona pude relacionar el éxito o el fracaso en el desempeño de una tarea con diversos factores.

Sacar unos **buenos resultados** en un examen puede atribuirlo a:

- Un factor **estable** (por ejemplo, el talento o la habilidad propios) o aun factor inestable (por ejemplo, la buena suerte).

- Una causa **interna** (por ejemplo, el gran esfuerzo realizado los días inmediatamente anteriores a la prueba), o a una causa externa (por ejemplo, la benevolencia del profesor).

- Un factor que el sujeto puede **controlar** (por ejemplo, su habito de estudio) o aun factor que esta fuera de control (por ejemplo, los malos resultados del grupo en su conjunto).

Por otro lado, sacar **malos resultados** en una prueba, puede igualmente atribuirlo a:

- Un factor **estable** (por ejemplo, su escaso talento) o a un factor inestable (por ejemplo, he tenido un mal profesor).

- Una causa **interna** (por ejemplo, un problema de salud), o una causa externa (por ejemplo, vivir lejos de la biblioteca).

- Un factor que el sujeto puede **controlar** (por ejemplo, su falta de esfuerzo) o un factor que esta fuera de su control, por ejemplo, el elevado coste de los materiales bibliográficos necesarios

4.8 Cuento "El elefante encadenado "Jorge Bucay".

Cuando yo era pequeño me encanaban los circos, y lo que más me gustaba de los circos eran los animales. Me llamaba especialmente, a atención el elefante que, como más tarde supe, era también el animal preferido por otros niños. Durante la función, la enorme bestia hacía gala de un peso, un tamaño y una fuerza descomunales. Pero después de su actuación y hasta poco antes de volver al escenario, el elefante siempre permanecía atado a una pequeña estaca clavada en el suelo con una cadena que aprisionaba una de sus patas.

Sin embargo, la estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros del suelo. Y aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que un animal capaz de arrancar un árbol de cuajo con su fuerza, podría liberarse con facilidad de la estaca y huir.

El misterio sigue pareciéndome evidente. ¿Qué lo sujeta entonces? ¿Por qué no huye?

Cuando tenía cinco o seis años, yo todavía confiaba en la sabiduría de los mayores. Pregunté entonces a un maestro, un padre o un tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado. Hice entonces la pregunta obvia: "si está amaestrado, ¿Por qué los encadenan?".

No recuerdo haber recibido ninguna respuesta coherente. Con el tiempo, olvidé el misterio del elefante y la estaca, y sólo lo recordaba cuando me encontraba con otros que también se habían hecho esa pregunta alguna vez. Hace algunos años, descubrí que, por suerte para mí, alguien había sido suficientemente sabio como para encontrar respuesta:

El elefante del circo no escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde que era muy pequeño.

Cerré los ojos e imaginé al indefenso elefante recién nacido sujeto a la estaca. Estoy seguro de que, en aquel momento, el elefante empujó,

tiró y sudó tratando de soltarse. Y a pesar de sus esfuerzos, no lo consiguió, porque aquella estaca era demasiado dura para él

Imaginé que se dormía agotado y que al día siguiente lo volví a intentar, y al otro día, y al otro… Hasta que, un día, un día terrible para su historia, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino.

Ese elefante enorme y poderoso que vemos en el circo no escapa porque, pobre, cree que no puede

Tiene grabado el recuerdo de la impotencia que sintió poco después de nacer. Y lo peor es que jamás se ha vuelto a cuestionar seriamente ese recuerdo. Jamás, jamás intentó volver a poner a prueba su fuerza…

Así es Damián. Todos somos un poco como el elefante del circo: vamos por el mundo atados a cientos de estacas que nos restan libertad

Vivimos pensando que "no podemos" hacer montones de cosas simplemente porque una vez hace tiempo, cuando éramos pequeños, lo intentamos y no lo conseguimos.

Hicimos entonces lo mismo que el elefante y grabamos en nuestra memoria este mensaje. No puedo, no puedo y nunca podré.

Hemos crecido llevando ese mensaje que nos impusimos a nosotros mismos y por eso nunca más volvimos a intentar liberarnos de la estaca.

Cuando, a veces, sentimos los grilletes y hacemos sonar las cadenas, miramos de reojo la estaca y pensamos:

NO PUEDO Y NUNCA PODRÉ

Jorge hizo una larga pausa. Luego se acercó, se sentó en el suelo, frente a mí, y siguió:

Esto es lo que te pasa, Demi. Vives condicionado por el recuerdo de un Demián, que ya no existe, que no pudo.

Tu única manera de saber si puedes conseguirlo es intentarlo de nuevo poniendo en ello todo tu corazón…
¡Todo tu corazón!

5. ANEXOS

ANEXO 1

Para la reflexión

SE PRECISAN...

Más personas que hagan algo por mejorar las cosas. Menos que las desaprueben.

Más personas que actúen. Menos que hablen.

Más personas que digan: ¡Puede hacerse! Menos que digan ¡No puede hacerse!

Más personas que inspiren confianza a los demás. Menos que arrojen un chorro de agua fría sobre los que han dado aunque sea un solo paso en la dirección correcta.

Más personas que se interesen en las cosas y hagan algo para mejorarlas. Menos que se sienten a un lado sin hacer más que encontrar defectos

Más personas que señalen lo que es correcto. Menos que insistan en señalar lo que es incorrecto.

Más personas que "enciendan una vela". Menos que maldigan la oscuridad.

Si caes siete veces, levántate ocho.
Proverbio chino.

ANEXO 2

LISTADO DE VALORES:

Reputación	Respeto	Éxito	Honestidad
Creatividad	Originalidad	Belleza	Honor
Carácter	Generosidad	Amor	Espontaneidad
Honor	Familia	Altruismo	Amistad
Obediencia	Inteligencia	Moral	Dinero
Estatus	Ambición	Posesión	Independencia
Trabajo	Fama	Viajar	Aventura
Diversión	Solidaridad	Verdad	Justicia
Verdad	Sinceridad	Hijos	Progreso
Espiritualidad	Ciencia	Compromiso	Realización
Felicidad	Comunicación	Sexo	Seguridad
Reconocimi.	Tradición	Religión	Nacionalismo
Competitividad	Responsabilidad	Aprendizaje	Estudios
Enseñanza	Conciencia	Integridad	Pareja
Alegría	Estilo Personal	Salud	Imagen
Tiempo Libre	Fidelidad	Comodidad	Lealtad
Desapego	Sencillez	Prestigio	Seriedad

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bucay Jorge (1997). *Déjame que te cuente.* Ed. Del nuevo extremo. RBA Integral
- Castanedo Celedonio. (2002) *Terapia Gestal. Enfoque centrado en el aquí y el ahora*. Ed.Herder
- Covey Stephen (1990) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidós
- Lofland. Donald (1998) *Elimina los virus mentales con PNL*. Ed. URANO.
- Peñarrubia. Francisco (1998) *Terapia Gestal. La vía del vacío fértil*. Alianza Editorial
- Seymour. John.(1995) *Introducción a la PNL* .Ed. URANO.