

*Compilación bibliográfica **

PARA EL *CURSO-TALLER*:

**PSICOTERAPIA BREVE Y DE EMERGENCIA PARA SERVIDORAS Y
SERVIDORES PÚBLICOS QUE ATIENDEN VÍCTIMAS DE
VIOLENCIA**

LIC. EN PSIC. ILIANA GABRIELA ROMO AGUIRRE

NOVIEMBRE DE 2009

*EN PROCESO DE TRABAJO EDITORIAL

1.- INTRODUCCIÓN	4
2.- JUSTIFICACIÓN	8
3.- OBJETIVO GENERAL.....	10
4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5.- METODOLOGÍA	12
6.- ANTOLOGÍA.....	15
6.1 TRANSFERENCIA Y CONTRATRANSFERENCIA	15
6.2 AUTOCUIDADO.....	22
6.3 ESTRÉS:.....	32
6.4 MANEJO DEL ESTRÉS:.....	36
6.5 AUTOESTIMA:.....	41
6.6 CODEPENDENCIA	55
6.7 ASERTIVIDAD:	59
6.8 COMUNICACIÓN ASERTIVA:.....	80
6.9 CRISIS Y CAMBIO:.....	85
6.10 CONFLICTOS GRUPALES (CONFLICTOS LABORALES):.....	90
6.11 MEDIACIÓN.....	106
6.12 NEGOCIACIÓN:.....	110
6.13 NEGOCIACIÓN GANAR-GANAR.	112
MEDIACIÓN Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:.....	129
6.14 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:.....	144
6.15 RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS.....	147
7.- BIBLIOGRAFÍA COMPLETA	149

CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN-----	3
2.- JUSTIFICACIÓN-----	6
3.- OBJETIVO GENERAL-----	8
4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS-----	8
5.- METODOLOGÍA-----	9
6.- ANTOLOGÍA-----	12
6.1 TRANSFERENCIA Y CONTRATRANSFERENCIA	
6.2 AUTO-CUIDADO	
6.3 ESTRÉS	
6.4 MANEJO DEL ESTRÉS	
6.5 AUTOESTIMA	
6.6 CODEPENDENCIA	
6.7 ASERTIVIDAD	
6.8 COMUNICACIÓN ASERTIVA	
6.9 CRISIS Y CAMBIO	
6.10 CONFLICTOS GRUPALES (LABORALES)	
6.11 NEGOCIACIÓN	
6.12 NEGOCIACIÓN (GANAR-GANAR)	
6.13 MEDIACIÓN	
6.14 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
6.15 RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS	
7.- BIBLIOGRAFÍA-----	125

“PSICOTERAPIA BREVE Y DE EMERGENCIA PARA SERVIDOR@S PÚBLICOS QUE ATIENDEN VÍCTIMAS DE VIOLENCIA”

CURSO-TALLER

LIC. EN PSIC. ILIANA GABRIELA ROMO AGUIRRE

1.- INTRODUCCIÓN

El trabajar cotidianamente con usuari@s que viven diversas problemáticas, genera tensiones y desgaste emocional entre el personal de salud involucrado en su atención. Esto repercute a nivel individual e intralaboral y, sin duda, genera conflictos en ambos niveles.

Existe evidencia institucional que señala que de no afrontarse oportunamente, estos conflictos incidirán de manera importante en la salud emocional del personal y, por ende, en el clima laboral en general. Sin duda, no hacerle frente a este doble nivel de efectos, actuaría en detrimento del efectivo cumplimiento de la tarea.

En lo individual, las intervenciones ante cada caso pueden tocar fibras internas que tiene que ver con la propia historia personal, situación que llega a involucrar una elevada carga emocional. Al cabo del tiempo, toda esta comprensión emocional produce efectos sobre quienes atienden la problemática en cuestión, generando desgaste y desánimo.

Lo relacional involucra los conflictos inherentes a cualquier forma de convivencia de grupo en un marco institucionalizado que, además, entran en reflujos con las tensiones derivadas de los conflictos intrapsíquicos de sus integrantes. Ante ello, se vuelve necesario brindar al personal de salud espacios de Contención Emocional-Mediación como el que propone este abordaje de Psicoterapia Breve y de Emergencia para Servidor@s Públicos que atienden víctimas de violencia a fin de que puedan cumplir con las tareas encomendadas de manera óptima.

También resulta de particular interés, reconocer la importancia de que el personal pueda desarrollar estas tareas con la debida distancia emocional, es decir, que no incidan en la calidad de vida laboral y personal.

Consecuentemente, se considera prioritario abrir espacios psicopedagógicos en los que el personal pueda paralelamente desahogar el torrente de emociones que cursan como consecuencia de atender cotidianamente una serie de complejas problemáticas, las cuales conllevan la movilización de los afectos por existir un encuentro humano, y al mismo tiempo, contar con elementos teórico-prácticos que les permitan la resolución no violenta de los conflictos a través de elementos como la comunicación asertiva, la negociación y la mediación. Lo anterior con el fin de que un proceso catártico no quede solo en la movilización de los afectos y pueda generar mayor conflicto si no se logra articular con elementos que permitan concretar acciones afirmativas a favor de un cambio actitudinal que se vea reflejado en el buen desarrollo y desenvolvimiento de l@s participantes.

Los grupos humanos de cualquier tipo, pueden vivir conflicto y violencia interna; el espacio laboral es un terreno fértil para albergar y alimentar el maltrato, abuso o indiferencia, pues existen jerarquías, manejo de poder, funciones y papeles que cumplir, se dan alianzas constructivas o destructivas. cuando a lo anterior le sumamos que la problemática que se atiende laboralmente es diversa, compleja y multi-causal, el riesgo aumenta notablemente.

Finalmente, el grupo de trabajo es equivalente a la familia y su sistema, ya sea funcional o disfuncional, sano o patológico. El trabajo grupal mediante un curso-taller permite conocer los mecanismos de enfrentamiento individuales y colectivos, alumbrando los puntos ciegos de l@s actores en cuestión, con la finalidad de mejorar sus habilidades sociales, el compromiso de incrementar su autoestima, encargarse de su auto cuidado y la motivación al cambio.

Existen “efectos de ser testig@” y, cuando l@s profesionistas con frecuencia tienden a encubrir los riesgos a los que se está expuest@ en el trabajo en violencia, se llega a “naturalizar” o a invisibilizar sus alcances (se experimentan síntomas de los que no se detecta el motivo).

Velázquez en el 2003 enfatiza que: “La escucha de los relatos violentos puede situar al profesional ante el exceso y la evitación: o se posiciona demasiado cerca (quedando atrapado en la escena violenta) u opera demasiado lejos sin ningún tipo de compromiso subjetivo”.

El agotamiento o desgaste (generalmente conocido como “quemarse”, del inglés burn-out) es probablemente el resultado más habitual del estrés acumulativo (Salama, 1999). Este cuadro, que habitualmente comienza de forma gradual, se caracteriza por los siguientes síntomas: fatiga, agotamiento emocional y físico, dificultades para conciliar el sueño, síntomas físicos inespecíficos como dolor de cabeza o molestias gastrointestinales; irritabilidad, ansiedad, depresión; sensación de culpa y de impotencia; agresividad, apatía, cinismo; abuso de sustancias; dificultades de comunicación y distanciamiento de las situaciones y de la población beneficiaria (Stearns, 1993).

Los efectos de ser testigo en “forma cotidiana, puede ocasionar que las escenas escuchadas se repitan y se recreen, inconscientemente, en el ámbito del equipo. Dicha repetición podría interpretarse como un intento de descarga de la tensión interna provocada por el contacto permanente con situaciones de alto contenido violento”. (Velázquez, 2003)

Algunas consecuencias del burn-out son: sentimientos de impotencia, desesperanza, extrañeza y confusión dando un proceso de desobjetivización.

- Aumento de ansiedad, tensión, sobrecarga laboral, estancamiento en situaciones conflictivas que distorsionan los objetivos y el funcionamiento del equipo.
- Acumulación de malestares, que por medio de mecanismos proyectivos se manifiestan al interior del grupo por medio de acciones conflictivas o disruptivas.
- Descalificación de los profesionales de las distintas áreas de trabajo, de la eficacia y necesidad de las tareas desarrolladas.
- Conflicto entre las identidades profesionales, falta de delimitación de roles y de funciones, dificultad para tomar decisiones.

- Segregaciones grupales o institucionales que consolidan lugares del uso y abuso del poder y arbitrariedad. Lo anterior provoca la polarización del grupo y predispone a sus miembros a responder con conductas de sometimiento o resistencia.
- Diferencias y rivalidades.
- Falta de confianza entre l@s miembros del equipo.
- Los pactos y las alianzas entre las cabezas y los subgrupos o entre los subgrupos, producto de la división del equipo en perseguid@s-perseguidores, exclud@s-includ@s, privilegiad@s-ignorad@s.
- El surgimiento de reiteradas discrepancias, la dificultad para llegar a acuerdos grupales y, en consecuencia, la aparición de suspicacias, conductas de desconfianza, discusiones, enfrentamientos y rivalidades.
- Protagonismo, competencia, rivalidad, pasividad y somatización.

El estrés y sus consecuencias sobre la salud mental son habituales no solo entre quienes sufren desastres o emergencias complejas, sino también entre l@s profesionales y voluntari@s que trabajan en esos contextos difíciles.

El espacio de contención permite ventilar de manera abierta y dialogada las tensiones surgidas, entre otras cosas, por:

- Ansiedad y estrés relacionado al cumplimiento de la tarea
- Conflictos intra e interpersonales
- Conflictos asociados a las jerarquías
- Escollos surgidos entre las diferentes áreas
- Insatisfacciones laborales
- Problemas de relación debidas al género
- Problemas con instancias externas que se erigen como figuras de autoridad.
- 8. Colaboración entre los equipos de trabajo.

2.- JUSTIFICACIÓN

El personal responsable de la atención a víctimas de violencia, cotidianamente está expuesto precisamente a esta problemática y no sólo a nivel intelectual sino afectivo, ya que comprometerse de manera integral a brindar atención significa no solo realizar trámites ante un asunto particular, sino tener lugar a auténticos encuentros humanos, donde el percibir se une con lo expresado, generando situaciones donde el profesional que atiende la violencia se siente sujeto y parte a la vez, y en donde se requieren habilidades de empatía, sintonía emocional, comprensión, así como posible identificación. Estos son ingredientes fundamentales para abordar el fenómeno y darle una consecución efectiva; Aquí la labor del personal, puede tocar fibras emocionales más vulnerables, confrontando –en algunas ocasiones- la historia y condición de esa persona o familia que se encuentra involucrada en violencia con la propia historia y condición del servidor público; existiendo la posibilidad de “enganche contratransferencial” (involucramiento) y no conciencia de la situación.

Lo anterior merma el equilibrio psicoemocional del personal, y esto repercute en la calidad del servicio brindado al perder la objetividad, actuando o promoviendo la agresión, el maltrato o el abuso en el/la otro(a) o en uno mismo. Esto pudiera darse tanto con el público usuario del servicio a quien se atiende, reproducirse en el área laboral, e incluso en el ámbito familiar y social del servidor público, provocando condiciones de mayor desgaste emocional y afectando así su calidad de vida, desempeño, desarrollo, desenvolvimiento y satisfacción.

Un fenómeno posible ante esta situación es el de desgaste o agotamiento profesional conocido como síndrome de ***Burnout***¹. En este las personas pueden vivir desmotivación laboral, depresión, somatizaciones, irritabilidad, estrés, mecanización de

¹ Desde 1974 Herbert Fredeunberger acuñó el término de ***burnout*** para referirse a un cuadro “caracterizado por agotamiento y la pérdida de interés en el trabajo en los profesionales junto con la aparición paulatina de ansiedad y síntomas de depresión”. El burnout afecta a los operadores cuyo trabajo está basado en una relación de sostén y ayuda a las personas. Su manifestación es progresiva y tiene diversas causas: el contacto continuo con hechos traumatizantes, la demanda de las personas que sufren y la relación con el resto de los grupos de trabajo, sobre todo con los superiores. Cfr. Velásquez,

su labor y deshumanización con las personas a las que les brindan atención, o incluso con ellos mismos.

En este último caso, la o el profesional responsable de atender la violencia, podría experimentar una situación paradójica en donde resuelve o coadyuva a la resolución de la problemática de violencia para otros, pero la genera, promueve o no controla para sí mismo y los suyos (familia, compañeros de trabajo); por tanto, al no contar con los canales y espacios de esclarecimiento, concienciación y manejo de lo provocado (stress, frustración, sobrecarga emocional, identificación simétrica de situaciones e historias, etc.) y al estar en contacto permanente con la violencia familiar y sus efectos, reproducirá estos sistemas de enganche como generador(a) o receptor(a) en sus relaciones familiares, sociales y laborales.

Para este curso-taller se tiene como prerrequisito para l@s profesionales de la salud haber participado anteriormente en un proceso catártico enfocado al Burn-out para que, consecuentemente, se puedan articular elementos concretos que incidan favorablemente en un cambio actitudinal que se refleje en la resolución no violenta de conflictos, la negociación y la mediación.

Por lo anterior, y con la finalidad de coadyuvar al crecimiento del personal de manera integral y que ello repercuta en la optimización del servicio que se brinda a nivel institucional, se propone desarrollar el proyecto siguiente en 4 ejes centrales: autoestima, estrategias para el manejo del estrés, resolución de conflictos y mediación.

Freud enseñó que el estadio más profundo del amor, el primero de todos, es el “amor narcisista”.

Tod@s llevan en si mismos algo de amor narcisista, además, es necesario. Si no se tiene la base firme del narcisismo nunca se evolucionará hacia un amor altruista, solidario, tierno e incondicional. Freud entendía el narcisismo como “amor a un@ mismo” todo amor sano y verdadero tiene que tener como objeto primero el Yo de la persona.

Susana (2003), *Violencias Cotidianas, Violencia de Género, escuchar, comprender, ayudar*, ed. Paidós, Buenos Aires Argentina, p. 289.

3.- OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a las y los servidores públicos responsables de la atención a víctimas de violencia, elementos teórico-prácticos que incrementen las habilidades sociales que se comprometen en su desarrollo profesional diario, dirigidas a la comunicación asertiva, la resolución no violenta de conflictos, la negociación y mediación.

4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar espacios psicopedagógicos que les permita descargar sus tensiones, desahogarse de concienciación e identificación de vivencias en el desempeño de su labor profesional, para encontrar alternativas efectivas para el manejo y la resolución no violenta de conflictos a escala individual y grupal.
- Explorar sentimientos y actitudes internas con efecto grupal.
- Incrementar tolerancia a las diferencias, inclusión, respeto, empatía y compromiso.
- Promover una mayor integración para el trabajo en equipo, que les permita un mejor rendimiento y un crecimiento en espacios laborales y personales.
- Optimizar el trabajo interdisciplinario.
- Reconocer la importancia de la contratransferencia y la codependencia como elementos que pueden restar objetividad para la atención eficaz de los casos.
- Identificar el papel tan importante que juegan su autoestima, comunicación asertiva y su habilidad para enfrentar las crisis y conflictos interpersonales e intralaborales.
- Promover coparticipación y corresponsabilidad.
- Adquirir elementos teórico- prácticos para el manejo del estrés, motivación al cambio, empoderamiento funcional, toma de decisiones, negociación justa, equitativa y satisfactoria,
- Conocer mecanismos de mediación para que logren resolver conflictos personales y laborales de manera pacífica y efectiva.
- Fomentar el liderazgo positivo, interacción sana, llegar a acuerdos y negociación.
- Reflexionar, mejorar profesionalmente (calidad y calidez), adherencia, cohesión y pertenencia grupal.
- Supervisar casos paradigmáticos y enfatizar la importancia de dar seguimiento a los casos canalizados a través de una red de referencia y contrarreferencia

5.- METODOLOGÍA

En la modalidad de curso taller, se contempla capacitar a 6 grupos de 30 integrantes cada uno. Cada grupo trabajará un total de 8 horas, durante una sesión intensiva: de todo un día de trabajo efectivo de las 10-19 hrs. Se replicará para 6 grupos de 180 Servidor@s públicos durante Noviembre y Diciembre de 2009.

A lo largo del curso-taller la facilitadora y cofacilitador(a) atenderán las necesidades emergentes del propio grupo y de las problemáticas ya existentes, se implementarán ejercicios vivenciales que posibiliten enfocar, profundizar y analizar fenómenos grupales existentes.

Curso-taller interactivo que genere cambios de 2o. orden a través de dinámicas vivenciales (juego, socialización, confrontación, espejeo, etc.) que les permitan reflexionar, asimilar, incorporar, consolidar, articular e implementar los conocimientos adquiridos

El curso-taller llevará una parte expositiva para contextualizar y homogenizar el conocimiento, e interactiva a través de dinámicas que permitan a l@s participantes sensibilizarse, reflexionar, actualizarse y adquirir herramientas teórico-prácticas para la mediación y la resolución no violenta de conflictos.

Los objetivos de la sesión serán focalizados y secuenciados para fomentar el rapport con la facilitadora y cofacilitador(a) del grupo, una mayor integración grupal, apertura, sensibilización, abrir canales de comunicación y promover un cambio actitudinal significativo.

Contenido general:

- Manejo del estrés
- Supervisión-acompañamiento de casos paradigmáticos²
- Transferencia y contra transferencia
- Autoestima, codependencia y asertividad.
- Manejo de conflictos grupales
- Comunicación asertiva y no agresiva
- Resolución no violenta de conflictos
- El proceso de mediación.

Subtemas:

- Presentación del curso-taller y facilitadora(s)
- Presentación de l@s integrantes.
- Expectativas.
- Encuadre.
- La importancia del auto-cuidado.
- Técnicas cognitivo conductual y psico-corporal.
- Exposición de casos especiales y/o de alto riesgo, alcances, limitaciones y resultados.
- Relaciones en espejo, proyección e identificación.
- Recursos internos y externos.
- Necesidades y sentimientos.
- Escalera de la autoestima.
- Polaridades.
- Causas y consecuencias de la codependencia.
- Escucha activa.
- Comunicación asertiva y no agresiva.
- Roles, alianzas, coaliciones y liderazgos.
- Poder, uso, abuso y empoderamiento funcional.
- Crisis, conflicto y cambio.
- Ganancias secundarias.

- Del círculo vicioso al virtuoso.
- Costo-beneficio.
- Toma de decisiones.
- Negociación (ganar-ganar).
- Compromisos de cambio y estrategias a implementar.
- Cierre.

Evaluación:

- Pre-test
- Post-test.
- Evaluación Final
- Los alcances también se evaluarán a través de las dinámicas grupales y el proceso de evolución de cada grupo en particular.

Beneficiarios directos:

180 servidoras y servidores públicos (Personal adscrito a las Unidades de Víctimas del Delito de la Procuraduría, Unidades Médicas de Atención a la Violencia y personal de atención del CEMYBS).

Beneficiarios indirectos

Víctimas de violencia que acuden a las diferentes instituciones en donde se brinda atención a esta problemática.

BIBLIOGRAFIA:

- D´Zurilla, Thomas. Terapia de resolución de conflictos. Competencia social, un nuevo enfoque de intervención clínica. Desclée de Brouwer, España.
- González Saravia, Dolores; Sandoval Torres, Alejandro & Hernández Pontón, Ana Paula. Manual de resolución de conflictos. Centro de Derechos Humanos "Miguel Agustín Pro Juárez", A.C. México, 1999.
- Kinserman, Natalio. Servicio social de grupo. Buenos Aires. Ed. Humanista,1990.
- Rogers Carl. Grupos de encuentro. Ed. Amorrortu. Argentina, 7ª. Reimpresión,1990.
- Vinograd ,Sophia &Yalom, Erving. Guía breve de psicoterapia de grupo. Madrid. Paidós,1996.
- Yalom , Erving. Teoría y práctica de la psicoterapia de grupo. Fondo de Cultura Económica,

² Para fines de este proyecto se entiende como paradigmático a los casos especiales, relevantes o de alto riesgo.

6.- COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA

6.1 TRANSFERENCIA Y CONTRATRANSFERENCIA

Los conceptos de transferencia y contratransferencia son fundamentales para comprender tanto la teoría como la técnica de las terapias orientadas psico-analíticas; son fenómenos de naturaleza bastante compleja, por lo que las definiciones y las connotaciones que los distintos autores dan a estos términos varían de acuerdo a los distintos aspectos que consideren en su análisis. El mismo Freud, al hablar por primera vez de la transferencia en 1895, lo consideraba un fenómeno que estorbaba en la labor terapéutica; ya en épocas más tardías, descubre la importancia de éste fenómeno en la terapia y hace del análisis de la transferencia la tarea central del psicoanálisis. (Menninger y Holzman, 1973)

Transferencia

Existen dos grandes orientaciones en la conceptualización de la transferencia. La primera la considera un fenómeno universal, que se da a diario en la vida cotidiana con cualquier persona con la que nos relacionamos; consistiría en el desplazamiento de emociones y conductas que originalmente se experimentan en relación a personas significativas de la infancia, sobre ciertos objetos actuales. Desde una perspectiva Kleiniana, la transferencia se explicaría por la constante necesidad de los seres humanos de contactarse con otros y, al ser la relación primera la establecida con la madre, todo fenómeno transferencial sería un revivir de este tipo de relación objetal primaria.

La segunda forma de conceptualizar la transferencia, es la que normalmente se utiliza dentro de los textos de teoría y técnica psicoanalítica. Hace referencia a los procesos de transferencia dentro de la relación terapéutica. Dentro de este contexto, Anna Freud (en Menninger y Holzman, 1973) definió a la transferencia como todos los impulsos que experimenta el paciente en relación con el psicoanalista, que no son creación nueva de la situación analítica objetiva, sino que se origina en relaciones primitivas con los objetos y ahora simplemente se reviven por la influencia de la compulsión iterativas. Otra definición complementaria a las anterior es la otorgada por Menninger y Holzman (1973), para quienes la transferencia "son los papeles o

identidades irrealistas que el paciente atribuye inconscientemente al psicoanalista en la regresión del tratamiento psicoanalítico, y las reacciones del paciente a las representaciones, que por lo general, derivan de experiencias anteriores" (Menninger y Holzman, 1973, p.116).

La transferencia dentro de la terapia psicoanalítica tiene una particular intensidad. Racker (1990) explica el proceso a través del cual se produce esta particular fuerza de la transferencia señalando que la abolición del rechazo que se produce como consecuencia de la asociación libre y la neutralidad del terapeuta, hace que el paciente proyecte sus ideas rechazadas o rechazantes sobre el terapeuta; estos objetos internos rechazados y rechazantes son en el fondo los padres introyectados, lo que explicaría la intensidad de la transferencia en la relación analítica, debido a que estos mismos objetos rechazados son a la vez los objetos necesitados, por los cuales siente amor.

Actualmente, se considera que en la transferencia no sólo se debe considerar la aparición de emociones y pensamientos del paciente en relación directa al terapeuta, sino todo aquello que surge en la relación entre ambos, en la llamada *transferencia de situaciones totales*. De este modo, también debe considerarse en el análisis de transferencia el modo en el cual el paciente trata de comunicarse con el terapeuta, el modo en el cual intenta aplicar sus sistemas defensivos al terapeuta y su concepción de mundo, de la forma en la cual la percibe el terapeuta a través de la contratransferencia.

La neurosis de transferencia y su importancia dentro las terapias psicodinámicas.

Como ya se ha dicho en la relación terapéutica, como en toda relación significativa, el paciente inicia procesos transferenciales difusos. Dentro del marco del psicoanálisis o una terapia psicoanalíticamente orientada, estos procesos son intencionalmente intensificados con el fin de descubrir los mecanismos infantiles subyacentes a la neurosis del paciente. A esta reproducción de la neurosis infantil en la relación con el analista de un modo artificial se le denomina *neurosis transferencial*.

La transferencia es un fenómeno derivado del desplazamiento y la regresión. Para lograr el establecimiento de la neurosis transferencial es necesario que el ambiente terapéutico facilite estos procesos a través de algunos factores, tales como la serenidad y constancia del ambiente, el silencio del analista, la asociación libre y la escasa información que tiene el paciente acerca del terapeuta que permite con mayor facilidad la proyección de sus figuras internas sobre él (Fenichel, 1974).

La importancia de establecer la neurosis transferencial radica en que permite conocer y dirigir a la figura del terapeuta, los mecanismos y conductas neuróticamente estereotipadas de modo tal que éste pueda atacar las resistencias neuróticas mediante las interpretaciones de la transferencia, logrando una reestructuración de la personalidad del paciente que lo llevaría a una mejor adaptación.

Es importante destacar que esta neurosis transferencial no es fomentada en las psicoterapias breves debido a que, en primer lugar, el encuadre o setting de la terapia no es el apropiado para lograr los fenómenos regresivos característicos de la neurosis transferencial y, en segundo lugar, no se pretende cambiar la estructura de personalidad del paciente sino lograr insight sobre aspectos de la vida cotidiana del paciente

Transferencia positiva y transferencia negativa:

En términos generales se puede decir que la transferencia positiva surge cuando el analizado siente ciertas gratificaciones por parte del analista y se dispone hacia él con una actitud de amor, distinta a la cooperación consciente producto de la alianza terapéutica. Por otra parte, también podemos hablar de una transferencia negativa, la cual se produce cuando el paciente revive en la transferencia conflictos que vivió en su infancia en la figura del terapeuta; normalmente, el terapeuta va a frustrar los intentos del paciente por actualizar los impulsos, de manera tal que éste active sus defensas, respondiendo con hostilidad y agresión.

La transferencia positiva es el móvil más importante para superar las resistencias, o sea, hacer consciente lo inconsciente. Cuando la transferencia se vuelve negativa o sexual, se convierte en una resistencia y su análisis y disolución adquieren

una importancia esencial para poder continuar el trabajo. Mientras la transferencia resulta de este modo un gran peligro para el tratamiento, se constituye al mismo tiempo en su instrumento más importante, pues la vuelta de los procesos infantiles en la transferencia hace de ella el mejor medio para hacer recordar aquellas vivencias reprimidas (Racker, H. 1990). De este modo, el hablar de resistencia positiva o negativa, tiene actualmente una connotación más bien técnica que valórica, en tanto el análisis y la elaboración de ambas son útiles para el trabajo terapéutico.

Transferencia y su relación con la resistencia:

Si en el curso de la terapia psicoanalítica la transferencia se vuelve negativa, está se transforma en una resistencia; en general, se consideran resistencias todas aquellas conductas, emociones, pensamientos, impulsos y fantasías que entorpecen el análisis, dificultando los procesos de recuerdo e insight, impidiendo el cambio.

Freud se percató prontamente de esta relación entre las resistencias y ya en su libro de 1912, "La dinámica de la transferencia", señala la aparición de patrones infantiles de relación que entorpecían el análisis y estableció que la transferencia era una forma de resistencia, en la cual se repiten formas de actuar defensivas para no recordar hechos ansiógenos. Posteriormente, comprendió que la transferencia era un fenómeno mucho más amplio, en el cual se podía incluir tanto los sentimientos infantiles positivos como los negativos actualizados en el terapeuta. De este modo, en "Más allá del principio del placer" (1920), Freud manifiesta que también se puede considerar como transferencia el contenido resistido; el ello canalizaría transferencialmente sus impulsos hacia el terapeuta y el yo repetiría las defensas que ocupó en la infancia para protegerse de éstos, oponiéndose ambas instancias reviviendo el conflicto que causó la neurosis.

Estos dos modos de entender la transferencia han dado lugar a la formación de dos grupos de psicoterapeutas. El primero expresa que la transferencia es principalmente resistencia, ya que ella daría cuenta de repetición de ciertos impulsos infantiles, que ocuparían el lugar del recuerdo; la labor del terapeuta sería eliminar esta transferencia, para lograr lo esencial del proceso analítico, el "recordar" (hacer

consciente) la infancia reprimida. El peligro de este enfoque está en considerar que lo rechazado sea el pasado, siendo que para el inconsciente (regido por el proceso primario) no existe diferencia entre pasado y presente. Lo rechazado es algo doloroso, que nunca se transforma propiamente en pasado y que se vive como presente en la relación transferencial.

Para el segundo grupo la transferencia es lo resistido y lo fundamental en la terapia es la transferencia misma, la revivencia de conflictos infantiles y su rectificación. Los recuerdos tienen valor en tanto permiten comprender la transferencia actual entregando los verdaderos nombres a la relación transferencial y limpiando el carácter de realidad que tiene la transferencia para el paciente.

Contratransferencia

La contratransferencia sería el conjunto de actitudes, sentimientos y pensamientos que experimenta el terapeuta en relación con el paciente (Florenzano, 1984). Al igual que el concepto de la transferencia, la contratransferencia ha poseído distintas implicaciones: desde una connotación negativa para Freud, que obligaba a considerarla un proceso a dominar por completo, hasta la actual valoración de este proceso como una importante herramienta terapéutica necesaria para comprender los procesos transferenciales del paciente. La contratransferencia da cuenta de un hecho generalmente olvidado otro tipo de terapias: Tanto el paciente como el terapeuta se encuentran dentro de una relación que es interactiva, por lo que el paciente se verá influido por el terapeuta, tanto como éste por el paciente (Menninger y Holzman, 1973).

Igual que la transferencia positiva, la contratransferencia positiva le ofrece al terapeuta la energía necesaria para comprender el inconsciente del paciente. La contratransferencia negativa, por su parte, interferiría en la motivación y en la "objetividad" del terapeuta para realizar sus intervenciones y sería resultado de la adopción de objetos negativos del paciente, aunque también podría ser consecuencia de una falsa comprensión debida la desintegración de los propios objetos del analista. Así, Racker (1990) distingue dos tipos de contratransferencia: la resultante de la identificación concordante, o sea, con el yo y el ello del paciente y la complementaria que resulta cuando el terapeuta se identifica con objetos internos del paciente. Este

último caso es la *neurosis contratransferencial*, la cual es producto de la neurosis del propio analista, que en la situación analítica revive sus conflictos estableciendo una transferencia negativa con el paciente.

Para evitar los efectos perjudiciales de la contratransferencia, el analista debe tener una actitud activa, que le permita sublimar su contratransferencia y mantenerla positiva, o sea, debe mantener una actitud de amor hacia el paciente, a pesar de las agresiones que éste le infiera. Ésto responde a un principio fundamental "sólo Eros origina Eros"; vale decir, sólo el amor que entregue el analista será capaz de producir amor en su paciente, de modo tal que transformar las resistencias de éste en la transferencia positiva sublimada permita el trabajo terapéutico. Por lo tanto, el consejo que Freud daba para dominar la contratransferencia, "la actitud de cirujano", no se refiere a mostrarse inhumano y frío, sino a la conveniencia de no contestar a una transferencia negativa.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que el terapeuta no puede actuar los papeles que espera el paciente que asuma, situación de gran importancia cuando los pacientes tienden a ser manipuladores y difícil de controlar cuando tienen personalidad limítrofe. Sin embargo, puede hacerlo cuando las interpretaciones no surjan efecto, y luego de esta actuación se analiza lo sucedido, convirtiéndose la actuación en un medio consciente para lograr una interpretación.

Menninger y Holzman (1973) mencionan algunos indicadores de contratransferencia que podrían interferir con la terapia:

- Descuido del encuadre.
- Somnolencia durante la atención del paciente.
- Tendencia a pedirle favores al paciente.
- Tratar de ayudar al paciente extra terapéuticamente.
- Discutir con el paciente.
- Cultivar la dependencia del paciente.
- Tratar de impresionar al paciente o a colegas con el caso.
- Demasiado interés en el caso.

- Fomentar la resistencia del paciente.

Menninger y Holzman otorgan algunas recomendaciones ante este tipo de contratransferencia:

- Hay que estar atento ante la presencia de la contratransferencia, reconociendo sus fallas y aplicaciones.
- Reconocer las manifestaciones de una contratransferencia perturbadora.
- Al ser conscientes de la contratransferencia, hacer un repaso de la situación analítica con el paciente tratando de identificar los actos y palabras del paciente que desencadenaron su reacción en el terapeuta..
- No hacer una introspección tan grande sobre la propia contratransferencia que pierda de vista al paciente.

Si bien las recomendaciones que se puedan hacer al terapeuta son muchas, no hay que olvidar que es un ser humano y muchas veces puede olvidar tales recomendaciones porque, al igual que sus pacientes, tiene inconsciente y deseos infantiles. No es realista creer que todo terapeuta es un súper-hombre o una súper-mujer que puede manejar con total facilidad la transferencia negativa del paciente y ser capaz de brindarle amor y mantener una contratransferencia positiva, cuando el paciente lo agrade continuamente. No deseamos que un terapeuta actúe contra transferencialmente ante un paciente como le sucedió a Michel Durand en la novela de Gattégno y termine matándolo, por no resolver su neurosis infantil. Y aunque los casos reales tal vez no sean tan dramáticos como este (aunque en realidad no lo sabemos con certeza) es un deber ético para el psicoterapeuta el someterse a una terapia para conocer sus conflictos y limitaciones, tanto por su propio bien como para el propio paciente.

Referencias bibliográficas:

- Fenichel, O. (1974) Teoría Psicoanalítica de las Neurosis. Buenos Aires: Paidós
- Florenzano, R. (1984). Psicoterapias Dinámicas. Santiago: Editorial Universitaria.
- Menninger, K. y Holzman, P. (1973). Teoría de la técnica psicoanalítica. Buenos Aires: Psique.
- Racker, H. (1990). Estudios sobre técnica Psicoanalítica. Buenos Aires Paidós.

6.2 AUTOCUIDADO

Las necesidades humanas se manifiestan a través de conductas, las cuales son la expresión de dichas necesidades. Estas necesidades se encuentran presentes a lo largo de la vida y van desde las necesidades fisiológicas básicas (para mantener la homeostasis) hasta la auto-realización que representa a necesidades y deseos más elevados.



Las necesidades y sus satisfacciones:

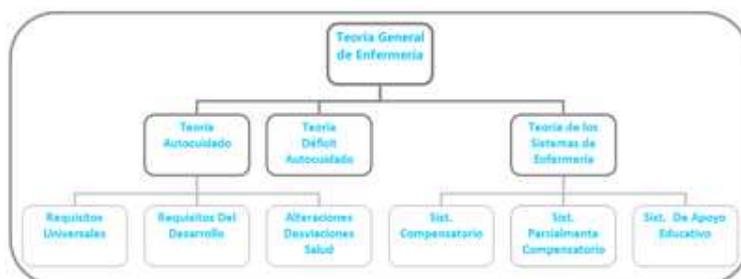
Para mantener estas necesidades en equilibrio y poder desarrollarlas nace el autocuidado.

El Autocuidado etimológicamente se presenta conformado de dos palabras: *Auto* Del griego *αὐτο* que significa "propio" o "por uno mismo", y *cuidado* del latín *cogitātus* que significa "pensamiento". Tenemos entonces el cuidado propio, cuidado por uno mismo literalmente. El concepto de autocuidado es un constructo conceptual muy utilizado en la disciplina de Enfermería.

Dorotea Orem Logró conceptualizar la Teoría General de Enfermería la cual se constituye a su vez de 3 sub-teorías, estas son:

- Teoría del Autocuidado
- Teoría del Déficit de Autocuidado

- Teoría de los Sistemas de Enfermería



Organigrama de la Teoría General de Enfermería. Según Orem

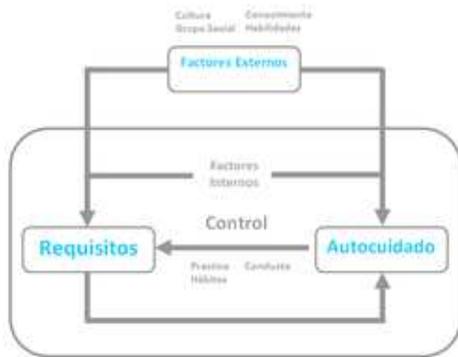
Autocuidado:

"La práctica de actividades que los individuos inician y realizan para el mantenimiento de su propia vida, salud y bienestar"

La teoría del Autocuidado, tiene su origen en una de las más famosas teoristas norteamericana, Dorotea Orem, nacida en Baltimore, Estados Unidos. "El autocuidado es una actividad del individuo aprendida por éste y orientada hacia un objetivo. Es una conducta que aparece en situaciones concretas de la vida, y que el individuo dirige hacia sí mismo o hacia el entorno para regular los factores que afectan a su propio desarrollo y actividad en beneficio de la vida, salud y bienestar."*

El concepto básico desarrollado por Orem es que el autocuidado se define como el conjunto de acciones intencionadas que realiza la persona para controlar los factores internos o externos, que pueden comprometer su vida y desarrollo posterior. El autocuidado por tanto, es una conducta que realiza o debería realizar la persona para sí misma.

Uno de los supuestos que de aquí se desprenden es que todos tenemos la capacidad para cuidarnos y este autocuidado lo aprendemos a lo largo de nuestra vida; principalmente mediante las comunicaciones que ocurren en las relaciones interpersonales. Por esta razón no es extraño reconocer en nosotros mismos prácticas de autocuidado aprendidas en el seno de la familia, la escuela y las amistades.



Análisis conceptual del Autocuidado y sus factores:

Es así como las personas desarrollan prácticas de autocuidado que se transforman en hábitos, que contribuyen a la salud y el bienestar. Todas estas actividades son medidas por la voluntad, son actos deliberados y racionales que se realizan muchas veces sin notar siquiera que se han transformado en parte de la rutina de vida. Las niñas cuando aprenden estas prácticas se están transformando en personas que se proporcionan sus propios cuidados, en este caso ellas son sus propios agentes de autocuidado.

Para lograr el propósito de mantener el bienestar, salud y desarrollo, todos los seres humanos tienen requisitos que son básicos y comunes a todos, según esta autora existen tres grandes grupos de requisitos:

- Los Requisitos Universales
- Los Requisitos del Desarrollo y de
- Alteraciones o Desviaciones de Salud

Requisitos Universales:

Requisitos universales del autocuidado son comunes a todos los seres humanos e incluyen la conservación del aire, agua, alimentos, eliminación, la actividad y el descanso, soledad e interacción social, la prevención de riesgos y promoción de la actividad humana.

Estos ocho requisitos representan los tipos de acciones humanas que proporcionan las condiciones internas y externas para mantener la estructura y la actividad, que a su vez apoyan el desarrollo y la maduración humana. Cuando se proporciona de forma eficaz, el autocuidado o la asistencia dependiente organizada en torno a los requisitos universales, fomenta positivamente la salud y el bienestar.*

Requisitos:

- Mantenimiento de un ingreso suficiente de aire.
- Mantenimiento de una ingesta suficiente de agua.
- Mantenimiento de una ingesta suficiente de alimentos.
- Provisión de cuidados asociados con procesos de eliminación urinaria e intestinal.
- Equilibrio entre actividades y descanso.
- Equilibrio entre soledad y la comunicación social,
- Prevención de peligros para la vida, funcionamiento y trato del logro de la Normalidad.
-

Cada uno de estos requisitos están íntimamente relacionados entre sí, pero cada uno de ellos son logrados en diferentes grados de acuerdo a los "factores condicionantes básicos" que son determinantes e influyentes en el estado de salud de toda persona.

Factores Condicionantes Básicos:

- Edad
- Sexo
- Estado de desarrollo
- Estado de salud
- Orientación socio-cultural
- Factores del sistema de cuidados de salud
- Factores del sistema familiar
- Factores ambientales
- Disponibilidad y adecuación de recursos

- Patrón de vida

Los requisitos del desarrollo:

Promueven procedimientos para la vida y para la maduración y previenen las circunstancias perjudiciales para esa maduración o mitigan sus efectos.*

Son Etapas específicas del Desarrollo que representan soporte y promoción de procesos vitales, son las condiciones que afectan el desarrollo humano, en otras palabras, son los requisitos determinados por el ciclo vital. El otro grupo de requisitos de autocuidado son aquellos derivados del desarrollo, porque varían en períodos específicos del ciclo vital y pueden afectar positiva o negativamente. Por ejemplo, una alimentación adecuada, afectará el crecimiento del niño positivamente, teniendo repercusiones a edades avanzadas, en la etapa del adulto mayor. Una muestra de ellos es el estado de densidad ósea de nuestra población. Se puede predecir perfectamente que buenos hábitos en alimentación, específicamente en el consumo de alimentos derivados de la leche u otros altos en calcio, lograrán que el adulto mayor conserve un buen estado de su densidad ósea. Lo mismo puede decirse del ejercicio y la actividad física mantenida durante toda la vida.

Etapas del desarrollo donde se presentan cambios en los requisitos:

- Lactante
- Pre-escolar
- Escolar
- Adolescencia
- Adulto Joven
- Adulto Medio
- Adulto Mayor

Alteraciones o desviaciones de salud:

Orem definió los requisitos del autocuidado de las alteraciones de la salud de la siguiente manera:

La enfermedad o lesión no sólo afecta a las estructuras y/o mecanismos fisiológicos o psicológicos sino al funcionamiento humano integrado.

Orem, D.(1985). Nursing: Concepts of Practice. St. Louis: Mosby-Year Book

Teoría del déficit de autocuidado:

La teoría del déficit de autocuidado desarrolla las razones por las cuales una persona puede beneficiarse de la agencia de enfermería, mientras sus acciones están limitadas por problemas de salud o de cuidados sanitarios, lo que les hace total o parcialmente incapaces de descubrir sus requisitos actuales y emergentes que han de satisfacer en el cuidado de sí mismos o de quienes están a su cargo. Déficit de autocuidado es por tanto la falta o una capacidad no adecuada del individuo para realizar todas las actividades necesarias que garanticen un funcionamiento (pro)saludable. Con el fin de ayudar a definir la magnitud de la responsabilidad de enfermería, las funciones y acciones de pacientes y enfermeros, Orem diseñó la teoría de los sistemas de enfermería, la más general de sus teorías, que incluyen todos los términos esenciales, manejados en la teoría del autocuidado y del déficit del autocuidado.

Teoría de los sistemas de enfermería:

Sistema compensatorio

- Realiza el Cuidado Terapéutico del Paciente
- Compensa la incapacidad del Paciente para realizar su Autocuidado
- Apoya y protege al Paciente.

Sistema parcialmente compensatorio

- Realiza algunas de las medidas de Autocuidado por el Paciente.
- Compensa las limitaciones del Paciente para realizar su Autocuidado.
- Ayuda al Paciente en lo que necesite.
- Regula la acción de Autocuidado.
- Realiza algunas de las medidas de Autocuidado.
- Regula la acción del Autocuidado.

- Acepta los cuidados y la asistencia de la enfermera.

Sistema de Apoyo Educativo Regula el ejercicio y desarrollo de la acción de Autocuidado. Realiza el Autocuidado. Área del Cuidado Cobertura de los RAC

- Apoyo de los procesos vitales y del funcionamiento normal.
- Mantenimiento del Crecimiento, Maduración y Desarrollo normales.
- Prevención o control de los procesos de Enfermedad o lesiones.
- Prevención de la incapacidad o su compensación.
- Promoción del bienestar.
- Apoyo de los procesos Físicos, Psicológicos y Sociales esenciales.
- Mantenimiento de la estructura y funcionamiento humano.
- Desarrollo pleno del potencial humano.
- Prevención de lesiones o enfermedades.
- Curar o regular la enfermedad (con ayuda apropiada). • Curar o regular los efectos de la enfermedad (con ayuda apropiada).

Aplicación de la metodología según el modelo:

Toma de Información:

1. Evaluar las influencias biológicas, sociales, psicológicas y culturales en la capacidad del paciente para cuidar de sí mismo.
2. Identificar el impacto de la condición del paciente sobre su propio desarrollo natural.
3. Identificar y analizar el impacto de la condición del paciente sobre los miembros de la familia y su interacción con ellos.
4. Identificar las necesidades de información del paciente y familia y su capacidad de aprender.
5. Identificar y analizar el potencial del paciente para cuidar de sí mismo.

Valoración:

1. Realizar una valoración completa y sistemática del paciente.
2. Evaluar el impacto de la condición del paciente sobre su estilo de vida.
3. Identificar las estrategias actuales utilizadas por el paciente para afrontar su situación.

4. Aprender el impacto de los factores biopsicosociales y culturales en la respuesta del paciente a su condición.
5. Identificar el nivel de desarrollo del paciente y de su familia.
6. Identificar los sistemas de soporte disponibles para el paciente.
7. A partir de la valoración, calcular la demanda de autocuidado terapéutico del paciente.
8. Identificar la naturaleza de cualquier déficit de autocuidado en relación con la condición del paciente, y las razones de su existencia.
9. Identificar y analizar las necesidades de aprendizaje del paciente y de su familia.
10. Desarrollar objetivos de cuidados de enfermería basados en los déficit de autocuidado identificados.

Planificación:

1. Desarrollar objetivos de cuidado para el paciente que sean coherentes con las necesidades que se han identificado.
2. Planificar los cuidados de enfermería, dirigidos a superar los déficit de autocuidado del paciente y aquellos problemas con que puede encontrarse la familia.
3. Apoyar la toma de decisiones del propio paciente en relación con sus cuidados.
4. Identificar y seleccionar los métodos apropiados para controlar los déficit de autocuidado del paciente.
5. Proporcionar los recursos apropiados requeridos par el cuidado del paciente, incluyendo equipo y personal.

Ejecución:

- Poner en práctica intervenciones de enfermería de acuerdo con el razonamiento científico, la investigación y el plan de cuidados mutuamente establecido.
- Iniciar las referencias a proveedores de cuidados de la salud y/o a los agentes esenciales que pueden ayudar al paciente a satisfacer a nivel óptimo su actuación coma agente de autocuidado.
- Animar al paciente en el uso de su propio potencial y recursos al abordar las limitaciones de autocuidado.
- Proteger las capacidades de autocuidado del paciente como medio para prevenir nuevas limitaciones del autocuidado.
- Documentar las observaciones e intervenciones de enfermería pertinentes.

Evaluación:

- Desarrollar criterios que permitan evaluar la efectividad del plan para avanzar hacia una disminución del déficit de autocuidado y un aumento en la agencia de autocuidado.
- Usar estos criterios al evaluar los resultados de cuidados del paciente y familia en términos de los objetivos establecidos.
- Usar los estándares profesionales de la enfermería como marco para evaluar el proceso de brindar cuidados de enfermería.
- Modificar el plan de cuidados según sea apropiado para la evaluación de los resultados.

Componentes de Poder:

- La capacidad Intelectual
- El estado emocional
- El estado psicológico
- Los factores sociales
- Los factores económicos

La persona debería tener la capacidad de:

Mantener la atención.

Controlar la posición corporal.

Estar motivado.

Razonar.

Tomar decisiones.

Adquirir conocimiento y operativizarlo.

Ordenar acciones de autocuidado para conseguir objetivos.

Realizar/integrar operaciones de autocuidado en actividades de la vida diaria.

Regular energía para el autocuidado.

Utilizar habilidades para realizar el autocuidado.

El estado fisiológico.

Diagnóstico de Enfermería:

La Investigación del cúmulo de factores que inciden sobre la capacidad de autocuidado del paciente y sus demandas de autocuidado y la naturaleza de la relación entre ambas.

Cálculo de la demanda de autocuidado:

Estudio de los RAC (Estudio de c/u, de las interacciones, de los factores que influyen).

RAC Universales

RAC de Desarrollo

RAC de desviación de la Salud.

Estudio de la Capacidad de Autocuidado de la persona (determinará los DAC).

¿Qué prácticas de Autocuidado hace la persona?

¿Cuáles son las limitaciones de Autocuidado de la persona?

Inferir entre las capacidades y las limitaciones de Autocuidado de la persona.

Determinar la relación entre la toma de decisión del Autocuidado y las acciones de Autocuidado p/d

Validar las inferencias por la observación, medición, etc.

Determinar el conocimiento, capacidad y deseo de Autocuidado de la persona.

Evaluar lo que la persona puede, no puede y debería hacer para satisfacer las NAC

Los diez mandamientos del autocuidado:

Una buena nutrición entendida en términos de calidad, cantidad y oportunidad.

Proteínas, fibra, grasas, minerales, hidratos de carbono, vitaminas.

Ejercicio físico apropiado a las condiciones vitales y con la periodicidad suficiente, mínimo tres veces por semana.

Descanso

Higiene corporal, cotidiana y rigurosa.

No abuso de sustancias tóxicas

Vida sexual ordenada y responsable.

Tolerancia, autocontrol y respeto por las normas básicas de seguridad y supervivencia.

Respiración consciente y deliberada.

Actitud mental positiva, receptiva y proactiva.

Conservación de un alto nivel de autoestima, autorrespeto y consideración.

Referencias bibliográficas:

Cavanagh, S. (1993). Modelo de Orem. Aplicación práctica. Barcelona: Masson - Salvat Enfermería.

Denyes, M., Orem, D., y SozWiss, G. (2001). Self-care: a foundational science. Nursing Science Quarterly, 14(1), 48-54.

Guirao-Goris JA. La agencia de autocuidados. Una perspectiva desde la complejidad. Educare21 2003; 2 <http://es.wikiversity.org/wiki/Autocuidado>

6.3 ESTRÉS:

Es una sensación de tensión física o emocional.

El estrés emocional generalmente ocurre en situaciones consideradas difíciles o inmanejables y diferentes personas perciben diferentes situaciones como estresantes.

El estrés físico se refiere a la reacción física del cuerpo a diversos elementos desencadenantes, como por ejemplo el dolor que se siente después de una cirugía. El estrés físico a menudo lleva al estrés emocional y este último a menudo se presenta como una molestia física (por ejemplo, cólicos estomacales).

El manejo del estrés implica controlar y reducir la tensión que ocurre en situaciones estresantes, haciendo cambios emocionales y físicos. El grado de estrés y el deseo de cambiar determinarán el nivel de cambio que tiene lugar.

Evaluación del estrés:

Actitud: la actitud de un individuo puede influir para que una situación o una emoción sea estresante o no. Una persona con una actitud negativa a menudo reportará más estrés de lo que haría una persona con una actitud positiva.

Bienestar físico: una dieta deficiente pone al cuerpo en un estado de estrés físico y debilita el sistema inmunitario. Como resultado, la persona puede ser más susceptible a infecciones. Una mala dieta puede significar la elección de alimentos

poco saludables, consumo insuficiente de alimentos o no comer a horas regulares, lo cual puede llevar a que la persona no obtenga los nutrientes suficientes.

Esta forma de estrés físico también disminuye la capacidad para hacerle frente al estrés emocional, dado que el hecho de no obtener la nutrición adecuada afecta la forma como el cerebro procesa la información.

La actividad física: la actividad física insuficiente puede provocar un estado estresante para el organismo. La actividad física tiene muchos beneficios. Un programa de actividad física regular puede ayudar a disminuir la **depresión**, si la hay, al igual que mejorar la sensación de bienestar.

Los sistemas de apoyo: la mayoría de las personas necesitan de alguien en su vida, en el cual se pueda confiar en un momento difícil. El hecho de tener poco o ningún apoyo hace que las situaciones estresantes sean aún más difíciles de manejar.

La relajación: las personas que no tienen intereses externos, pasatiempos o medios de relajación pueden ser incapaces de manejar situaciones estresantes porque no tienen ninguna salida a su estrés.

Un programa individual para el manejo del estrés:

- Hacer un esfuerzo por eliminar los pensamientos negativos
- Planear algo de diversión
- Reenfocar lo negativo en positivo
- Tomarse un descanso
- Pensar positivamente

Actividad física:

- Comenzar un programa de actividad física. La mayoría de los expertos recomiendan hacer 20 minutos de ejercicios aeróbicos 3 veces por semana.
- Decidir un momento específico y el tipo, frecuencia y nivel de actividad física. Se debe incluir este tiempo dentro del horario, de manera que pueda ser parte de la rutina.

- Encontrar un compañero con quien practicar los ejercicios, ya que es más divertido y motiva a la persona a no abandonar la rutina de ejercicios.
- No necesariamente hay que ir a un gimnasio: 20 minutos de caminata vigorosa en campo abierto serán suficientes.
- **Nutrición:**
- Escoger alimentos que mejoren la salud y el bienestar. Por ejemplo, se debe incrementar la cantidad de frutas y verduras que se consumen.
- Usar la **guía de grupos básicos de alimentos** para ayudar a seleccionar alimentos saludables.
- Comer cantidades apropiadas de alimentos dentro de un horario regular.
- **Apoyo social:**
- Hacer un esfuerzo por interactuar socialmente con gente, ya que aunque la persona se sienta estresada, le alegrará encontrar amigos, así sea sólo para liberar la mente de preocupaciones.
- Alimentarse a sí mismo y a los demás.
- Acercarse a otras personas.

Relajación:

- Aprender y tratar de utilizar una o más de las muchas técnicas de relajación, como imágenes guiadas, escuchar música, practicar yoga o meditación. Una o más de estas técnicas deben funcionar.
- Escuchar el cuerpo.
- Tomarse un pequeño retiro.
- Tomarse tiempo para los intereses y pasatiempos personales.

Recursos:

Si estas técnicas de manejo del estrés no le funcionan a la persona, hay profesionales como los trabajadores sociales, psiquiatras y psicólogos certificados que pueden ayudar. Programar una consulta con uno de estos profesionales en salud mental ayudará a la persona a conocer estrategias para el manejo del estrés, que incluyen técnicas de relajación. Igualmente, existen diversos tipos de **grupos de apoyo** disponibles a través de la comunidad.

<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/001942.htm>

Bibliografía:

Versión en inglés revisada por: Christos Ballas, M.D., Attending Psychiatrist, Hospital of the University of Pennsylvania, Philadelphia, PA. Review provided by VeriMed Healthcare Network. Also reviewed by David Zieve, MD, MHA, Medical Director, A.D.A.M., Inc. Traducción y localización realizada por: Dr.Tango, Inc.

6.4 MANEJO DEL ESTRÉS:

En algunas ocasiones, el exceso de trabajo, las responsabilidades familiares y hasta la espera de algún acontecimiento importante, nos puede generar una situación de estrés, sin embargo, ¿qué significa este estado de fatiga? A continuación te brindamos algunos conceptos claves para saber cómo manejar esta situación desestabilizadora.

Historia del estrés:

El origen del concepto fue descubierto, en la década de 1930, por un estudiante de medicina llamado Hugo Selye. A este joven de tan sólo 20 años le llamó la atención un aspecto muy particular. Todos los enfermos que examinaba presentaban los mismos síntomas: pérdida de apetito, peso y cansancio generalizado. Luego de varios estudios, y después de haberse graduado en la Universidad de Praga, sus experimentos demostraron que enfermedades como las cardíacas, los trastornos mentales y la hipertensión arterial estaban directamente relacionadas con el estrés.

Síntomas del estrés:

Entre algunos síntomas de alerta que sufre una persona con estrés, podemos mencionar: latidos más rápidos del corazón, problemas para conciliar el sueño, alteración del apetito, nerviosismo, falta de concentración, fuertes dolores de cabeza, aumento de las perturbaciones, dolores musculares y mayor sensibilidad a cualquier situación. Sin embargo, ¿qué puede ocasionar el estrés?

El estrés laboral

Se puede decir que las responsabilidades y el propio lugar de trabajo son factores típicos que originan el estrés de la persona. Es muy común que aquellos empresarios que viven en una constante presión laboral y trabajan hasta altas horas de la noche, traten de aliviar ese estado de fatiga tomando varias dosis de cafeína al día. Sin embargo, eso tampoco es sano. Es preferible ingerir varios litros de agua, e incluso jugos naturales, en sustitución del café.

Por la misma presión y rápida dinámica de trabajo, algunas personas suelen obviar o saltarse las horas alimenticias (desayuno, almuerzo y cena). Por ende, es preferible aislarse unos minutos de la rutina y tomarse un tiempo para comer tranquilamente. Se recomienda tener a la mano bocadillos saludables para esos casos, tales como frutas y galletas sin sal. Al momento de vacacionar, aíslese completamente de la rutina laboral y dedíquese a descansar y disfrutar de otros hobbies. Aquellos empresarios móviles que no necesariamente dependan de un computador y un sitio de trabajo, traten de mantener un equilibrio rutinario lo mejor posible.

Claves para manejar el estrés:

A continuación, detallamos algunas recomendaciones para aquellas personas que se han sentido estresadas en algún momento de su vida:

- Hacer ejercicio y escuchar música
- Meditar o asistir a sesiones de relajación
- Acudir a reuniones sociales y eventos culturales
- Conversar con su pareja, familiares y personas allegadas
- No escapar del problema a través del alcohol o drogas.

Aprender a convertir el estrés en un motivo para crecer y mejorar todos los aspectos de vida:

Gastritis, colitis, dolor de cabeza, tensión, dolor muscular y mal humor, entre otros, son los efectos que tiene el estrés, después de un arduo día de trabajo. Si te suena familiar, este artículo es para ti.

El estrés puede definirse como la respuesta de nuestro organismo para adaptarse a estímulos externos. Nos estresamos cuando tenemos que enfrentar situaciones que nos demandan habilidades que son muy difíciles de poner en práctica, por ejemplo, la paciencia en una avenida con tráfico.

El estrés es también una respuesta de nuestro cuerpo ante un cambio, por ejemplo, un ascenso en el trabajo, una enfermedad, o incluso el desvelarse por asistir a una fiesta. Se da también frente a condiciones internas que perturban nuestro equilibrio

emocional (como la angustia frente a un evento importante en el trabajo o por problemas de pareja).

Estas respuestas no son malas en sí mismas, pues preparan al cuerpo para estar alerta y actuar con más rapidez frente a una situación extraordinaria. Sin embargo, el estrés manejado inadecuadamente, nos lleva a huir de la situación estresante o a enfrentarla de forma violenta.

El estrés afecta a nuestro cerebro, nervios, corazón, flujo de sangre, nivel hormonal, digestión y nuestra función muscular.

Hay dos tipos de estrés: El Eustrés, que da energía y ayuda a disfrutar de la vida, a hacerla interesante y a que los estímulos se conviertan en retos.

Por otra parte, el Distrés hace que las personas estén enfermas, ansiosas y deprimidas. Este tipo de estrés es la causa principal de casi todas las enfermedades mentales y físicas. Entre sus efectos se cuentan la hiperactividad, trastornos alimentarios, adicciones, irritabilidad, llanto o compulsiones (por ejemplo: comprar por comprar sin poder evitarlo) falta de energía, obsesiones, tristeza y celos, entre otros.

En el trabajo el estrés puede darse por ruidos constantes, mala iluminación, temperaturas extremas o falta de higiene en el espacio laboral. También la ambigüedad de roles, funciones y responsabilidades, así como la falta de límites claros en tus relaciones laborales.

Algunas sugerencias para manejar el estrés son:

Re-etiquetar tu problema. Si no puedes manejar una situación, ésta te dará problemas, así que es importante re-etiquetarlo dándole una connotación positiva. Por ejemplo, el tráfico no es desquiciante, es una oportunidad y un reto para ejercitar tu paciencia, así que aprovéchalo para oír tu música favorita en lugar de insultar a los otros conductores.

No reprimir todas tus ideas, sentimientos y necesidades. Es importante que no te conviertas en una olla exprés, trata de expresar tus ideas y necesidades de manera respetuosa y oportuna, practícalo y verás que cada vez es menos difícil.

Aprende a conocerte. Aprende a detectar en ti mismo los signos del estrés y descubre qué actividades pueden relajarte, por ejemplo, yo sé cuando estoy estresada porque me empieza a doler el estómago y la espalda, pero hay gente que tiene otros signos como dolor de cabeza o náuseas. Una forma de relajarte es salir a la tienda cuando tengas mucha tensión en la oficina.

Otra, puede ser hacer ejercicio en las noches, hacer esculturas con plastilina (es muy relajante, haz la prueba) hacer yoga o hablar con alguien. Encuentra qué es lo que a ti te funciona mejor.

Tener expectativas y metas realistas. Si te exiges más de lo que realmente puedes lograr, es muy probable que te encuentres estresado todo el tiempo. Ponte metas pequeñas y realistas, de esta forma te será más sencillo alcanzarlas y no vivirás frustrado y alterado. Una vez que logres cada pequeña meta, reconócele a ti mismo, no esperes que los demás lo hagan.

Mejora tus hábitos. Tener una dieta nutritiva que incluya todos los grupos de alimentos puede ayudar a tu sistema nervioso y a tu estado de ánimo, así como tener horarios bien establecidos para cada comida y de igual manera para el sueño. De esta forma tu cuerpo no se desestabilizará y reducirás muchísimo el estrés. También es importante dejar hábitos que sabes que no te ayudan, como el cigarro.

Es fundamental que seas constante y no aflojes el paso, recuerda que lo más valioso que tienes en la vida es a ti mismo, no te descuides. El mejor remedio contra el estrés es la felicidad.

Disfruta de tu trabajo, de tus seres queridos y de tus tiempos libres, en fin, de la vida. De esta forma te será más sencillo ver las cosas positivas y no sentirte.

http://www.degerencia.com/tema/manejo_del_estres

Bibliografía:

Posen, David. Adiós al estrés: 52 maneras para superar el estrés. Editorial: Editorial Jaguar, S.A. 2006

Sepp Porta , Günther Zagl. Administrar el estrés: soluciones sencillas y prácticas para un problema. editorial: Ediciones Urano sa. 2005

Manejo del estrés en el trabajo. editorial: El manual moderno. 2005

6.5 AUTOESTIMA:

La autoestima es el sentimiento valorativo del propio ser, la manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando se empieza a formar un concepto de cómo nos ven los mayores (padres, maestros), compañeros, amigos, etcétera y las experiencias que vamos adquiriendo.

Según como se encuentre el autoestima, ésta es responsable de muchos fracasos y éxitos, ya que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciará la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso.

Baja autoestima:

Todos tienen en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre sean conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo el enojo se vuelve contra nosotros mismos, dando así lugar a la depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

Cuando una persona no logra ser auténtica se le originan los mayores sufrimientos, tales como, enfermedades psicológicas, depresión, neurosis y ciertos rasgos que pueden no llegar a ser patológicos* pero crean una serie de insatisfacciones y situaciones de dolor, como por ejemplo, timidez, vergüenza, temores, trastornos psicósomáticos*.

La autoestima es importante porque es la manera de percibirnos y valorarnos, es la que moldea nuestras vidas. Una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus propias posibilidades, puede que sea por experiencias que así se lo han hecho

sentir o por mensajes de confirmación o des-confirmación que son transmitidos por personas importantes en la vida de ésta, que la alientan o la denigran*.

Otra de las causas por las cuales las personas llegan a desvalorizarse, es por la comparación con los demás, destacando de éstos las virtudes en las que son superiores, por ejemplo: sienten que no llegan a los rendimientos que otros alcanzan; creen que su existencia no tiene una finalidad, un sentido y se sienten incapaces de otorgárselo; sus seres significativos los descalifican y la existencia se reduce a la de un ser casi sin ser. No llegan a comprender que todas las personas son diferentes, únicas e irrepetibles, por lo que se consideran menos que los demás.

La persona va creciendo y formando su personalidad dentro del ambiente familiar, que es el principal factor que influye en la formación de la misma, ya que le incorpora a ésta los valores, reglas y costumbres que a veces suelen ser contraproducentes. Algunos de los aspectos ya mencionados son incorporados a la familia, por medio del "modelo" que la sociedad presenta, y éste es asimilado por todos los grupos sociales. Pero, la personalidad de cada uno, no sólo se forma a través de la familia, sino también, con lo que ésta cree que los demás piensan de ella y con lo que piensa de sí misma, al salir de este ambiente y relacionarse con personas de otro grupo diferente.

La familia:

La autoestima, además es aprender a querernos y respetarnos, es algo que se construye o reconstruye por dentro. Esto depende, también, del ambiente familiar en el que se esté y los estímulos que éste brinda.

En la violencia familiar las víctimas y los victimarios poseen muy baja autoestima, ya que por un lado, la víctima es alguien al que maltratan sin que ésta pueda poner límites y no se da cuenta de que está siendo abusada. Por otro lado, los victimarios compensan lo inferior que se sienten, maltratando y abusando, en este caso, de un familiar.

Muchas de las heridas emocionales que tiene una persona, producidas en su niñez pueden causar trastornos psicológicos emocionales y físicos (cáncer, úlceras, hipertensión, trastornos cardíacos y alimentarios, problemas en la piel, depresiones, etc.), produciendo dificultades en la vida de las mismas (conflictos serios en el trabajo, disminución de la energía y de la capacidad creativa, relaciones matrimoniales desastrosas, no poder hacer o conservar amigos, poco entendimiento con las hijas e hijos).

Existen padres, madres, docentes o cuidadores que humillan, desprecian, no prestan atención, se burlan o se ríen del niño/a cuando pide ayuda, siente dolor, tiene un pequeño accidente, necesita que lo defiendan, expresan miedo, piden compañía, se aferra buscando protección, tiene vergüenza, etc. Estas actitudes se completan con otras totalmente opuesta, demostrándole al niño que es "querido y bonito" creándole una gran confusión. Pero estas muestras de cariño son aparentes, adjudicándole un rotulo a su identidad, que trae como consecuencia un peso negativo en formación y en el desarrollo de sus capacidades.

En el momento en que la persona afectada es adulta, transmitirá la humillación o el maltrato a personas más pequeñas o vulnerables. Es una cadena hereditaria de abuso y poder, ya que el desprecio y la vergüenza vivida en la infancia son la fuente de los problema que afectan en la vida adulta y los causantes de la baja autoestima.

La principal imagen y más generalizada forma de violencia es el maltrato emocional. Hay muchas maneras para asustar a un niño y hacerlo sentir culpable e intimidado, sin recurrir a la violencia física. El niño o la niña se atormenta con pensamientos y sentimientos que no puede comunicar ni compartir con nadie y aprende a soportar el dolor y el silencio.

La autoestima y la comunicación están muy relacionadas, porque según como se diga algo, el efecto será positivo o negativo, de aprendizaje o de resentimiento, que se transmite desde la infancia hacia el futuro. Por esta razón, se entiende que los padres y madres que dañan la autoestima de sus hijos no siempre lo hacen intencionalmente, ya que ellos fueron educados del mismo modo.

Cuando los padres quieren que sus hijos reaccionen como ellos desean, suelen comportarse de maneras particulares. Estas maneras pueden ser:

Mártires: controlan al niño haciéndolo responsable de su sufrimiento y culpable por todo lo que pueda querer o hacer que no le caiga bien a estos mártires, a quienes nada les viene bien, y recurre a las quejas, los reproches, las lagrimas, las amenazas de que les va a dar una ataque, etcétera.

- “Ves como me sacrifico por ti y no te importa”
- “Dejé todo para criarte y me lo pagas haciendo eso”
- “¿En qué nos equivocamos que nos haces estas cosas?”
- Los dictadores: controlan al niño o la niña atemorizándolos cuando hacen algo no autorizado, son estrictos y amenazantes para que obedezcan y todo los enfurece. Condenado de manera inapelable al niño, con burlas, gritos, despliegue de poder y dominación.
- “Cómo puedes ser tan estúpido/a, cómo no te das cuenta de las cosas”
- “Te avisé y ahora vas a ver lo que te pasa por no obedecer”
- “Yo no tengo que darte explicaciones, lo haces porque te lo ordeno y punto”

A veces estos roles (mártir y dictador) se combinan, se alternan y agregan mas confusión a los chicos porque también van acompañados con demandas o manifestaciones de cariño. Y si un hijo llega a quejarse, a llorar o a reclamar por el trato que recibe puede volver a ser juzgado, culpado y descalificado.

"Según se han comunicado los padres con el hij@ así van a ser los ingredientes que se incorporen a su personalidad, conducta, manera de juzgar y de relacionarse con los demás.

Esas voces quedan resonando dentro de la persona toda la vida. Por eso hay que aprender a reconocerlas y anular su poder para que no sigan haciendo sufrir, para ser libres de esos mandatos distorsionados y para no volver a repetírselos a hijos e hijas.

Ninguna forma de maltrato es educativa y ningún mensaje o comunicación que culpabiliza, critica, acusa, insulta o reprocha es un buen estímulo para nadie. Y menos en la infancia, cuando no hay posibilidades de defenderse, protegerse o entender que es la impotencia y el desconocimiento de otras formas de trato lo que lleva a los padres y madres a asumir ese papel de mártir o de dictador."(1)

"Lo primero que hay que entender es que no podemos hacernos cargo toda la vida de los problemas que amargaron o hicieron de nuestros padres y madres personas mártires o dictadoras. Basta con empezar a investigar de que manera nos afectaron esas actitudes, para comenzar a liberarnos de sus efectos y no repetir nada de esto con los propios hijos e hijas, con nuestros alumnos, con cualquiera de nuestros chicos o chicas que puedan estar a nuestro cuidado."(2)

¿Cómo sanar la autoestima herida en la infancia?:

"Para comenzar a ejercitarse en desaprender lo negativo que nos inculcaron..."(3), y sanar a ese niño/a que quedaron escondidos y heridos en nosotros, se puede ir reemplazando las viejas ideas que se contruyeron por otras. Repetir estas afirmaciones con frecuencia es manera de comunicarse con uno mismo, de ayudarse a adquirir seguridad y tener presentes nuestros derechos:

- Realizo mis elecciones y acciones con responsabilidad y sin temor.
- Solo yo decido el modo como utilizo mi tiempo, pongo límites a quienes no respetan esto, hago acuerdos para combinar mi tiempo con el de otros sin someterme.
- Me aplico a mi trabajo con responsabilidad pero, si algo no va bien, no es porque yo sea un fracaso sino que todavía tengo que aprender más.
- Me hago responsable del modo cómo trato a los demás y evito repetir lo que a mí me hizo sufrir.
- Tengo confianza en poder resolverlo mejor posible cualquier situación.
- Aprendo a comunicar mis sentimientos y respeto los de otros.
- Cambio mis opiniones sin temor si me doy cuenta que no eran correctas.
- Soy una persona valiosa, capaz, creativa y estoy abierta para cambiar todos los aspectos de mi vida.

Si una persona tiende a valorarse de esta manera se transforma el guía de su propia vida y está protegida de sentir culpas irracionales, de creerse incapaz, mala o inútil, de tener que complacer para ser aceptada.

La comunicación en la violencia familiar:

La comunicación y el intercambio de mensajes son permanentes entre los seres humanos. Ésta no es solo lo que hablamos, sino todo lo que hacemos o no hacemos: Silencios, posturas, gestos, actitudes, expresiones, tonos de la voz que cambian el sentido de lo que se dice y miradas significativas. Por eso una persona puede manejar la comunicación como un elemento de poder sobre otros, que le permite controlar la relación e influir sobre las personas para obtener las respuestas que desea.

"El ejercicio de la violencia en todas sus formas es una manera de comunicar algo que se quiere lograr, por lo general, el dominio de la situación y el control sobre los demás; y una manera de comunicar lo que le sucede a la persona que ejerce la violencia."(4). Estas se sienten impotentes, no conocen otras formas de obtener atención y protagonismo y repiten lo que le hicieron a ellos de chicos. También son incapaces de manifestar sus sentimientos, sus emociones, carecen de habilidad para conversar y lograr acuerdos, en conclusión, tienen un grave problema de comunicación y necesitan imponerse para sentirse poderosos y compensar su baja autoestima.

La sociedad:

La sociedad cumple una función muy importante para la persona, ya que a partir de la cultura de esta, la familia adopta diferentes pautas o formas de vida que son transmitidos a sus miembros y determinan o ayudan a formar la personalidad de cada uno, teniendo a esta como modelo social.

Las personas que tienen poca confianza de su capacidad dentro de la sociedad, tienden a buscar roles sometidos y evitan las situaciones que requieren asumir responsabilidades.

En la sociedad el nivel de autoestima de una persona esta en cierta medida, ligado a lo que hace para ganarse la vida. Por ejemplo: un hombre puede alcanzar una

posición social elevada y tener, no obstante una baja autoestima. Puede tener conciencia de la importancia que tiene, pero aun así considerarse a sí mismo, un ser humano despreciable, indigno de respeto y del afecto de los demás. "Puede experimentar sentimientos crónicos de inferioridad porque no es bien parecido..." (5), puede sentir que es físicamente débil o un cobarde, o puede considerarse condenado a causa de su identidad étnica.

Los criterios mediante los cuales, las personas, se evalúan a si mismas son culturales. Algunos de estos criterios son: si eres gordo, flaco; lindo, feo; blanco, negro; rubio, morocho, o si tienes la capacidad para luchar, honestidad, capacidad para soportar el dolor, la astucia para ganar dinero, los modales, la capacidad para manipular a las demás personas, etc..

Toda persona se ve a sí misma desde le punto de vista de los grupos en que participa y todo aquello que piensen de uno influirá positiva o negativamente en la personalidad o forma de pensar.

La escuela:

Es fundamental que los padres y maestros o docentes en quienes los padres confíen, sean capaces de transmitir valores claros. Es muy importante que se les enseñe a los niños, el significado de esos valores. Los maestros deben conocer el ambiente y aceptarlo si quieren ayudar a los niños a que vean estos dentro del mismo. En todos los ambientes el niño tiene las mismas necesidades básicas de amor y seguridad, el derecho de ser una persona de valor y tener la oportunidad de triunfar.

Los educadores deben estar conscientes de los distintos ritmos de desarrollo de cada niño, para que el mismo se sienta cómodo con el propio y capacidad de desarrollo.

También podemos decir que los maestros pueden favorecer u obstaculizar el proceso por el cual uno puede encontrarse a sí mismo. Su comprensión o la ausencia de la misma, pueden favorecer o hacer la personalidad que se desarrolla y está en vías de manifestarse. Es por esto que el educador tiene mucha responsabilidad en este

tema tan importante o en esta cuestión del tiempo necesario para que uno se encuentre a sí mismo. También es necesario saber que la mente de cada niño está llena de imágenes. Estas imágenes son de tres dimensiones. En primer lugar, se relaciona con la imagen que tiene de sí mismo. Puede imaginarse a sí mismo como una persona que puede llegar a triunfar. Por el contrario, el niño puede tener la impresión de ser una persona de poco valor, con escasa capacidad y pocas posibilidades de lograr éxitos en algún área de su actividad.

El segundo grupo de imágenes se vincula con la opinión que el niño tiene de sí mismo en relación con otras personas. Puede considerar que sus valores, sus actitudes, su hogar, sus padres, el color de su piel o su religión, son la causa de que se lo mire con temor, desconfianza y disgusto, o que se lo trate con interés. La imagen que cada niño tiene de sí mismo se forma a través del reflejo de las opiniones de los demás.

El tercer juego de imágenes se vincula con la imagen de sí mismo, tal como desearía que fuera. Si la distancia entre estas dos imágenes, como se ve realmente y la imagen idealizada, no es grande, de modo que a medida que crece y madura pueda alcanzar la asimilación de estas dos imágenes, se puede decir que se acepta a sí mismo como persona.

Por todo lo mencionado es muy importante que la escuela del niño ayude al mismo a descubrir y aprender a ser las personas que siempre quisieron ser, respetándole sus tiempos, sus conflictos y sus confusiones.

Para ser un buen educador:

- Saber que la escuela puede mejorar o degradar a la gente que está en ella.
- Estar dispuesto a complementar las nuevas informaciones con los viejos conocimientos.
- Debe ajustar las oportunidades de aprendizaje a cada niño, de modo que pueda progresar a su propio ritmo de velocidad.
- Debe tener la capacidad e incluir el desarrollo de habilidades intelectuales junto con el estímulo para que el niño se acepte a sí mismo.

- Tiene que saber cómo crear un ambiente, para encontrar oportunidades dentro del mismo, donde cada niño pueda sentirse importante.
- Debe reconocer los puntos fuertes de cada niño: debe tener en claro que las decisiones de los niños pueden ser vencidas a través de sus fortalezas.
- Tener conciencia de los sentimientos y de las imágenes que los niños tienen en su mente cuando van a la escuela.
- Comprender que algunas veces los niños sólo se desarrollan mediante la aprobación, ya que la crítica debe esperar hasta que el niño sea suficientemente fuerte para aceptarla.
- Aceptar la conducta que no sea adecuada comprendiendo que los seres inestables se rigen por la conducta agresiva cuando las presiones son demasiado grandes.
- Transmitir a los niños su fe en ellos, es decir, que sus alumnos sean personas dignas de estima y respeto.

"La gente hace cosas para nosotros. Pueden ser cosas simpáticas y agradables. Pueden ser cosas desoladoras. Pueden ser cosas alentadoras y estimulantes. Pueden ser cosas que restauran nuestro equilibrio, incrementan nuestra fe y fortalecen nuestras convicciones: pueden darnos nuevas perspectivas y nuevo coraje, pero pueden sumergirnos, también en la desesperación, el temor y el pesimismo."(6)

Actitudes o posturas habituales que indican autoestima baja:

Autocrítica dura y excesiva que la mantiene en un estado de insatisfacción consigo misma.

Hipersensibilidad a la crítica, por la que se siente exageradamente atacada/o, herida/o; hecha la culpa de los fracasos a los demás 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 el que no se atreve a decir NO, por miedo a desagradar y a perder la buena opinión del peticionario.

Perfeccionismo, auto-exigencia esclavizadora de hacer "perfectamente" todo lo que intenta, que conduce a un desmoronamiento interior cuando las cosas no salen con la perfección exigida.

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

Hostilidad flotante, irritabilidad a flor de piel, siempre a punto de estallar aún por cosas de poca importancia, propia del super crítico a quién todo le sienta mal, todo le disgusta, todo le decepciona, nada le satisface.

Tendencias defensivas, un negativo generalizado (todo lo ve negro: su vida, su futuro y, sobre todo, su sí mismo) y una inapetencia generalizada del gozo de vivir y de la vida misma.

Buena autoestima:

No se habla de una alta autoestima, sino del narcisismo o de una buena autoestima. El narcisismo es el amor excesivo hacia uno mismo o de algo hecho por uno mismo, por eso se dice que una persona es narcisista, cuando está enamorado de sí mismo, es decir de lo que piensa, de lo que hace, de cómo es, de cómo se viste, etc., pero no del propio ser, sino de la imagen del yo.

En relación al narcisismo hay que tener en cuenta dos elementos, uno la imagen, que es como se ve exteriormente la persona y la otra es el amor,excesivo de la persona hacia sí mismo. La representación del narcisismo en el niño son simplemente las palabras e imágenes que les transmitieron sus padres, por eso se dice que los padres tienden a atribuirle al niño todas las afecciones y se niegan o se olvidan todos sus supuestos defectos.

Alguien con una buena autoestima no necesita competir, no se compara, no envidia, no se justifica por todo lo que hace, no actúa como si "pidiera perdón por

existir", no cree que está molestando o haciendo perder el tiempo a otros, se da cuenta de que los demás tienen sus propios problemas en lugar de echarse la culpa "por ocasionar molestias".

Características de la autoestima positiva:

- Cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuerte oposición colectiva, y se siente lo suficientemente segura como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocada.
- Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirse culpable cuando a otros le parece mal lo que ha hecho.
- No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que ha ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro.
- Tiene confianza por su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente.
- Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica.
- Da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia.
- No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesta a colaborar si le parece apropiado y conveniente.
- Reconoce y acepta en sí mismo una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesta a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena.
- Es capaz de disfrutar diversas actividades como trabajar, jugar, descansar, caminar, estar con amigos, etc.
- Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a mejorar o divertirse a costa de los demás.

Conclusión:

La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad, además es aprender a querernos y respetarnos, es algo que se construye o reconstruye por dentro. Esto depende, también, del ambiente familiar, social y educativo en el que estemos y los estímulos que este nos brinda.

La influencia que tiene la familia en la autoestima del niño o niña es muy importante, ya que esta es la que le trasmite o le enseña los primeros y más importantes valores que llevarán al niño a formar, a raíz de estos, su personalidad y su nivel de autoestima. Muchas veces los padres actúan de diferentes maneras, que pueden ser perjudiciales para el niño dejándole marcas difíciles y un continuo dolor oculto que influirá en el desarrollo de su vida; a estos padres se los llama mártires o dictadores. Pero también están los que le valoran y reconocen sus logros y sus esfuerzos y contribuyen a afianzar la personalidad.

Otro factor importante que influye en la familia, es la comunicación, ya que están estrechamente relacionadas. Según se hayan comunicado nuestros padres con nosotros, esos van a ser los factores que influyan en nuestra personalidad, nuestra conducta, nuestra manera de juzgarnos y de relacionarnos con los demás. Estas experiencias permanecen dentro toda la vida.

Por eso hay que aprender a reconocerlas y a anular su poder para que no nos sigan haciendo sufrir, y para no transmitírselas a nuestros hijos.

Hay una estrecha relación entre la sociedad, la familia y la persona, ya que la sociedad es la que le presenta a la persona un modelo social con costumbres y con una cultura que a través de la familia son transmitidos al individuo. Pero cuando los integrantes de la misma, tienen asuntos indefinidos en el interior por un pasado doloroso en la infancia le transmitirá el mismo dolor y las mismas confusiones a su hijo, causándole problemas de comunicación en el ambiente social.

Para poder ayudar a una persona que tiene autoestima baja, primero que nada se tiene que concientizar del problema que tiene, y luego se la podrá ayudar llevándolo a un especialista y apoyándolo durante el tratamiento o el proceso de recuperación. En el caso de los niños, la escuela también cumple un papel muy importante ya que es la que debe tener la estrategia y las formas para ayudar al niño con estos sentimientos tan distorsionados que le ocasionan tantos problemas.

Glosario:

Apelar: recurrir a una persona o cosa

Denigran: deshonar la fama o mérito de una persona o cosa.

Inapelable: dicese de aquello que no se puede apelar, no poder recurrir a una persona o cosa.

Patológicos: situación de enfermedad o anormalidad.

Psicosomático: que se refiere al mismo tiempo al alma y al cuerpo.

Citas Bibliográficas:

(1). Asociación argentina de prevención de la violencia familiar (1998). "manual de capacitación y recursos para la prevención de la violencia familiar" con el apoyo de la secretaría de desarrollo social, programa de fortalecimiento de la sociedad civil y proyecto de padres y madres cuidadoras. Autoestima y Comunicación. Pág. N°76

(2). Asociación argentina de prevención de la violencia familiar (1998). "manual de capacitación y recursos para la prevención de la violencia familiar" con el apoyo de la secretaría de desarrollo social, programa de fortalecimiento de la sociedad civil y proyecto de padres y madres cuidadoras. op. cit pág. n°77

(3). Asociación argentina de prevención de la violencia familiar (1998). "manual de capacitación y recursos para la prevención de la violencia familiar" con el apoyo de la secretaría de desarrollo social, programa de fortalecimiento de la sociedad civil y proyecto de padres y madres cuidadoras. op. cit pág. n°77

(4). Asociación argentina de prevención de la violencia familiar (1998). "manual de capacitación y recursos para la prevención de la violencia familiar" con el apoyo de la secretaría de desarrollo social, programa de fortalecimiento de la sociedad civil y proyecto de padres y madres cuidadoras. op. cit pág. n°81

(5). Shibusutani, Tomotsu. "Psicología social y psicología paidós" Editorial Paidós. Diciembre de 1971 Bs. As.. Pág. N°401

(6). Francés, Mayfarth, "Human Beings I Have Known", Adventures in Human Relations. (Boletín para la educación de la infancia), Washington, D.C: The Association, 1948. Pág. N°9

BIBLIOGRAFÍA:

Asociación argentina de prevención de la violencia familiar (1998). "Manual de capacitación y recursos para la prevención de la violencia familiar" con el apoyo de la secretaría de desarrollo social, programa de fortalecimiento de la sociedad civil y proyecto de padres y madres cuidadoras. Autoestima y Comunicación.

Shibutani, Tomotsu. "Psicología social y psicología" Editorial Paidós. Diciembre de 1971 Bs. As..

Roche Olivos, Robert. "Psicología y educación para la prosocialidad" Red Federal de Formación Docente Continua para la República Argentina. Edición 1997 Bs. As.

Gillham L., Heber. "Cómo ayudar a los niños a aceptarse sí mismos y a aceptar a los demás" Editorial Paidós Educador. 3^{ra} Edición 1991

<http://www.monografias.com/trabajos5/autoest/autoest.shtml>

6.6 CODEPENDENCIA

La familia como sistema recibe de manera frontal el impacto de una adicción, de modo que no existe familia que no se afecte y muestre síntomas de disfunción, cuando uno de sus miembros se enferma de adicción.

Paradójicamente además, la familia afectada por la adicción, termina produciendo un sistema de conductas que apoyan al desarrollo de la adicción. A esto le llamamos codependencia.

Definición de Codependencia:

La codependencia se define como el ciclo de patrones de conducta, y pensamientos disfuncionales, que producen dolor, y que se repiten de manera compulsiva, como respuesta a una relación enferma y alienante, con un adicto activo o en una situación de toxicidad relacional.

¿Quiénes desarrollan Codependencia?:

La codependencia puede ocurrir en cualquier persona que está en contacto con la adicción de otra persona, ya sea un familiar, amigo, compañero, pareja o cliente que sufra de adicción. Además existen otros desórdenes de conducta y enfermedades que pueden generar codependencia, tales como la esquizofrenia, la violencia, el maltrato y las neurosis. Toda persona expuesta a estos desórdenes, puede desarrollar codependencia.

Muchas veces alguien que ha desarrollado codependencia por crecer en un ambiente disfuncional adictivo, no manifiesta grandes síntomas hasta que se casa o forma una relación de pareja. Por otro lado, con mucha regularidad las hijas de adictos, terminan casándose con otros adictos, aún sin que esto sea una decisión consciente.

¿Cuáles son los síntomas de la Codependencia?:

La codependencia se caracteriza por una serie de síntomas tales como:

- 1.- Dificultad para establecer y mantener relaciones íntimas sanas

- 2.- Congelamiento emocional
- 3.- Perfeccionismo
- 4.- Necesidad obsesiva de controlar la conducta de otros
- 5.- Conductas compulsivas
- 6.- Sentirse sobre responsables por las conductas de otros
- 7.- Profundos sentimientos de incapacidad
- 8.- Vergüenza tóxica
- 9.- Autoimagen negativa
- 10.- Dependencia de la aprobación externa
- 11.- Dolores de cabeza y espalda crónicos
- 12.. Gastritis y diarrea crónicas
- 13.- Depresión

Estos síntomas se presentan primero en la relación enferma que produce la tensión, pero luego se transfiere a las demás relaciones del codependiente.

Disfunción familiar:

Las relaciones familiares y la comunicación se van haciendo cada vez más disfuncionales, debido a que el sistema familiar se va enfermando progresivamente. La comunicación se hace más confusa e indirecta, de modo que es más fácil encubrir y justificar la conducta del adicto. Esta disfunción se va convirtiendo en el estilo de vida familiar y produciendo en muchos casos el aislamiento de la familia de los contactos sociales cotidianos. Las reglas familiares se tornan confusas, rígidas e injustas para sus miembros, así como **los roles de cada miembro familiar** que se van distorsionando a lo largo del proceso de avance de la adicción. Todos los miembros de la familia se afectan de este sistema de reglas disfuncionales, y es allí, donde los niños van formando su carácter codependiente, que puede facilitar el desarrollo de adicciones o de relaciones enfermas en el futuro.

Facilitación:

La conducta codependiente es una respuesta enferma al proceso adictivo, pero además se convierte en un factor clave en la evolución de la adicción. O sea que la codependencia promueve el avance del proceso adictivo. A este concepto le llamamos

"facilitación". Existen diversas formas que toma la facilitación que oscilan entre la colaboración y la agresión. Los codependientes no pueden darse cuenta de que están facilitando el problema, en parte por la negación y en parte porque están convencidos que su conducta está justificada, debido a que están "ayudando" a que el adicto no se deteriore más, y a que la familia no se desintegre.

Mal diagnóstico:

Es más frecuente de lo que pensamos, que las personas codependientes acudan en busca de ayuda médica, pero sin mencionar el problema que les aqueja en el seno familiar, por lo que los profesionales de salud encargados de hacer el diagnóstico, terminan etiquetándolo como "depresión" o simplemente "estrés". A pesar de que la codependencia cursa con sentimientos depresivos, es importante tener en cuenta de que la depresión en este caso, es un síntoma de la codependencia, y ésta a su vez es causada por el proceso adictivo que ocurre en la familia. Si se logra hacer el diagnóstico correcto, es más probable que la familia reciba la ayuda apropiada para resolver la codependencia y la adicción.

Codependencia profesional:

Los profesionales de la salud que trabajan en esta área del tratamiento de las adicciones, siempre están en riesgo de desarrollar codependencia como resultado de la exposición crónica a la adicción de nuestros pacientes. Los que tienen experiencia saben eso y se protegen, manteniendo el cuidado personal y los límites sanos en la relación terapéutica. Sin embargo con alguna regularidad los profesionales se "enganchan" en relaciones codependientes, con las personas que sufren de adicción o con sus familias. Muchas veces la intención es genuinamente la de ayudar, pero no ayuda en nada establecer una relación codependiente con un adicto. Las manifestaciones de esta codependencia podrían ser muy variadas, desde asumir responsabilidad por el adicto, hasta protegerlos de las consecuencias de sus decisiones, y darle sermones repetitivos, o nunca referirlos a los servicios de tratamiento para adicciones.

Recuperación de la codependencia:

Así como la adicción es una enfermedad tratable, la codependencia también lo es. El tratamiento de la codependencia puede consistir en una mezcla de psicoterapia y asistencia a grupos de autoayuda, hasta sesiones estructuradas de terapia familiar. Muchas veces la recuperación de una familia afectada por la adicción, comienza con la recuperación de los codependientes, sin embargo es necesario que el codependiente ponga el foco en su propia recuperación y cuidado personal, para que esto ocurra.

Los **grupos de autoayuda para familiares de adictos**, tales como: Familias Anónimas, Alanón y Codependientes Anónimos son de gran utilidad en el proceso de recuperación familiar y de la codependencia.

La codependencia es el resultado del impacto de la adicción en la familia. Esta codependencia se manifiesta a través de patrones de conducta y relación que son disfuncionales y que facilitan el desarrollo de la adicción. La codependencia es tratable y la recuperación es posible.

Bibliografía

Brams, Steven J. La solución ganar-ganar: una nueva técnica de negociación. Editorial: Ariel, Editorial/Planeta. 2002

Krishnananda. De la codependencia a la libertad: cara a cara con el miedo. Editorial: Gulaab. 2008

May, Dorothy. Codependencia, la dependencia controladora, la dependencia sumisa. Editorial: Desclee De Brouwer, S.A. –Edit. 2000

Melody, Beattie. Libérate de la codependencia. Editorial: Sirio. 2009

Mellody, Pia. La codependencia: qué es, de dónde procede, cómo sabotea nuestras vida. Editorial: Paidós. 2005

<http://www.adicciones.org/familia/codependencia.html>

6.7 ASERTIVIDAD:

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, se considerará que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

Un ejemplo: Usted se sienta en un restaurante a cenar. Cuando el camarero le trae lo que ha pedido, se da cuenta de que la copa está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona.

Usted podría:

- a) No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.
- b) Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que nunca volverá a ir a ese establecimiento.
- c) Llamar al camarero y pedirle que por favor le cambie la copa.

Este ejemplo ilustra los tres puntos principales del continuo de asertividad:

Estilo pasivo, estilo asertivo, estilo agresivo

Ni a) ni b) sean conductas apropiadas en esa situación si lo que se pretende es reducir el estrés.

Estas formas de comportarnos a veces se hacen ineficaces para la vida social, generando malestar. Sin embargo, como cualquier otra conducta, es algo que se puede ir aprendiendo con la práctica.

Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva, es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejumbrosas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas. Se expone a continuación una serie de ideas falsas y el derecho de la persona que es violado:

1. No hay que interrumpir nunca a la gente. Interrumpir es de mala educación. Usted tiene derecho a interrumpir a su interlocutor para pedir una explicación.
2. Los problemas de uno no le interesan a nadie más y no hay que hacerles perder el tiempo escuchándolos.
3. Usted tiene derecho a pedir ayuda o apoyo emocional.
4. Hay que adaptarse a los demás, si no es posible arriesgarnos a perder una amistad. Usted tiene derecho a decir "NO".
5. Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarlo. Usted tiene el derecho de decidir cuándo prestar ayuda a los demás y cuando no.
6. Los casos en los cuales no es aconsejable defender nuestros derechos en ese preciso momento son aquellos en los cuales corremos peligro de agresión física o violamos la legalidad (ej. "Skinheads" que nos insultan por la calle o superior que nos arresta en el ejercito). Recuerde: para todo hay un momento, y saber encontrar el momento adecuado para decir las cosas es también una habilidad.

Hay muchas técnicas para ser asertivos. Una de las técnicas que mejor funciona es desarmar antes al otro con un cumplido o un reconocimiento de su labor, de su persona o de su tarea, para después pasar a expresar lo que se necesita.

Vamos a ver un ejemplo ilustrativo de lo que queremos decir:

Mujer: "Paco, ¿podrías ir a recoger a los niños al colegio?, tengo aún que preparar la lección para mañana y creo no medará tiempo."

Marido: "Los siento María, pero acabo de volver del trabajo y estoy muy cansado, ve tu."

Mujer: "Se que estás muy cansado, normalmente porque te esfuerzas mucho en tu trabajo. Tu jefe debería de darse cuenta de eso y no cargarte con tantas tareas. Pero te pido el favor de que recojas los niños, ya que tengo que hacer este trabajo para mañana. Luego podremos descansar."

En este último ejemplo se defienden los propios derechos (derecho a pedir ayuda y a expresar las opiniones) sin vulnerar los derechos del otro, puesto que no hay ningún tipo de orden, menosprecio o agresividad hacia la otra persona. Ser asertivo es expresar los puntos de vista respetando el de los demás.

RECUERDE: Ser asertivo no significa querer tener siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tienen también derecho a EQUIVOCARSE.

<http://www.psicologia-online.com/autoayuda/hhss/HHSS4.htm>

La Asertividad se define como: "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento". Está en el tercer vértice de un triángulo en el que los otros dos son **la pasividad y la agresividad**. Situados en el vértice de la pasividad se evita decir o pedir lo que queremos o nos gusta, en la agresividad lo hacemos de forma tan violenta que nos descalificamos nosotros mismos.

Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando los sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos, y en hacer y aceptar quejas.

El elemento básico de la asertividad consiste en atreverse a mostrar los deseos de forma amable, franca, etc., pero el punto fundamental consiste en lanzarse y atreverse. Lo que se expone puede ayudar a mostrar lo que sentimos y deseamos, porque sabemos que lo estamos haciendo de forma adecuada, que nadie se puede ofender. Esto nos ayudará a atreverse a hacerlo. Pero cuando la ansiedad y el miedo son demasiado grandes hasta el punto de que dificultan o impiden expresar los deseos, se ha de plantear una estrategia para superarla. Se pueden encontrar las formas en las que la psicología cognitivo conductual ayuda a superar la ansiedad y superar los límites que nos imponen nuestras ansiedades y nuestros miedos. Se entenderá la aparente paradoja de que la práctica de la asertividad conduce a una reducción notable de la ansiedad.

Existen técnicas y reglas que aprendidas y aplicadas nos permiten ejercerla de forma eficiente. Para ello hay que prepararse a negociar y hay que cumplir las reglas que implican una negociación eficiente. Existen también técnicas simples como el

banco de niebla o asertir en principio, y el disco rayado, que nos facilitan su ejercicio concreto y cotidiano.

Para poder ejercitar la asertividad se tiene que tener capacidad de negociación. En la negociación se intenta conseguir lo que se quiere con el beneplácito del otro, que lógicamente también va a tener algunos beneficios.

La realización de una negociación comprende varias fases. La primera, es la de preparación. En ella se tiene que pensar la estrategia que tenemos que seguir en el encuentro con el otro en el que se va a plantear los problemas y se va a hacer la negociación propiamente dicha.

I. Fase de preparación:

Para poder conseguir cualquier cosa se debe saber cómo hacerlo y para ello hay que prepararse. Ir a un encuentro sin tener una mínima guía de comportamiento, cuando, además, no se es negociador experimentado, nos expone a no lograr para nada los objetivos que perseguimos. Por tanto hay que preparar lo que se va a decir y a hacer en la negociación cara a cara con el otro.

Dentro de la preparación habría que distinguir dos sub-fases. La primera de preparación personal para evitar caer en la pasividad o en la agresividad y la segunda de preparación del diálogo que se va a plantear al otro.

A) Sub-fase de preparación personal:

Se trata de una fase previa, necesaria para **tener muy claros los objetivos** que se persiguen en el encuentro. Es lo que motiva a la negociación. Cuando se negocia se tiene que tener la vista puesta en los objetivos. Hay algunas cosas que nos pueden distraer de ellos y hacernos fracasar. Por ejemplo, la emoción. No se puede confundir la emoción con el objetivo. Nos gustaría quedar bien, pero normalmente ese no es el objetivo. Nos gustaría machacar al otro, pero así no lograremos lo que realmente queremos. Nos gustaría que el otro reconociese que tenemos razón y que él estaba equivocado, pero nos tenemos que preguntar si ese es nuestro objetivo o si así

solamente conseguiremos una recompensa de tipo emocional, mientras que nuestro objetivo se pierde. No hay que olvidar la máxima: “lo que cuenta son los hechos y no las palabras”. Si nos explayamos y nos descargamos emocionalmente puede que hayamos conseguido una recompensa a corto plazo, pero la pregunta que tenemos que hacernos es si hemos conseguido nuestros objetivos.

Hay que **huir de juicios de intenciones**. Si juzgamos las intenciones de la otra persona y nos basamos en ellas para plantear la relación con el otro, corremos el riesgo de contestar y reaccionar a las intenciones que pensamos que tiene el otro y perdemos de vista nuestros objetivos. Así podemos llegar a ser agresivos o a ser pasivos. Si nos han hecho algo que nos ha dolido y pensamos que lo ha hecho con buenas intenciones, podemos estar tentados a dejarlo pasar y no decir nada. Si juzgamos que lo ha hecho con mala intención, vamos a atacar su “maldad” y no los hechos y seremos agresivos. En una negociación no se trata de agredir y someter al otro, aunque lo veamos como un rival. Hay que darle una salida, más o menos airosa porque si no se revertirá contra nosotros. Querer que reconozca lo equivocado que está y se someta completamente a nuestros deseos puede ser un objetivo emocional, que compense la humillación que hemos sentido, pero ¿es realmente nuestro objetivo? Sí tenemos que intentar entender que cosas son las que pueden motivar al otro para hacer lo que nosotros queremos que haga.

Tenemos que pensar en cómo **crear la oportunidad de la negociación**. Si es algo pendiente desde hace mucho tiempo y que queremos abordar, hay que buscar al otro y plantear un tiempo y un espacio en el que se pueda dar la negociación. Es lo primero que tenemos que conseguir del otro. Sin ellos no se consigue, no es posible hacer la negociación. En muchas ocasiones no hay que buscar la oportunidad, es la propia situación en la que se genera el problema. Pero en ella nos puede ocurrir que cuando el otro se va es cuando se nos ocurre aquello que teníamos que haber dicho. Recuerda: **Siempre hay una segunda oportunidad** aunque haya que crearla. Crear la oportunidad es buscar al otro y plantear, aunque sea por enésima vez, el tema que nos ocupa.

Cualquier frase introductoria como decirle, “de lo que hablamos ayer me gustaría comentarte algo” o frases parecidas para iniciar la conversación son ayudas inestimables para crear la oportunidad.

Con los objetivos claros podemos controlar nuestra agresividad y motivarnos para dejar de ser pasivos, con la oportunidad creada y el entendimiento de lo que el otro espera podemos preparar el momento concreto de la negociación.

B) Sub-fase de preparación del diálogo:

Sin perder de vista que lo importante es lo que hagamos y lo que decimos solamente puede ser una guía para que el otro sepa cuáles van a ser nuestros siguientes pasos, tenemos que preparar aquello que vamos a decirle. El diálogo que tengamos con él tiene que cumplir los siguientes **requisitos** para ser un diálogo asertivo:

1. Describir los hechos concretos. Se trata de poner una base firme a la negociación, en la que no pueda haber discusión. Cuando describimos hechos que han ocurrido el otro no puede negarlos y así podemos partir de ellos para discutir y hacer los planteamientos precisos. En este punto es donde más tenemos que evitar hacer los juicios de intenciones. No se trata de decir “eres un vago” sino decir, “vengo observando que te levantas desde hace ya varias semanas a la hora de comer”. Diremos me has dicho 10 veces “no sirves para nada” en lugar de “me quieres denigrar y hundir” (juicio de intenciones.)
2. Manifestar nuestros sentimientos y pensamientos. Es decir comunicar de forma contundente y clara cómo nos hace sentir aquello que ha ocurrido y qué juicio moral o de pensamiento nos despierta. Es el momento de decir “estoy hasta las narices de esta situación y no la soporto más”, o “me he sentido humillado y denigrado”. Hay que recordar que no se trata de que el otro lo encuentre justificado o no. Le puede parecer desproporcionado, o injusto, pero es lo que nosotros sentimos y tenemos derecho a hacerlo así, no aceptaremos ninguna descalificación, defenderemos nuestro derecho a sentirnos tal y como le decimos. Le estamos informando, no le pedimos que nos entienda o nos comprenda, por eso no puede descalificarnos ni aceptaremos críticas a nuestros sentimientos, emplearemos la técnica del banco de niebla combinado con el disco rayado.
3. Pedir de forma concreta y operativa lo que queremos que haga. No se trata de hablar de forma general o genérica, “quiero que seas más educado”, “quiero que me respetes”

“quiero que no seas vago”; sino que hay que ser concreto y operativo: “quiero que quites los pies de mi mesa”, “quiero que cuando hablo me mires a los ojos y contestes a lo que te pregunto”, “quiero que estudies tres horas diarias”. Son conductas concretas que el otro puede entender y hacer.

4. Especificar las consecuencias. Es decir, aquello que va a ocurrir cuando haga lo que se le ha pedido. Se le podría plantear también las consecuencias que tendrá para él no hacerlo, pero es preferible especificar lo que va a obtener de forma positiva. De otra manera lo que planteamos es un castigo y los castigos son mucho menos efectivos que los premios o refuerzos. Muchas veces se trata solamente de una forma de presentación, hay que tener en cuenta que frecuentemente algo que puede ser planteado como un castigo, si no lo hace, se puede ver como algo positivo si lo hace. “Si no lo haces tendrás un castigo” se puede convertir en “Si lo haces evitarás que haga lo que no quiero hacer que es lo que supone un castigo para ti, que es algo que, por supuesto, yo tengo que hacer para ser consecuente con mis objetivos y los sentimientos que ya he expresado”.

II. Fase de Ensayo:

Lo que se ha preparado, preferentemente por escrito, se tiene que ensayar hasta aprendérselo de memoria. Cuando vamos a un examen nos ponemos nerviosos y se nos olvidan muchas cosas, puede pasarnos lo mismo en este caso y por eso hay que aprendérselo de memoria.

Si la situación nos causa alguna ansiedad, es una razón más para el ensayo. Cuando nos imaginamos la situación de la negociación nos estaremos exponiendo a ella en la imaginación y al menos cuando pensemos en hablar con el otro no nos pondremos nerviosos y comenzaremos nuestra negociación en mejor posición anímica. Si nos ponemos nerviosos podemos acogernos al diálogo que hemos preparado en la seguridad de que vamos a expresar nuestros deseos de forma completa. Cuando la ansiedad es demasiado grande hasta el punto de que nos impide expresar nuestros deseos, hemos de plantearnos una estrategia para superarla. Puedes encontrar las formas en las que la psicología cognitivo conductual ayuda a superar la ansiedad, enfrentar y superar los límites que nos imponen nuestras ansiedades y nuestros miedos.

III. Fase de Ejecución:

En la fase de ejecución hay que tener en cuenta algunas técnicas básicas que nos permiten llevar a cabo lo que hemos preparado. No hay que olvidar nunca que nuestros objetivos están plasmados en el diálogo que hemos preparado y que nuestra meta inmediata es decirlo. No se trata de contestar a todas las preguntas que nos hagan, no es necesario ser rápido y agudo para poder responder de forma inmediata a todo lo que nos digan. Se trata de emplear la técnica del **banco de niebla**, que también se llama aceptar en principio, seguida de la del **disco rayado**.

La forma de hacerlo es diciendo que “puede que tengas razón; pero...” (banco de niebla), y se sigue con el diálogo en el punto en el que fuimos interrumpidos o repitiéndolo desde el principio (disco rayado.) Puede parecer muy limitado y que vamos a hacer el ridículo, pero es sorprendente lo efectivo y natural que resulta. Si saca otros temas, también importantes, no perdamos de vista nuestro objetivo, tenemos que acabar con lo que ha motivado la negociación para poder seguir más tarde con lo que acaba de plantear: en ningún momento hay que perder de vista nuestro objetivo, plasmado en el diálogo preparado.

<http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>

El ambiente laboral, presenta cada día una innumerable variedad de retos e interacciones sociales, la asertividad es la herramienta básica del siglo XXI, que nos permitirá enfrentarnos a las diversas situaciones que se presentan en los trabajos. La asertividad como tal no es más que la presentación de manera respetuosa y justa de nuestros, derechos, sentimientos e ideas ante los demás, dejando clara nuestra posición de manera concisa y no olvidando el papel que nos corresponde dentro del esquema laboral.

El presente artículo se enfocara en el desarrollo de los conceptos básicos de la conducta asertiva, tratándose como la herramienta y pieza básica para lograr enfrentar los retos profesionales y situaciones que se dan en la vida laboral de cualquier institución o empresa. Se presentará la descripción de los conceptos que van de la mano con la asertividad (confianza y autoestima) y como ayudan a mejorar el

rendimiento, así como nuevas ideas y formas de tratar el tema de la asertividad como una arma para ganar la guerra de los retos en el mundo laboral.

Asertividad (definiciones):

Muchas son las definiciones de esta "*palabra*", se puede considerar parte de las habilidades sociales, que permite el defender nuestros derechos sin agredir y sin ser agredidos, es en síntesis, el saber cuándo, cómo, dónde y por qué responder afirmativa o negativamente a determinadas situaciones y peticiones, dicha respuesta depende de muchos factores tanto sociales como personales.

A. Rodríguez (2001, 7) "*La asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos*".

Según L. Sánchez (2000, 2) "*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*".

El instinto de supervivencia que está ligado muchas veces al ser humano, se antepone al ejercicio de la asertividad, puesto que muchas veces la timidez evita el tomar decisiones correctas y crea malestar en el individuo al no ser capaz de manejar la situación, no es tan simple como decir: "claro haré esto y aquello", o "lo siento pero no estoy de acuerdo", depende mucho de la persona o situación en la que nos encontremos para mostrar la reacción correcta ante lo que pasa.

Además la asertividad no sólo se limita al campo de responder sino a también cómo pedir y transmitir lo que sentimos y pensamos a los demás, de todo lo anterior me baso para afirmar que:

*La asertividad no es simplemente saber decir sí o no, es algo más profundo que tiene que ver con **el estado** de ánimo de la persona, su fortaleza, y sus necesidades, además la decisión depende de a quién o a qué tipo de situación se este enfrentado,*

¿le conviene decir si o no?, ¿preguntara ahora o después?, ¿cómo?, ¿por qué? y ¿dónde? debe o tal vez no, hacer una o otra cosa.

La asertividad por tanto esta ampliamente ligada a la *personalidad* de cada individuo, pero no se nace siendo asertivo, como tampoco se nace con cierto tipo de carácter, sino que ambos se desarrollan a lo largo de nuestra vida.

<http://www.monografias.com/trabajos36/asertividad-trabajo/asertividad-trabajo.shtml>

Según C. Sánchez (2003, 1) "*La asertividad es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca*".

Se puede ver a la falta de asertividad como una ventana, a través de la cual se pueden detectar muchos aspectos negativos de cada individuo, la falta de confianza consigo mismo, su poca astucia para salir librado de x situación, y muchos rasgos de su falta de carácter y personalidad.

Puesto que la asertividad se desarrolla a través de nuestra experiencia diaria (nuestra interacción con las demás personas), y está ligada tanto a nuestra personalidad como al carácter, además puesto que ambos no son estáticos sino que se moldean con la interacción social a lo largo de la vida, entonces puede considerarse a la asertividad, como algo que evoluciona en función de la propia evolución de nuestro ser social y de nuestros conocimientos, lo cual convierte a la asertividad en un amplio concepto que engloba aspectos propios de cada persona, como lo son la autoestima, la falta de confianza, así como la cultura e intelecto.

Puesto que desde la infancia es cuando empezamos a formarnos un concepto de nosotros, de acuerdo a como nos ven nuestros padres, compañeros, amigos, etc., tomando en consideración cada una de las experiencias que vamos adquiriendo. La asertividad juega el rol de método y guía para abrirnos paso hacia la excelencia en las relaciones con los demás, en el ámbito laboral a través de su práctica genera oportunidades y reduce brechas entre las personas, aumenta la buena percepción que

los demás tienen de nosotros, y forma parte de las estrategias para avanzar hasta las metas y objetivos propuestos.

S. Robbins (2001, citado en Vanegas, 2003, 1) señala que *"La asertividad hace que los estímulos que nos llegan sean los que exactamente nos fueron enviados; y hace que enviemos aquellos mensajes que en realidad queremos mandar y que esencializan nuestro respeto y el de los demás"*

La evolución del pensamiento humano a lo largo de la vida del individuo, repercute en los aspectos básicos de su personalidad, carácter, ideologías, creencias, temores, etc., también la asertividad evoluciona, abonada por el crecimiento de autoestima, y confianza, o dañada por la pérdida de éstas, la conducta asertiva es por tanto función de la variación de la evolución del pensamiento humano y de sus características.

Conducta asertiva:

Según Hernández (2003, 6) *"Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día"*.

La conducta asertiva es una capacidad de decir sin miedo lo que se siente teniendo en cuenta cómo hacerlo y porque, analizando la situación y llevando a cabo la mejor reacción ante el problema la cual dará satisfacción tanto al individuo, como a los que participan en el suceso.

La conducta asertiva es una forma de expresar nuestros **derechos** antes los demás:

- El derecho a expresar nuestras ideas y emociones
- El derecho a usar nuestro tiempo, cuerpo y dinero como queramos
- El derecho a decidir cuándo si podemos o no ayudar a alguien
- El derecho a preguntar y pedir ayuda cuando lo consideremos necesario
- Derecho a cambiar de ideas, pensamientos y formas de actuar

- Derecho a dejar de sentirnos inferiores y comenzar a lograr el éxito.

Estos son algunos de los derechos que debemos mostrar a nuestros semejantes al comportarnos asertivamente, no olvidando ante todo el derecho a elegir nuestros propios caminos.

Morera y Franco (2004, 1) son de opinión que *"La asertividad es, actualmente, una "técnica" comunicativa que nos permite, a partir del receptor hacia nosotros mismos, incidir en la modificación de la conducta de los demás"*

La conducta asertiva nos ayuda también a tener la capacidad de pedir o más bien negociar de forma correcta con los que nos rodean, negociación basada en lo que deseamos transmitir de forma correcta y respetuosa sin necesidad de ser tímido o agresivo a la hora de hablar.

Es entonces una técnica para comunicar y a su vez modificar la conducta y manera de pensar de otros a través de la negociación de forma asertiva. Por tanto la persona que aborda una situación de forma asertiva tiene más posibilidades de lograr una solución satisfactoria, no solo para ella, sino para los que intervienen.

Con la vejez viene la sabiduría, dicta un viejo adagio, esto es muy cierto puesto que con la experiencia social, se adquieren los conocimientos necesarios para formarnos como individuos con carácter y con una personalidad asertiva ante la vida, no se puede aprender todo en un día, por lo cual para llegar a ser una persona completamente asertiva en todo sentido se debe de ir gradualmente y día con día inculcando los pensamientos e ideas que harán de nosotros mismos alguien mejor y con más confianza con el paso del tiempo.

Además 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

No hay asertividad sin: confianza y autoestima

La confianza y la autoestima son los factores más predominantes en la asertividad, es decir si no hay confianza o autoestima no puede haber asertividad, puesto que para demostrar nuestros derechos a través de la conducta asertiva se necesita la confianza en nuestras propias creencias, habilidades y metas; así como respetarnos a nosotros mismos y creer que somos capaces de hacer lo que nos proponemos.

La confianza a su vez depende de nuestra formación social desde muy pequeños, se nos enseña a creer en algo, y se nos inculcan nuestros ideales y creencias, si desde la infancia aprendemos a confiar en nosotros, la asertividad se irá reforzando con el tiempo, así como la autoestima

Algo muy importante es saber aceptar los fracasos, crear una mentalidad asertiva es algo útil para reponerse de las pérdidas y no perder la confianza sino más bien aumentarla, ya que la conducta asertiva nos dice que tenemos el derecho a equivocarnos y a su vez a reponernos de los fracasos, al tener una mente abierta ante las aversiones reforzamos no solo la autoestima sino que la confianza con lo cual volvemos a creer en nosotros mismos.

Se debe inculcar gradual y sistemáticamente la confianza, la autoestima y la conducta asertiva en cada aspecto, no pasar nunca sobre nadie ni dejar que pasen sobre uno, decir sí o no cuando se desee sin ser afectado por los demás, pensar claro y con fe en nuestro propio ser, respetando las ideas de los otros, pero siempre anteponiendo la convicción que de la mejor solución basada en el mutuo respeto de las partes.

Causas de la falta de asertividad

La asertividad evoluciona, su raíz es la interacción y la experiencia a través de formación social de cada individuo, que debilitan o refuerzan tanto su confianza como su autoestima a lo largo de su existencia.

Desde la infancia definimos los rasgos que más adelante nos distinguirán de otros individuos, nuestro carácter, personalidad, ideales, creencias, miedos, defectos, todo esta mezcla de características están entrelazadas formando lo que se conoce como un ser humano, cada pensamiento de cualquier persona tiene un fundamento y se basa en todas estas características, la idea de ser o no ser capaz de algo también está fundamentado en ellas, por lo cual tanto la autoestima, la confianza y por ende la asertividad dependen de lo mismo.

La falta de asertividad por tanto es parte de la decadencia o debilidad de las características básicas del carácter, pero también la falta de un ideal o meta, generan pérdida de autoestima y asertividad.

Si no tenemos bases como un ideal o una meta nuestro carácter es débil, pues estos alicientes abonan la confianza en nosotros para lograr los objetivos, o para cumplir con nuestra **ideología**, generando una conducta asertiva respecto a nuestros propósitos; significa en sí decir de frente y sin temor en qué se cree y hacia dónde se desea ir, sin que nadie más interfiera, esto no es más que demostrar nuestros derechos como seres pensantes a través de la conducta asertiva.

Muchos son los factores que afectan la falta de asertividad, pero los más importantes son:

- Falta de carácter
- No tener metas ni objetivos
- Falta de confianza en nuestras habilidades
- Dependere siempre de otros
- No tener fuerza para expresar nuestros derechos
- No aceptar que nos podemos equivocar
- Falta de creencias e ideologías
- Poca astucia para afrontar los retos.
- Ajustar nuestro carácter al de los demás, solo para ser aceptados

Asertividad en la vida laboral:

Ahora aquí entramos en materia, la influencia de la asertividad sobre el desempeño laboral del individuo; la vida laboral es una compleja maraña de interacciones interpersonales y sociales de todo tipo, desde la relación con los subordinados, los compañeros de equipos de trabajo, los jefes y hasta los clientes, se crea un espiral de relaciones sociales en el cual el individuo esta expuesto a diferentes retos, dependiendo de su labor, grado social, posición o desempeño en una empresa o negocio dado.

Ser asertivo laboralmente es algo que da ventaja a ciertos individuos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas (como un aumento, o ascenso), da ventaja en la vida laboral; pero no sólo se trata de pedir para sí mismos también, el hecho de saber decir si o no, tanto a nuestros compañero, jefes o clientes es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana. La experiencia laboral es importante en cierta medida para adquirir la confianza para enfrentar los retos laborales, pero ante todo las bases que se adquieren desde nuestra formación son aún más determinantes en nuestro desempeño no sólo personal sino laboralmente hablando.

Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo asimismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. A su vez un individuo asertivo sabe cuándo y cómo dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, más bien tratarlos a todos con la misma conducto asertiva, guardando el respeto y la iniciativa en cada situación.

No se debe confundir la asertividad con la estafa ni con el engaño, pasar sobre otros para conseguir nuestros propios objetivos, no tiene nada que ver con la conducta

asertiva, usar métodos mezquinos contra aquellos que no se pueden defender jamás terminará en nada bueno y menos en el ambiente laboral.

La falta de asertividad en la vida laboral influye de una manera muy significativa, como el hecho de nunca recibir un aumento, o un reconocimiento, hasta perder la confianza de tus superiores o demás compañeros de trabajo, debido a la indecisión, equivocados juicios y conducta laboral.

Además la astucia es un factor determinante en el ambiente laboral, entendiéndose por astucia, las tácticas más inteligentes para aplicar la asertividad de la mejor manera, y en el momento justo.

La asertividad: la reina en el ajedrez laboral

Se dice que el ajedrez, es un juego de ingenio, donde el azar no interviene en absoluto y que requiere un importante esfuerzo intelectual. El juego, simboliza la guerra. Las reglas y principios básicos del ajedrez son fáciles de dominar, pero las sutilezas del juego exigen un estudio en profundidad y un alto grado de concentración.

Si comparamos el ajedrez con la vida laboral lograremos detectar muchas similitudes interesantes, el uso del ingenio para sobrevivir en la vida laboral es una, donde nuestra astucia para tomar las decisiones correctas darán los resultados deseados, por otra lado se requiere de un esfuerzo intelectual sea cual sea nuestra tarea, donde cada decisión que tomemos o respuesta que demos repercutirá en nuestro desempeño y labor, por lo tanto el azar queda descartado.

Como jugador en el mundo laboral estamos en una constante guerra contra los retos diarios, depende de que tan bien usemos las piezas con que disponemos para salir victoriosos de ellos. El mundo laboral como el ajedrez posee sus propias reglas y principios, los podemos conocer y hasta dominar, pero para triunfar se necesita estudiar cada reto con profundidad y un alto grado de concentración, para detectar en qué momentos usar cada pieza y hacerle a nuestros problemas jaque mate.

Para logra el jaque mate, se necesitan de piezas claves como:

- Los conocimientos (los peones): usados para abrirse paso en el mundo laboral, son nuestro primer frente de ataque ante los problemas.
- El Carácter (La torre): Debe ser fuerte, pero flexible, tener bases fundamentadas en el respeto y en la confianza.
- La Personalidad (El caballo): Puede situarse sobre cualquier pieza, ya que es la firma de cada jugador y lo distingue de cualquier otro, pues cada pieza se maneja con respecto al tipo de personalidad de cada trabajador, acompañado a la torre (el carácter), forman y definen a cada individuo.
- La autoestima (El alfil): Importante tanto en defensa como en ataque, ante los fracasos es útil para reponerse, contra los problemas, pieza importante para solucionarlos.
- La confianza (El rey): En la retaguardia espera, es el apoyo para todo el ejercito, si cae todo está perdido, si se pone en jaque, se deben utilizar las demás piezas y protegerla, en el mundo laboral los que desean dañarnos es a la pieza que más atacan.
- La asertividad (la reina): La más valiosa de todas las piezas, aunque no se puede ganar el juego sólo con ella, si se utiliza en armonía con las demás piezas, es letal para confrontar los retos del ajedrez laboral. Es capaz de moverse para todas direcciones, utilizando su versatilidad, no importa el tipo de problema que se presente con su ilimitada movilidad arrasa con las adversidades, al usarla se **escala** no solo a la victoria laboral, sino personal, haciéndole el jaque mate a nuestra falta de **valor** y así para dar a conocer nuestros derechos como individuos.

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 que se es tan importante como los 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 demás.

Ser educado. Enfadarse provoca confusión en uno mismo y hace que los 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 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 al individuo 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 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 los demás y para uno mismo.

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.

Aceptar la derrota cuando sea necesario. La aserción comporta comprensión cuando las acciones subsiguientes no son constructivas, aceptando la derrota con elegancia, en buenos términos con el otro. Los malos sentimientos saldrán más tarde. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará más. A nadie le gusta ser un mal perdedor.

Ejemplos de situaciones para usar la asertividad en el trabajo:

1) Un compañero de trabajo le da constantemente su trabajo para que Ud. Lo haga. Usted decide terminar con esta situación. Su compañero acaba de pedirle que haga algo de su trabajo. Usted le contesta:

- Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar. CONDUCTA PASIVA.

- Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado. 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.

Se pueden usar cualquiera de las **técnicas** para decir "no ", como la del disco rayado, o el **banco** de niebla.

2) Al conseguir un nuevo **empleo**, se desea conocer a los compañeros de trabajo, y para lograrlo se puede:

- Esperar a que ellos se presenten. CONDUCTA PASIVA.

- Mostrar indiferencia y hacerse el duro. CONDUCTA AGRESIVA.

- Presentarse con **educación** y entablar una conversación con cada uno. CONDUCTA ASERTIVA.

-

3) Uno cree que merece un aumento o **promoción** y desea pedírselo al jefe, para lograrlo se puede:

- Exigir sin tacto, y tratar de forzar a que den el aumento. CONDUCTA AGRESIVA

- Exponer de manera respetuosa las razones por las cuales se cree merecedor del aumento o promoción, si a la primera no se obtienen los resultados deseados, intentarlo de nuevo siempre manteniendo la calma. CONDUCTA ASERTIVA.

Conclusiones:

- La asertividad es una habilidad que consiste en crear las condiciones que permitan conseguir todos y cada uno de los objetivos planeados.

- La falta de asertividad crea fobia social la cual le da a otros una **autoridad** desmesurada y es excesivamente autoexigente.

- La práctica correcta de habilidades asertivas puede devolverle el sentimiento de auto **eficacia** y la **integración** social.
- La falta de confianza y autoestima es un freno para el **desarrollo** de la asertividad, las personas que presentan estas dificultades suelen cometer errores de **interpretación** de la realidad social y / o mantener **actitudes** excesivamente exigentes consigo mismo y con los demás.
- Aún en el caso de no obtener la respuesta deseada por parte del interlocutor, una respuesta asertiva siempre producirá los efectos de un trabajo personal bien hecho, entre ellos, el respeto por uno mismo.
- Todo ser humano tiene derecho a ser quien es y a expresar lo que piensa y siente. Cuando esto se hace de forma asertiva se asegura el máximo respeto por los demás y por uno mismo.
- Un estilo asertivo de conducta permite comunicar tranquila y eficazmente cuál es nuestra propia postura y ofrece información sobre cómo nos gustaría que los demás actuaran en un futuro.
- La persona que practica una conducta asertiva se percibe como auto eficaz al sentirse capaz de hacer aquello que cree y desea hacer. Por todo ello, un estilo asertivo permite conservar una relación de confianza con los otros, y de otro lado, la autoestima.
- La asertividad puede reforzarse o debilitarse según el desarrollo social.
- Conocernos a nosotros mismos es un paso importante para identificar nuestros problemas y solucionarlos; evaluar nuestra autoestima y confianza es importante para empezar a tener una conducta asertiva tanto con los demás como con nosotros mismos.
- Quitar el miedo al fracaso en nuestra mente es un paso importante para realizar nuestras labores sin freno ni temor, centrándonos enfáticamente en los objetivos y metas propuestos, esto es tener conducta asertiva.
- En situaciones en que se pone de manifiesto un conflicto de intereses, ocasionar las mínimas consecuencias negativas para uno mismo, para el otro, y para la relación, es muestra de que se está dominando la asertividad.
- Sería ingenuo pensar que aplicando un estilo asertivo se obtendrán todos los propósitos que uno cree justos. Lo cierto, es que no todas las personas dirigen su conducta a entenderse con todos y cada uno de los que configuran su círculo social, por lo cual una posición asertiva aunque no de los resultados deseados dará una ventaja

emocional para enfrentar a la gran variedad de personas con las que se interactúan, a su vez se desarrolla el criterio necesario para entenderlas y analizarlas.

- Hay muchas técnicas para ser asertivo, todo es cuestión de cómo y cuándo saber usarlas, se deben manejar las distintas situaciones desde distintos enfoques dependiendo de nuestros intereses para expresarnos sin agredir ni ser agredidos.

Referencias bibliográficas:

Hernández (2003, 6) Asertividad en el trabajo. José Alberto Cardona

L. Sánchez (2000, 2 Para saber "+ " sobre la asertividad.

Morera y Franco (2004, 1) La conducta asertiva como habilidad social.

Rodríguez (2001, 7) Asertividad: el arte de decir no y algo más.

Sánchez (2003, 1) Síntomas de falta de asertividad.

Vanegas (2003, 1) Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana.

<http://www.monografias.com/trabajos36/asertividad-trabajo/asertividad-trabajo2.shtml>

6.8 COMUNICACIÓN ASERTIVA:

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración.

Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable. No obstante, muchas personas obvian el valor de promover el comportamiento asertivo. Algunas personas que se oponen al entrenamiento en asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo. Cuando estas personas escuchan la palabra "asertividad", imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Dichas personas consideran que entrenar a alguien para ser asertivo significa convertirlo en un ser calculador y manipulador, que intenta controlar a los otros con el objeto de lograr fines egoístas. Ellos temen que la asertividad transforme a personas agradables en seres rebeldes e irritables. Nada podría estar más alejado de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

El hecho es que el comportamiento de las personas fluctúa entre la pasividad y la agresividad, y el comportamiento asertivo se ubica entre esos dos extremos. La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva.

En un clima adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los demás. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento (siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad). Al aplicarse correctamente, la asertividad establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que

cada uno obtenga provecho de la interrelación. El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos.

La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

La comparación de los patrones de comportamiento asertivo, agresivo y pasivo, provee una visión sobre los beneficios personales, profesionales y organizacionales que aporta el conocimiento asertivo responsable.

El comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás. Los derechos de los individuos pasivos son violados, bien sea porque ignoran sus propias necesidades o porque permiten que otros abusen de sus derechos. Estas personas usualmente justifican su comportamiento con el supuesto deseo de no querer crear problemas o involucrarse en situaciones desagradables, Generalmente aceptan toda crítica, sintiéndose culpables y se disculpan aún cuando la crítica sea injusta.

Cuando surgen conflictos interpersonales inevitables, típicamente, las personas pasivas no expresan sus opiniones o sentimientos tratando de ocultarlos. Nuestra cultura promueve la pasividad al enseñar a los individuos a no expresar sentimientos por el miedo de ofender a otros. En realidad, tal comportamiento motiva a otros a aprovecharse de la situación y a infringir los derechos de la persona pasiva.

Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente pero reaccionan con pasividad, disminuye su autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las personas pasivas, lo que realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas.

Aún cuando la pasividad ayuda a evitar los conflictos, las personas pasivas usualmente se sienten explotadas, no tomadas en cuenta, indefensas, molestas o resentidas. No sólo pierden el respeto de otros sino, aún más importante, el respeto propio.

Los efectos de la continua pasividad son acumulativos y en último término, devastadores. La pasividad continúa erosionando la autoconfianza y, en algunos casos, causa depresión severa y un sentido general de minusvalía. Los deseos de las personas pasivas son obviados en la mayoría de las situaciones y rara vez logran su pleno potencial.

Los individuos pasivos, pocas veces aceptan la responsabilidad por la calidad de sus vidas. Algunas veces, cuando se les presiona demasiado hacia una situación desagradable, pierden el control sobre sus emociones y reaccionan explosivamente. Sin embargo, lo más común es que jueguen al mártir silencioso, culpando secretamente a los demás por su falta de autoestima. Rara vez se dan cuenta de su cuota de responsabilidad por su situación infeliz.

A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienden a emitir señales sutiles que crean climas de comunicación defensiva, provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Independientemente de cómo se manifieste, el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás.

El comportamiento agresivo puede promover un círculo vicioso. Las personas agresivas discuten a menudo para defenderse de las críticas que ni siquiera han sido emitidas. Ello se debe a su vulnerabilidad ante amenazas (reales o imaginarias). A su vez, el comportamiento promueve una reacción de antagonismo en los demás.

En efecto, las personas agresivas intentan destacar a costa de la autoestima de otros. El propósito de esta agresión es dominar o humillar a otros en lugar de expresar los sentimientos honestamente. En los encuentros agresivos, los participantes se ven forzados a adoptar posiciones antagónicas.

El comportamiento agresivo se manifiesta de muchas maneras, todas improductivas. Al igual que las personas pasivas, los individuos agresivos se preocupan por su incapacidad de establecer relaciones amistosas y resolver conflictos satisfactoriamente. A largo plazo, el comportamiento agresivo sólo produce consecuencias desfavorables: nadie gana, todos pierden.

El comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique violar los derechos de los demás. La asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa auto respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano.

Al comunicarnos con personas agresivas, podemos saber cuáles son sus posiciones, ya que expresan lo que piensan. Sin embargo, la asertividad no implica que uno pueda hacer o decir cualquier cosa bajo el pretexto de la franqueza. El comportamiento asertivo maduro nos lleva a ser responsables de nuestras acciones.

Debido a que las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

No obstante, los individuos asertivos no siempre logran lo que desean. Se puede ser asertivo y realizar algo que no deseamos hacer, si alguien lo requiere verdaderamente. Sin embargo, no es asertivo el hacer algo que otra persona desea si tenemos resentimientos al respecto. Las personas asertivas buscan lograr el equilibrio entre estar excesivamente preocupadas por los demás, al punto de olvidar sus propias

necesidades y el de ser egoístas. El comportamiento asertivo reduce las posibilidades de dañar, culpar o alienar a otros.

Dar a conocer nuestras necesidades y tomar responsabilidades por nuestras acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros o a vengarse de ellos cuando no se alcanzan las metas propuestas.

Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables.

Mientras que el comportamiento agresivo sacrifica los derechos de un individuo para que otro se beneficie, el comportamiento asertivo se enfoca en negociar cambios de comportamientos razonables y mutuamente beneficiosos.

<http://prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/ComunicacionAsertiva.doc>

Bibliografía:

- Bach, Eva. La asertividad: para gente extraordinaria. Editorial: Plataforma Editorials. L..2008
- Bautista Guadalupe, Jose María. Asertividad : aprenda a convivir. Editorial: Federación Española De Relig 2009
- Bishop, Sue. Desarrolle su asertividad. Editorial: Gedisa- Editorial.2000
- Castanyer Mayer-Spiess, Olga. Asertividad expresion sana autoestima. Editorial: Desclee De Brouwer, S.A. – Edit.1996
- Castanyer, Olga. Mamá.., pero si todos lo hacen. Desarrolla su autoestima y asertividad para evitarles situacion. Editorial: Espasa Calpe.2009
- Elizondo Torres, Magdalena. Asertividad y escucha activa en el ambito academico. Editorial: Editorial Mad.2005
- Fabra Sales, Maria Lluïsa. Asertividad : para muchas mujeres y algunos hombres. Editorial: Mirador Ediciones.2009
- Ocampo Ramirez Noel. Método de comunicación asertiva: el método que acerca a las personas Editorial: Editorial Mad. 2006
- Roca Villanueva, Elia. Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional. Editorial: ACDE Cooperación y Desarrollo.2005
- Rodriguez Estrada, Serralde. Asertividad para negociar. Editorial: Byte Books/Mcgraw Hill.1992
- Valles Arandiga, Antonio. Curso de habilidades sociales, competencia social, asertividad. Editorial: Promolibro.2004
- Walter Riso. El derecho a decir que no. Como ganar autoestima sin perder asertividad. Editorial: Planeta.2009

6.9 CRISIS Y CAMBIO:

Se entienden por crisis la variación brusca de una determinada situación a otra, mejor o peor. La crisis representa un punto de inflexión en la estabilidad de un sistema establecido de cosas que termina solucionándose al volver al nivel en el que se produjo la alteración. El proceso que tiene por finalidad regresar al estado inicial, es lo que se ha venido en denominar control, gestión y conducción de crisis.

En los últimos meses, se ha oído hablar de crisis económica, de petróleo, de gobierno, de valores y de otras muchas más. Pareciera que los esfuerzos de técnicos, economistas o políticos, se conducen a ver la forma de superar la crisis en la dirección antes indicada, esto es: estabilizarse en torno a los niveles previos. Sin embargo, pudiera ser que no estemos ante una crisis, sino ante un cambio que no terminamos de entender y mucho menos de aceptar.

El petróleo sube bruscamente, producto de muchos factores, entre ellos, el resurgir de economías asiáticas dormidas. Ciertos alimentos se han encarecido, en parte, como consecuencia de la promoción de los biocombustibles. La globalización ha flexibilizado y acrecentado la capacidad de elegir de las personas y les abre un mundo nuevo y diversificado. Cada vez hay más ofertas educativas virtuales y, los cambios en las presenciales, ponen en jaque los tradicionales procedimientos y cuestionan, hasta la médula, la labor del Estado en direccionarse hacia la enseñanza pública como modelo universal.

El fracaso de los sistemas tradicionales de salud y pensiones, especialmente en los países europeos, ha incrementado las cargas impositivas y buscado mano de obra que permita mantener, aunque sea en coma, el sistema. La gestión pública tiene retos y exigencias ciudadanas en torno a la transparencia, la ejecución presupuestaria eficiente, la disponibilidad de la información y la eficacia del servidor público, entre otras.

Lo que se vive no es, en modo alguno, una crisis. Se asiste a un cambio de métodos, procedimientos y formas de interactuar, comunicarse, organizarse e incluso de nuevos valores. Hace poco una gran multinacional reconocía que, por

primera vez, se adquiere más música a través de la web que por la compra de los tradicionales CD. El paradigma del reproductor de música tradicional con la publicidad del cantante y la venta empaquetada de un producto del que únicamente interesaba una o dos canciones, se derrumba, en beneficio de otra forma más eficiente. No hay crisis en el sector, si no un cambio radical que obliga a hacer las cosas de una forma distinta y acorde con la <http://www.musica.com/letras.asp?letra=949134>nueva demanda. Lo mismo está ocurriendo en la gestión pública, la salud, la educación, la infraestructura, las relaciones interpersonales, la información, etc.

Somos protagonistas de un cambio, no de una crisis. Es necesario cambiar paradigmas, visualizar otros horizontes, comprender a las nuevas generaciones y sus formas de interactuar, generar organizaciones más eficientes y emplear métodos, no siempre tradicionales.

Las nuevas demandas han generado el cambio y producido nuevas forma de relación. Luchar por “resolver la crisis” es querer anclarse en el pasado y volver la vista hacia atrás, en lugar de apuntar el potencial creativo, hacia adelante.

Las crisis se resuelven, los cambios se enfrentan. El capital humano toma el liderazgo del nuevo proceso y encabeza el ranking de la oferta. O lo vemos y nos lanzamos a por ello, o nos quedamos anclados en el tiempo.

<http://miradorprensa.blogspot.com/2008/07/crisis-o-cambio.html>

Crisis y cambio: abordaje desde el análisis organizacional

Gestión del cambio

Los términos crisis y cambio se aplican a experiencias que afectan profundamente tanto a la organización como a los individuos que la integran. Los acontecimientos económicos, políticos, sociales del contexto golpean a la organización y producen cambios profundos en la orientación, en los propósitos, las intenciones y motivaciones de la gente.

La crisis supone la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia. Frente a una situación de crisis, se pueden asumir dos actitudes:

a) Actitud pasiva: se padece la crisis sin intentar la reversión o modificación del fenómeno. Puede deberse a una paralización producida por el pánico, o corresponder a una actitud conservadora de resistencia a admitir la revisión de marcos referenciales desactualizados.

b) Actitud activa: asumir el análisis y la reflexión de los fenómenos. Iniciar un proceso de observación que permita elaborar las ansiedades que se reactivan ante situaciones de crisis.

Delimitación de algunos conceptos fundamentales:

La crisis es la consecuencia de una modificación inesperada, provocando un estado de desequilibrio e incertidumbre. La crisis se desencadena por una sucesión de cambios que compromete el campo de las interacciones de la organización.

Para producirse una crisis confluyen factores externos a la organización (contexto económico, político, etc.,) y factores internos. El impacto externo moviliza ciertas dimensiones internas del sistema organizacional, produciendo la emergencia de conflictos que antes permanecían latentes.

Para Marris hay tres tipos de cambios:

1) Cambios incrementales o de sustitución: no implican una revisión profunda del sistema y están referidos a nuevas formas de enfrentar las necesidades o intenciones establecidas.

2) Cambios que implican crecimiento: incorporación gradual de experiencias en el marco de los propósitos del sistema, aportando mayor riqueza y complejidad.

3) Cambios que implican pérdidas actuales o futuras, representando una crisis de discontinuidad. Son profundamente perturbadoras del sistema individual y organizacional.

Los cambios externos influyen en la organización, pero los límites de ésta, al señalar un espacio propio, hace que la organización pueda seguir siendo la misma.

Si los cambios contextuales son muy bruscos e intensos, pueden desdibujar los límites de la misma organización, lo que repercute en la identidad y pertenencia de sus miembros. Su espacio protegido se ve amenazado.

Deberán focalizar en el manejo de los límites en la relación con el contexto en beneficio de la propia organización.

En situación de crisis es preciso ser hábiles para evaluar el contexto, advirtiendo las características que afectan a la organización y manejar los conocimientos adquiridos para evitar cometer errores. En estos casos es probable que la organización necesite ayuda externa.

Un consultor, ajeno a la realidad de esa organización, podrá establecer los lineamientos necesarios para ajustar las disfunciones que aparecen en estos contextos.

El Análisis Organizacional, tomado como proceso de cambio para encarar y enfrentar aquellos problemas que obstaculizan el normal desarrollo de la organización, es el principal objetivo a cumplir, siempre de común acuerdo con la empresa-cliente.

Mediante un abordaje sistémico los problemas que aparecen pueden ser observados desde varios ángulos, en una suerte de rastreo de las diferentes variables a investigar. Comprender no solo los aspectos interpersonales, sino también los organizativos, productivos, axiológicos, los sistemas de creencias, los patrones interconectados y la misión y visión de la organización.

En un contexto de crisis se deberá mantener fundamentalmente vínculos de confianza entre los miembros de la organización, un buen liderazgo y una ética profesional.

Bibliografía

Behrensen Celina. Gestión del cambio.Consultora en Recursos Humanos, Analista Organizacional. Psicóloga Social. Profesora Nacional de Expresión Corporal y Técnicas Grupales. Especialidad: Consultoría Organizacional. Diseño e Implementación de Programas In y Off Company. Asesora de Consultoras Nacionales e Internacionales. Project Leader, Dale Carnegie de Argentina.CB Consultores y Asoc. Celina Behrensen Counselor Psicológico Sistémico.

Lipson, Sally-Ann. El pequeño libro de las crisis: cómo afrontar los cambios en la vida.editorial: Gaia Ediciones. 2001

Ries, Julien. Crisis, rupturas y cambios.editorial: Trotta. 2001

Trias De Bes. Ernando el hombre que cambió su casa por un tulipán. Qué podemos aprender de la crisis. Editorial: temas de hoy. 2009

6.10 CONFLICTOS GRUPALES (CONFLICTOS LABORALES):

Psicología aplicada a la empresa.

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer los diferentes conflictos que se pueden generar en las **organizaciones** así como sus causas, y sus soluciones dentro de las cuales están presentes los pasos que sigue la administración para lograr q los conflictos se conviertan en fuerzas positivas, es decir el objetivo no es desaparecerlos sino saber manejarlos. Ya que los conflictos son inevitables y se presentan frecuentemente hasta en las mejores empresas, estos pueden actuar como catalizador para mejorar los desempeños de las organizaciones

Conflicto:

Es la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

Tipos de conflicto:

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

a) Conflicto funcional:

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo

hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

b) Conflicto disfuncional:

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto benéfico se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

1. Conflicto de rol múltiple: un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

2. Escasos recursos: en todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
3. Valores y prioridades diferentes: el conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.
4. Diferencias de **percepción** de un problema: a pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El primero, el conflicto entre grupos, suele tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas que sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos. A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados.

Otra clase de conflicto al que todos los gerentes se enfrentan es el conflicto entre personas. A diferencia del de grupos, éste ocurre a nivel individual. Es la tensión que surge entre individuos en una organización debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas.

Factores que contribuyen en la aparición de conflictos de grupo:

- **Interdependencia laboral:**

Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.

Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

- a) **Interdependencia combinada:** no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
- b) **Interdependencia secuencial:** exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.
- c) **Interdependencia recíproca:** requiere que el **producto** final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.

- **Diferentes objetivos:**

Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización.

También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos:

- 1) **Recursos limitados:** Lo que sucede a menudo es que cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- 2) **Estructuras retributivas:** Las probabilidades de conflicto aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización. Este grupo debe ser muy parcial con respecto a sus miembros a la hora de asignar resultados favorables y mostrara la actitud opuesta a la hora de asignar a personas ajenas al grupo los que fueren desfavorables.

Diferencias de percepción:

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto. Principales factores que llevan a los que los grupos de una organización perciban la realidad de forma diferente son:

- a) **Diferentes Objetivos:** la diferencia de objetivos entre grupos contribuye claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.
- b) **Diferentes horizontes temporales:** las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro, y que por consiguiente de ello pueda derivarse un conflicto.
- c) **Posiciones incongruentes:** en una organización suelen existir los distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías.
- d) **Percepciones inexactas:** las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

Creciente demanda de especialistas:

Los conflictos entre especialistas y generalistas son, los más frecuentes entre grupos. Los especialistas y generalistas se ven y ven sus papeles respectivos desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, se incrementan el número de especialistas y este tipo de conflictos continúa en aumento.

Consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos:

Muchos científicos han realizado estudios sobre el comportamiento, han analizado la forma de que el conflicto disfuncional entre grupos afecta a quienes lo padecen, observando que los grupos en situaciones de conflicto reaccionan razonablemente ante los cambios que se producen entre los mismos.

Cambios dentro de los grupos:

Mayor cohesión del grupo.	<input type="checkbox"/> Los conflictos suelen traducirse para que los miembros olviden sus diferencias personales. <input type="checkbox"/> Suelen aumentar la lealtad con respecto al grupo. <input type="checkbox"/> Pertener a un grupo, aumenta su atractivo.
Mayor liderazgo autocrático.	<input type="checkbox"/> Es probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo . <input type="checkbox"/> Es probable que los líderes sean más autocráticos.
Mayor valoración de la actividad.	<input type="checkbox"/> El grupo se centra más en su trabajo. <input type="checkbox"/> Disminuye la tolerancia con respecto a los miembros que holgazanean. <input type="checkbox"/> Lo que más preocupa es realizar bien el trabajo y derrotar así al enemigo.
Mayor valoración de la lealtad.	<input type="checkbox"/> Se da preferencia a los objetivos del grupo frente a la satisfacción personal . <input type="checkbox"/> Se puede llegar a proscribir cualquier interacción con los miembros del otro grupo.
Distorsión de las percepciones.	<input type="checkbox"/> Los miembros mejoran su opinión sobre la importancia de sus unidades. <input type="checkbox"/> Cada uno de los grupos involucrados se considera superior a los otros en cuanto a su rendimiento. <input type="checkbox"/> Ninguno de los grupos es más importante que los demás.
Estereotipos negativos.	<input type="checkbox"/> Se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pueden haber existido. <input type="checkbox"/> Los miembros de cada grupo ven menos diferencias en su unidad de las que en realidad existen, así como mayores diferencias en relación a otros grupos.
Decremento en la comunicación.	<input type="checkbox"/> Lo normal es que no se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos. <input type="checkbox"/> Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales. <input type="checkbox"/> Se puede alterar el proceso de toma de decisiones y ello puede afectar a los clientes o usuarios.

Pasos que el directivo debe seguir para manejar un conflicto:

En cualquier etapa del proceso, la disputa debe ser guiada por algún miembro de la dirección. La solución es problema en gran parte descansa en la dirección, la mejor oportunidad de solución radica en la primera etapa del proceso, antes de que el conflicto se agrave. Por eso muchas empresas entrenan específicamente a sus supervisores para manejar conflictos apropiadamente.

Uno de los métodos ampliamente adoptados para el manejo de las querellas es el presentado en el Training Within Industry Program, cuerpo de conceptos que sirve para el manejo de las relaciones industriales al respecto.

Indicaciones generales sobre este **método**:

1. Reconocer y definir la naturaleza de la insatisfacción:

La forma y actitud como el supervisor recibe la queja es muy importante. Como buscamos un convenio o **integración** de intereses, las barreras psicológicas son inconvenientes en esta situación. el supervisor debe partir de la **hipótesis** de que el empleado obra de buena fe; es bueno no prejuizar sobre la base de la experiencia pasada en otras situaciones con otros empleados. El supervisor no debe dar la impresión de estar tan ocupado y que tan solo asiente lo que el trabajador le dice por simple condescendencia complaciente hacia el. El supervisor debe desarrollar destreza para definir en forma concreta el conflicto, de lo contrario será necesario revisar una y otra vez el expediente.

2. Ser concreto al obtener los hechos. La determinación del motivo de insatisfacción requiere esfuerzo:

Los hechos se deben separar perfectamente de las opiniones e impresiones de cualquier factor de orden subjetivo. Al reunir los hechos se debe ponderar su importancia y cotejarlos con **informes** de antecedentes, tales como: calificación de méritos, puntajes al respecto de las tareas del cargo, informes de asistencia y sugerencias, etc. El supervisor debe estar pendiente de escribir y guardar un **archivo** de cada uno de los motivos particulares de queja o conflicto, sobre todo cuando a uno como supervisor se le llama a testificar.

3. Analizar y decidir:

Cuando el problema está definido y los hechos están a la mano, el directivo debe analizarlos y evaluarlos; luego, debe tomar alguna decisión. A menudo hay más de una solución posible. El directivo debe estar consciente de su decisión porque puede sentar un precedente, en el departamento, o en la compañía. Una sentencia equivocada, puede dar pábulo para impugnar un fallo en el futuro.

4. Dar contestación:

Aunque la solución tomada por el supervisor sea adversa al empleado, alguna respuesta es mejor que nada. A menudo los trabajadores aceptan decisiones que les son adversas cuando tales decisiones tiene una fundamentación legítima, que les es explicada. En el evento de una apelación a una siguiente etapa del proceso, se debe

tener a la mano la decisión y las razones por las cuales se obró de esa manera, apropiadamente escritas y archivadas.

5. Seguimiento:

El propósito de esta fase de seguimiento es determinar si el choque de intereses ha sido resuelto. El seguimiento revela si el caso ha sido manejado insatisfactoriamente o se ha procesado de manera equivocada, o si se hace necesaria una redefinición del problema, una re-determinación de los hechos, un análisis de los mismos, una solución y por supuesto un seguimiento.

Entre los errores más comunes que se encuentran en la dirección del proceso que nos preocupa aquí, se encuentra: 1) la investigación muy superficial y apresurada de los hechos, 2) la expresión, por parte de las directivas de opiniones previas al tiempo en el que todos los hechos pertinentes se hayan reunido, 3) el no mantenimiento de los registros de archivo pertinentes para clarificar la situación, para concretar los hechos, 4) la prevalencia de la opinión directiva para prejuzgar los hechos, en vez de hacerse un intercambio de ideas para ayudar al convenio, 5) la sentencia equivocada del conflicto, error que puede dar como resultado un segundo conflicto, derivado de este. El seguimiento es el paso en el procedimiento que nos dice cuando se ha cometido un error de manejo.

Elementos básicos del proceso disciplinario:

El primer elemento del proceso disciplinario requiere la determinación de la responsabilidad para la administración de tal acción. En general existe consenso en el sentido de que la responsabilidad debe reposar en la línea. El personal asesor puede prestar su concurso, dando consejo y asistencia, pero la aplicación de las normas disciplinarias es de la competencia natural del liderazgo y mando del supervisor.

Las sanciones disciplinarias provienen generalmente de la alta jerarquía de línea o están delegados a especialistas asesores que son expertos en la aplicación de las leyes laborales. El segundo elemento de un programa de acción disciplinaria debe ser la clarificación de las expectativas en torno del comportamiento deseado de parte del

empleado. Esto requiere el establecimiento de regulaciones razonables, que contribuyan a la realización de una operación efectiva.

El objetivo de la acción disciplinaria no es infligir castigo; mejor aún, consiste en presionar hacia comportamientos deseados; por ello, al empleado se le debe informar de la naturaleza del comportamiento que se espera de él y la razón para ello.

Si se requieren sanciones para producir este comportamiento, entonces la acción disciplinaria debe administrarse. Las normas y reglamentos disciplinarios tratan aspectos tales como: asistencia, seguridad, casos de deshonestidad, como robo o hurto; insubordinación, intoxicación, agresión, incitaciones, fumar donde tal prohibición existe y limpieza.

Al tomar una acción disciplinaria, la actitud de los supervisores es en extremo importante. Uno debe ser objetivo al recoger la información en torno a los hechos, en la reconstrucción del problema, para ser consciente del mismo; si es posible, no se debe asumir la actitud de juez. Es particularmente peligroso adelantar conclusiones; cometer errores en el manejo del conflicto es agravar los hechos y no resolver el problema; condenar inocentes es la lección más destructiva para la moral del empleado ya que causa resentimiento y permanente actitud desafiante ante el supervisor.

Sanciones en la acción disciplinaria:

Si los hechos y políticas justifican la aplicación de un castigo, el supervisor debe escoger uno dentro de aquellos que él está autorizado a aplicar; no es raro que el reglamento mismo contenga especificaciones sobre el castigo en caso de que haya violación de alguna norma.

Entre las sanciones más usadas en la actualidad se cuentan:

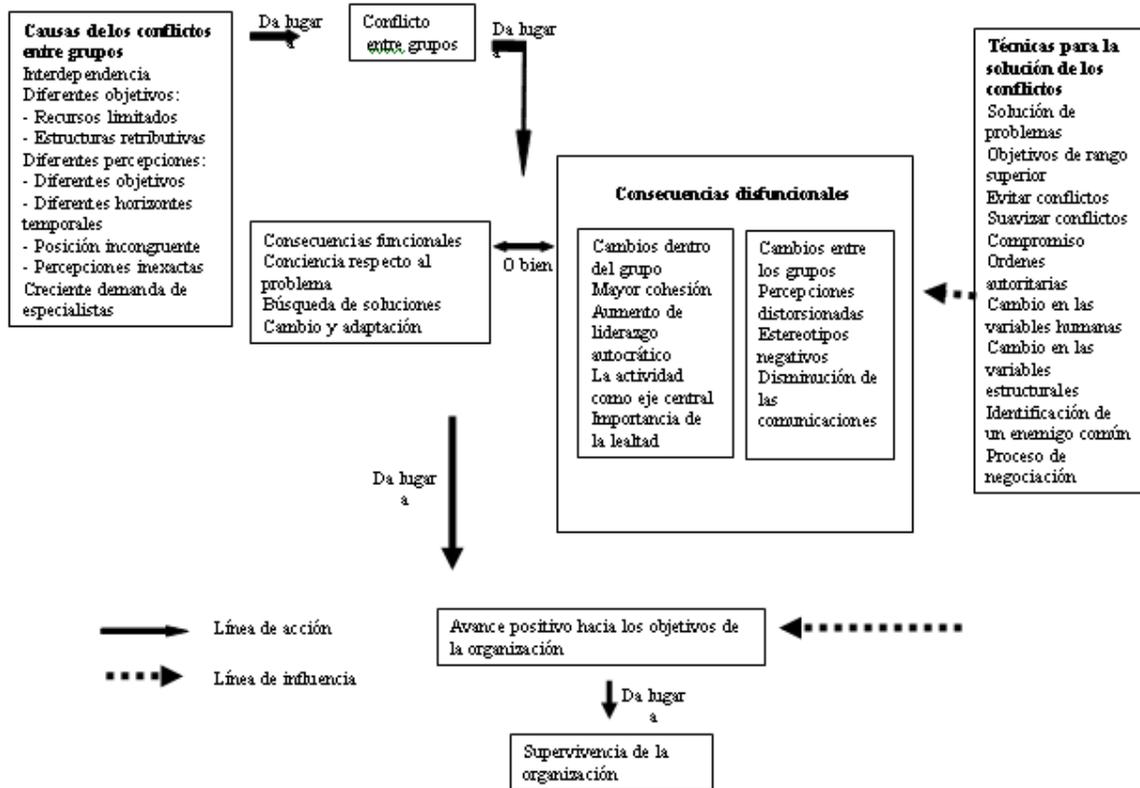
1. la amonestación en privado, 2) la llamada de atención escrita, 3) la pérdida de privilegios, 4) las multas, 5) las suspensiones, 6) las remociones, y 7) el despido.

Guías para una acción disciplinaria:

La experiencia y algunas **investigaciones** han dado como resultado ciertas guías para ayudar al directivo a emprender la tarea de ejecutar una acción disciplinaria de carácter negativo. Entre los conceptos más citados, se cuentan:

- a) **La acción disciplinaria debe hacerse en privado.** Nuestro propósito en condicionar un comportamiento, no simplemente castigar por castigar. Poner a una persona en ridículo en forma pública, a menudo ejerce un efecto opuesto al deseado. En general, el propósito se realiza mejor cuando se administra en privado el castigo.
- b) **La aplicación de una sanción siempre encierra un elemento de carácter constructivo, por pequeño que sea.** Al individuo se le hablará claro, precisando las razones por las cuales se le sanciona, indicándole como podrá evitar castigos del mismo tipo en el futuro. Es decir, que **la motivación** negativa habrá de ser manejada de manera positiva.
- c) **La acción disciplinaria habrá de ser aplicada por el supervisor inmediato.** La autoridad para aplicar sanciones es esencial para el mantenimiento de la posición directiva y el respeto de los subordinados por el directivo.
- d) **La prontitud es importante para la ejecución de una acción disciplinaria.** El deseo de prontitud puede llevar a castigos apresurados e injustos; aunque, por otra parte, si el castigo se dilata demasiado, las relaciones entre él y el acto que lo provocó se diluyen.
- e) **La consistencia en la administración de la acción disciplinaria es esencial.** Esta guía de acción disciplinaria tiene una contradicción interesante. La característica de la consistencia se puede aplicar a la causa (el castigo), o al efecto (la reacción del empleado). Todos requerirán igual tratamiento bajo el mismo código de conducta.

Solución:



Impacto de la personalidad en el proceso negociador:

Además de comprender los objetivos, necesidades y deseos de la otra parte, todo negociador hábil trata de comprender los rasgos que caracterizan la personalidad de los demás negociadores.

Existen cuatro tipos de personalidad a los que un dirigente se puede enfrentaren una mesa negociadora:

1. El que busca el poder:

Se centra en su tarea y en los resultados, busca retos y oportunidades y se puede oponer frontalmente a cualquier idea. Es bueno a la hora de tomar decisiones.

2. El persuasivo:

Extrovertido, sociable, ambicioso y difícil, aunque disfrazado bajo una capa amistosa y afable. Peligroso oponente en una mesa de negociaciones.

3. El trabajador fiable:

Sólido, fiable, cómodo en un entorno que lo apoye y resistente a cualquier cambio repentino. Su confianza en las decisiones depende de los precedentes inmediatos.

4. El trabajador limitado:

Falto de confianza en si mismo, necesita un entorno que lo proteja, indeciso e introvertido. Es muy posible que ceda ante cualquier presión.

El papel que desempeña la confianza:

En el proceso de **negociación**, habrá muchas probabilidades de que los resultados sean positivos para la organización siempre que exista un alto grado de confianza entre los grupos enfrentados. Esta confianza se basa en creer que la otra parte también tiene motivos para colaborar.

Un buen negociador nunca pondrá a la otra parte en una situación de la que no pueda salir con la cara bien alta. La manera de actuar es ofrecer distintas alternativas para que la otra parte considere que el proceso es de colaboración y se muestre dispuesto a llegar a un acuerdo.

Alternativas a las negociaciones directas:

Para situaciones en las que los grupos enfrentados no puedan resolver sus diferencias mediante negociaciones directas. Siendo estas más frecuentes cuando se desarrollen con ejecutivos del mismo nivel, ambos grupos deben buscar ayuda externa dada por un ejecutivo de máximo nivel para que medie en la negociación.

Esta intervención puede ser un comité que tiene la autoridad para emitir una clara decisión a favor de uno de los grupos enfrentados.

Control de los conflictos entre grupos mediante la estimulación:

Los conflictos pueden producir cambios al conocer una serie de problemas y al buscar soluciones alternativas para los mismos. Pero también cabe la posibilidad de que el conflicto entre grupos sea mínimo y exija algún tipo de estimulación.

Técnicas para provocar conflictos funcionales que contribuyen al rendimiento de la organización:

a. Comunicación:

Utilizando los canales de **comunicación** de la organización, se puede fomentar conflictos positivos en el seno de la misma. Con el objeto de crear ambigüedades, enfrentamientos o la necesidad de evaluar de nuevo un determinado tema.

b. Incorporar personas ajenas al grupo:

Es una técnica muy utilizada para devolver la vida a una organización o subunidad de una organización que esté estancada. Consiste en contratar o incorporar a personas cuyas **actitudes**, valores y antecedentes difieran de los que mantienen los actuales miembros del grupo.

c. Modificar la estructura de la organización:

Cambiar la estructura de la organización es no sólo útil para solucionar conflictos sino para crearlos. Si en una organización se generan cambios en los diferentes departamentos por ejemplo dividiéndolos, se generará una mayor **competitividad**. Lo que se desconoce con cambios de organización es si verdaderamente se volverá más productiva.

d. Estimular la competencia:

Se suelen utilizar diferentes **técnicas** de estímulos tales como **incentivos** del tipo premios, **bonos** otorgados a quienes rindan más, etc. Si se utilizan correctamente estos incentivos ayudarán a mantener un sano **ambiente** competitivo que puede traducirse en un nivel de conflicto funcional.

Conclusiones:

- Las actitudes, valores y estilos de las personas son las determinantes para el desenlace positivo o negativo del conflicto.
- Los conflictos no necesariamente dañan el funcionamiento de una organización o evitan que sus integrantes sean eficaces.
- Todos los niveles de conflicto (Intrapersonales, Interpersonales, Intragrupales e Intergrupales) se ven afectados de alguna manera por el sistema de percepciones individuales.

- El adecuado manejo de las situaciones conflictivas (administración del conflicto) conduce a favorecer el clima organizacional y los resultados del trabajo a partir de los estilos asertivos y de cooperación que se empleen.
- El conflicto involucra de manera objetiva el mundo afectivo y cognoscitivo del hombre, y gana terreno además en sus proyecciones y expectativas individuales y laborales

<http://www.monografias.com/trabajos34/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml>

Generalidades de los conflictos laborales

1. Generalidades del conflicto en la empresa

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos" (Chiavenato, 1994).
2. Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros" (Chiavenato, 1994).

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

Positivas:	Negativas:
1. Estimula a las personas (energiza).	1. Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
2. Fortalece sentimientos de identidad.	2. Presión grupal (aumenta cohesión).
3. Despierta la atención ante los problemas.	3. Desvío de energías productivas.
4. Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización	4. Bloqueo de iniciativas ajenas.
	5. Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

2. El conflicto en la organización (conflicto laboral)

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una cierta confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones, y en ciertos casos estas tienden a confundirse. De cualquier modo, dentro de este trabajo dicha dificultad será obviada y se expondrá cada tipo de conflicto de acuerdo a su contexto particular y a las implicaciones que encierran las interacciones de las partes envueltas en la confrontación.

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

- Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- Conflictos entre jefes de departamento.
- Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- Conflicto entre el individuo y su trabajo.

Metodología para abordar la solución a los conflictos:

Arbitraje:

El arbitraje es un procedimiento por el cual se somete una controversia, por acuerdo de las partes, a un árbitro o a un tribunal de varios árbitros que dicta una decisión sobre la controversia que es obligatoria para las partes. Contrariamente a la mediación, una vez que las partes han acordado libremente someter una controversia a arbitraje, una parte no puede retirarse unilateralmente del arbitraje.

El arbitraje acelerado:

El arbitraje acelerado es, como su nombre lo indica, una forma de arbitraje en la que se introducen ciertas modificaciones a fin de garantizar que se pueda llevar a cabo el arbitraje y se pueda dictar un laudo en un plazo limitado y, por consiguiente, a costo reducido. Para lograr esos objetivos, las modificaciones prevén un sólo árbitro (más bien que un tribunal de varios árbitros), plazos más cortos para cada una de las etapas del procedimiento de arbitraje, y audiencias sumarias ante el árbitro único.

A diferencia de la mediación, que es la continuación de las negociaciones directas entre las partes con la ayuda de un intermediario neutral, el arbitraje implica la adjudicación de derechos por un tribunal compuesto por uno o varios árbitros (al que en adelante se denominará "el Tribunal"), con la facultad de dictar una decisión obligatoria para las partes.

La decisión dictada por el Tribunal en la forma de un laudo es definitiva y obligatoria para las partes y, normalmente, no puede ser objeto de apelación ante un tribunal judicial.

El lugar del arbitraje determina, normalmente, la ley que se aplicará al arbitraje, es decir, la ley que regirá en particular la relación entre el procedimiento arbitral y la medida en que los tribunales del lugar de arbitraje podrán interponer o interpondrán acciones respecto del arbitraje.

6.11 MEDIACIÓN

La mediación es ante todo un procedimiento no obligatorio. Ello significa que, aún cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar el procedimiento de mediación después de la primera reunión. En este sentido, las partes controlan siempre la mediación. La continuación del procedimiento depende de que éstas sigan aceptándolo.

El carácter no obligatorio de la mediación también significa que no se puede imponer una decisión a las partes. Para poder llegar a una solución, las partes deben aceptarla voluntariamente.

Por consiguiente, contrariamente a un juez o a un árbitro, el mediador no es una persona que toma decisiones. La función del mediador consiste más bien en ayudar a que las partes lleguen a tomar una decisión propia sobre la solución de la controversia.

Hay dos formas principales en que los mediadores ayudan a las partes a tomar su propia decisión y éstas corresponden a dos tipos o modelos de mediación practicados en el mundo entero. Con arreglo al primer modelo, la mediación-facilitación, el mediador se esfuerza por facilitar la comunicación entre las partes y por ayudar a cada una de ellas a comprender la perspectiva, posición e intereses de la otra en relación con la controversia. Con arreglo al segundo modelo, la mediación-evaluación, el mediador realiza una evaluación no vinculante de la controversia que luego las partes están libres de aceptar o rechazar como solución de la controversia. Son ellas las que deciden cuál de los dos modelos de mediación desean seguir.

¿En qué difiere la mediación del arbitraje?

Las diferencias entre la mediación y el arbitraje surgen del hecho de que, en una mediación, las partes conservan la responsabilidad y el control respecto de la controversia y no transfieren el poder de toma de decisiones al mediador. En términos concretos, ello tiene dos principales consecuencias:

En el arbitraje, el resultado se determina de conformidad con una norma objetiva, la ley aplicable. En la mediación, cualquier resultado se determina por

voluntad de las partes. Por consiguiente, al decidir acerca de un resultado, las partes pueden tomar en cuenta una serie más amplia de normas, y en particular, sus intereses comerciales respectivos. Por ello, se dice con frecuencia que la mediación es un procedimiento basado en intereses, mientras que el arbitraje es un procedimiento basado en derechos. El hecho de tener en cuenta los intereses comerciales también significa que las partes pueden decidir del resultado por referencia a su futura relación más bien que únicamente por referencia a su conducta pasada.

Una parte debe convencer al tribunal de arbitraje de lo justificado de su causa. Dirige sus argumentos al tribunal y no a la otra parte. En una mediación, puesto que el resultado debe ser aceptado por ambas partes y no decidido por el mediador, una parte debe convencer a la otra o negociar con ella. Se dirige a la otra parte y no al mediador, aun cuando el mediador pueda ser el conducto de las comunicaciones de una parte a la otra.

Judicial:

Es otra forma de solución de conflictos y consiste en que ambas partes se presentan en los tribunales ante el juez, exponen sus respectivas versiones del problema y el juez (al igual que el árbitro) tomará una decisión final y que ambas partes deben aceptar. Está basado en los distintos códigos legales que rigen en el país y algunos tratados internacionales.

Otras formas de solución del conflicto:

Existen otras alternativas comunes para la solución de los conflictos y son las siguientes:

Desistimiento:

Significa renunciar, procesalmente desistirse significa la renuncia de un derecho o una prerrogativa, o también una pretensión planteado ante el órgano jurisdiccional. En la práctica existen muchos tipos de desistimiento sin embargo haremos alusión a solo tres de ellos que son los más usuales:

1. De demanda.- Esta puede darse cuando una vez que ha sido presentada y admitida una demanda por el juez, el actor o demandante manifieste al juez que retira o

ya no quiere continuar con el trámite. En este caso como el demandado aún no tiene noticia de la demanda no es necesario pedirle que manifieste conformidad. Es unilateral.

2. De la instancia.- Se da cuando el demandado ya ha sido emplazado, (hacer de su conocimiento la existencia de la demanda para que la conteste) y el actor o demandante le manifieste al juez que ya no desea continuar el trámite. Como aquí el demandado ya tiene conocimiento se le pide parecer y para que proceda se le pide su consentimiento si manifiesta inconformidad deberá continuar el trámite, es bilateral.
3. De la acción.- En esencia solo el desistimiento de la acción puede considerarse como figura auto-compositiva ya que al renunciar a la pretensión no puede iniciar una nueva demanda y entonces podemos decir que ha concluido el conflicto. En los dos primeros no sucede así, ya que al plantearse una nueva demanda diríamos que no se ha solucionado el conflicto.

Transacción:

Es una figura auto-compositiva y bilateral para la solución de los conflictos, según el código civil se trata de un contrato, en el cual las partes, haciéndose concesiones mutuas terminan una controversia o previenen una futura. Para que exista la transacción se requiere que ambas partes se hagan concesiones recíprocas ya si los beneficios son a favor únicamente hacia una de las partes, entonces no existirá la transacción.

Conciliación:

Es la solución a los conflictos mediante la intervención del funcionario judicial llamado conciliador. Esta figura se da en el derecho procesal civil y significa que una vez que se ha contestado la demanda o la reconvenición el juez señalará día y hora para la celebración de una audiencia previa y de conciliación. El día y hora señalados el funcionario judicial denominado conciliador invitará a las partes para que terminen sus diferencias. Si lo logra se celebra un convenio y si no lo logra continua el trámite.

Convenio Judicial:

Como su nombre lo indica significa que el actor y el demandado han acordado terminar sus diferencias y al efecto celebran un contrato que se somete a la decisión.

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-los_conflictos_laborales_origen/15225-54

Bibliografía:

- Braians, P y Cronin, T. P. Teoría de la Organización. Ed. Norma S.A., 1985.
- Chiavenato, Adalberto. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, 1998.
- Chalvin, Dominique y Eyssette, François. Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. Ed. Deusto, 1999

PEDRASAS PÉREZ, FRANCISCO. SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES: NEGOCIACION DIRECTA Y SOLUCION. EDITORIAL: UNIVERSIDAD ALMERIA. 1997

6.12 NEGOCIACIÓN:

La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.

Dada esta definición, uno puede ver que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. En el área de la abogacía, un negociador experto sirve como defensor de una de las partes y procura generalmente obtener los resultados más favorables posibles a la misma. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Una negociación "acertada" en esta área se produce cuando el negociador puede obtener todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente las negociaciones.

La negociación tradicional se denomina en ocasiones *ganar-perder* debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En los años 70, los practicantes y los investigadores comenzaron a desarrollar el enfoque de *ganar-ganar* en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios. Ello resulta positivo al evitar posibles futuros conflictos. Quizás el más conocido fue articulado por en el libro *Getting to YES* de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, de Harvard. Este enfoque, llamado *Negociación de Principled*, también se llama a veces de obtención de mutuos beneficios. El enfoque de ganancias mutuas se ha aplicado con eficacia en situaciones medioambientales (véase a Lorenzo Susskind) así como en las relaciones de trabajo en las que las partes (p.ej. gerencia y un sindicato) enmarcan la negociación como vía de solución de problemas.

Una herramienta que se está usando en más de 20 países del mundo para generar soluciones ganar-ganar en una negociación, es la creada por el Dr. E. Goldratt llamada La Nube.

Definitivamente el prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguros de lo que se va a negociar y nunca perder el enfoque.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

Bibliografía: Wikipedia, la enciclopedia libre

6.13 NEGOCIACIÓN GANAR-GANAR.

Solución única:

Las técnicas de negociación son muy variadas, diferentes profesionales e instituciones tienen diferentes puntos de vista al respecto, pero existe uno en particular que es común en casi todas las teorías de negociación: la negociación ganar – ganar.

Esta debería ser la solución única de cualquier negociación, lamentablemente problemas de toda índole, emocionales, falta de información, egos encontrados, falta de pensamiento sistémico y otros no permiten que esta solución ideal sea la que predomine en las negociaciones.

Cuando se llega a la solución única las dos partes se sienten satisfechas y logran el mejor acuerdo posible, esto permite que el ambiente de negociación se vuelva conciliador y que las partes estén propensas a trabajar juntos en lograr mejores soluciones.

Clasificación de las maneras de pensar en negociación:

- **Ganar - Perder:** Cuando la persona persigue por todos los medios ganar y hacer perder al otro, no solo es el hecho de ganar sino de perjudicar, se puede ver en la competencia desleal, que permite el desprestigio del otro por ejemplo. También la encontramos en negociaciones en las cuales se trata de desmoralizar a la otra persona, quien se ve más como un adversario que como un negociador. También se pueden usar técnicas de manipulación para conseguir sus objetivos, lo que puede ser perjudicial para la relación de negocios.
- **Perder – Ganar:** Es un tipo de negociación donde la pobre autoestima de la persona lo lleva no solo a querer perder, sino que quiere darle la mayor ventaja y beneficio a otro, se trata de una personalidad sumamente pasiva que permite que infrinjan sus derechos, para no tener que enfrentarse a un posible conflicto, generalmente este tipo de negociación, no lo deteriora la posición de la persona, sino la de su organización.

- Perder – Perder: Aquí la rabia y el ego, hacen que la dos partes quieran hacer tanto daño al otro que no les importa nada, existen casos de divorcio donde se venden las propiedades por precios muy inferiores al valor, por no querer dejárselos a la otra persona. Sucede con frecuencia en los negocios, donde se compite con márgenes de perdida para obligar al competidor a perder también. Generalmente esta poción mental esta influenciada por un marco mental bastante inestable y condicionado por las emociones de rabia, frustración, miedo y orgullo desmedido.
- Ganar – Ganar: Es solo en la negociación ganar - ganar en donde se consigue la mejor solución, los actores en este caso están comprometidos desde el principio en llegar a este tipo de solución, su marco mental está focalizado a buscar la opción donde se puedan encontrar puntos afines y que permitan sinergizar y llegar a otros acuerdos en el futuro, además de mantener una excelente relación de negocios. Esto tiene que ver mucho con los valores y principios de cada una de las personas, que no utilizan su poder de persuasión para tomar ventajas, si no que a través de su inteligencia interpersonal, entiende las necesidades de la otra persona y busca el bien común.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

Ganar-Ganar

“Fuera del sexo, la negociación es el campo más común y problemático de relación entre persona y persona, y las dos actividades no dejan de tener sus semejanzas.”

Cuando se entra en una negociación, algo que puede suceder en cualquier momento dentro de un proceso comercial, o en situaciones ordinarias de cualquier tipo, el punto de partida debe ser el aceptar implícitamente que existe un interés por ambas partes para llegar a un acuerdo.

La negociación se produce en referencia a los puntos concretos de ese acuerdo. Las ideas más avanzadas respecto a negociación se basan en la ganancia mutua, ambas partes quedan satisfechas con el acuerdo alcanzado y consideran colmadas sus expectativas. En una negociación basada en el “tú ganas, yo gano” no se dan lugar a posiciones de ganador o vencedor. El objetivo es el acuerdo satisfactorio para ambas partes.

En una negociación son elementos fundamentales la capacidad de empatía, la flexibilidad y la estrategia.

- La empatía. Con la empatía podremos acercarnos a saber qué estados está pasando nuestro interlocutor, para ello es fundamental saber escuchar y estudiar sus reacciones, sus inflexiones en la voz, su forma de mirar, o de hablar o tocar este o u otro punto planteado en la negociación. Es muy común en las negociaciones de toda índole mezclar a las personas con el problema, o los problemas, en sí. Se debe separar siempre, para eso en los momentos en los que pueda subir el tono de la conversación por malos entendidos subjetivos, que pueden aparecer en cualquier instante, es necesario llevar la negociación al problema o a los puntos concretos. Si observamos que la persona que tenemos enfrente no se siente bien debemos resultar balsámicos en nuestro tono y conciliadores pero centrarle en los puntos en sí de la negociación.

- La flexibilidad. Es archiconocido aquello que postula el taoísmo sobre los árboles más recios y robustos a los que una ráfaga de viento muy fuerte puede romper, y el junco que, siendo en apariencia frágil, al doblarse nunca se llega a romper. En esto se debe basar la flexibilidad en cualquier negociación. Las investidas de nuestro interlocutor no se han de enfrentar con una posición de fuerza, sino con una posición de flexibilidad. La flexibilidad es mucho más resistente y fuerte que la posición inamovible. La discusión se ha de centrar en los intereses y no en las posiciones, la flexibilidad resulta más sencilla cuando se habla de intereses comunes que cuando se trata de posiciones.

La flexibilidad se puede utilizar de un modo práctico cuando se ofrecen diferentes opciones al interlocutor, cuantas más opciones se le ofrecen más libertad de elección le estamos otorgando por lo que más libre le hacemos sentir.

- La estrategia. Todo lo anterior entra dentro de la estrategia global, pero al referirme a estrategia quiero decir el saber qué es exactamente lo que se quiere conseguir y cómo se pretende conseguir. La estrategia sirve para intentar no perder en ningún momento el control de lo que está sucediendo, teniendo claro qué es lo que se pretende conseguir.

La estrategia de ganar-ganar, “tú ganas, yo gano”, es el modo más avanzado de plantear una negociación, en ocasiones nos veremos delante de quienes están entendiendo la negociación desde la estrategia de ganar-perder. En la estrategia de ganar-perder cada parte busca alcanzar el máximo beneficio sin importarle la situación en la queda la otra parte. Con esto se consiguen acuerdos sin un sentido a largo plazo y se deteriora o desaparece la relación entre las partes.

Por desgracia muchas personas entienden las negociaciones de cualquier tipo como un ganar-perder. En esta situación no debemos centrarnos nunca en lo personal y volver a llevar la discusión al problema o puntos en sí. La estrategia de ganar-ganar es mucho más poderosa, si una parte no lo entiende así se debilitará progresivamente a sí misma.

Usualmente dentro de la estrategia del ganar-perder es más común la negociación sin principios. En la negociación sin principios existen trucos que se pueden usar contra nosotros. Como, valgan estos ejemplos, decimos al principio de la reunión, o situación de negociación, algo referente a nuestro aspecto personal o capacidad, como si hemos discutido con nuestra pareja esa mañana porque parecemos un poco alterados, o si no nos ha dado tiempo esa mañana a vestarnos bien por las prisas, o bien sentarnos delante de una ventana en un sitio en el que justo da el sol en nuestros ojos etc.

Lo que se busca es crear inseguridad, incomodidad, en nosotros y que nuestro porcentaje de atención en la negociación disminuya. Lo que se debe hacer es poner de manifiesto que nos hemos dado cuenta de la maniobra de un modo sutil: “supongo que no dicen eso para que me desconcentre sobre lo que hemos de tratar hoy aquí” o pedir que nos cambien de lugar o que cierren la ventana, y centrar la negociación en los puntos concretos, esto nos reforzará antes ellos y ante nosotros mismos.

<http://blog.magnoliart.com/2008/07/31/negociacion-ganar-ganar/>

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Para concluir se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-5.htm>

Bibliografía:

Brams, Steven J. La solución ganar-ganar: una nueva técnica de negociación. Editorial: Ariel, Editorial/Planeta. 2002

Ejemplos de Negociaciones Ganar-Ganar ("Win-Win"):

El Señor A sale de su oficina el mediodía para comer su almuerzo. Tiene su almuerzo en una bolsa de papel: un pan grande. Sólo eso.

El Señor B también sale de su oficina para almorzar, también tiene su almuerzo en una bolsa de papel: un pedazo grande de queso.

El Señor A piensa: tengo para comer sólo pan, es aburrido comer sólo pan, pero es mejor que nada.

El Señor B piensa lo mismo con el queso.

En una escala de satisfacción del 1 al 5, los dos almuerzos están en el 2: el 1 sería no tener nada para comer, un 5 sería un buen almuerzo en un restaurant.

El Señor A y el Señor B se sientan en el mismo banco de la plaza. El Señor A descubre que le Señor B está en la misma situación y le dice: "le cambio medio pan por medio queso". El Señor B lo piensa 3 segundos y dice: "Acepto". Resultado: los dos almuerzos subieron de 2 a 3, el Señor A y el Señor B terminaron comiendo un buen sandwich de queso. (Asumimos que el pan y el queso son abundantes).

¿Esto te recuerda a alguna situación vivida en proyectos? Esto es una Negociación Ganar-Ganar, ya que el Señor A encontró una combinación que hace aumentar el nivel de satisfacción de las dos partes.

Sos el gerente de un proyecto que dura 8 meses, tu cliente interno es el Director de Finanzas de la compañía. Faltando un mes para finalizar el proyecto, el Director de Finanzas entra a tu oficina un viernes a las 18:00 horas y te dice que hay que agregar un módulo al proyecto para reportar los estados financieros a la casa matriz en EEUU. Su jefe de Miami le habló hoy a la mañana y le dijo que es obligatorio que ese módulo esté incluido en el alcance del proyecto.

"Vengo a verte porque no tengo otra alternativa", dice. "Tenemos que agregar ese requerimiento al proyecto".

El sábado en tu casa mientras desayunas, piensas que ingresar este cambio al proyecto te llevará unos diez días hábiles adicionales. Te das cuenta que atrasar el proyecto dos semanas no sería tan malo, ya que medio equipo podría dedicarse a desarrollar este nuevo requerimiento, y el otro medio equipo se podría dedicar a cerrar algunos issues todavía pendientes en el proyecto.

Existe un Comité de Dirección del proyecto que se reúne todos los lunes a las 10:00 AM. En ese comité estás vos como gerente del proyecto, el Director de Finanzas y otros tres Directores de la compañía.

A las 9:00 te reunís con tu equipo para verificar que realmente el impacto del cambio es de diez días hábiles. Llegan a la conclusión de que efectivamente es así. A las 9:30 AM le hablás por teléfono al Director de Finanzas y le decís: “Tratemos de conseguir los dos juntos un extensión al proyecto en la reunión de las 10:00”. El Director de Finanzas acepta ayudarte.

Al mediodía cuando finaliza la reunión, el Comité de Dirección decide correr la fecha de finalización del proyecto en dos semanas. Tanto el equipo del proyecto como el Director de Finanzas ganaron. Esto fue, muy resumidamente, un proceso de Negociación Ganar-Ganar en tu proyecto (nuevamente asumimos algo: las dos semanas de atraso no son críticas para el resultado del proyecto). ¿Estás de acuerdo?

¿Qué hubiera pasado si el viernes a la noche le decías “No, es imposible ingresar ese cambio, eso postergaría la fecha de finalización del proyecto”?

<http://iaap.wordpress.com/2007/05/28/negociaciones-ganar-ganar-win-win/>

Nueve pasos para ganar una negociación:

1. Importancia de la habilidad negociadora:

La capacidad negociadora es cada vez es más importante. John P. Kotter, un conocido profesor de la Harvard Business School, dice en The New Rules que antes de

1974, cuando el entorno económico era muy estable, la cualidad más importante en los ejecutivos de las empresas era la capacidad de gestión; pero ahora que tantas cosas hay que cambiar a diario, las cualidades más importantes han pasado a ser el **liderazgo** y la **habilidad negociadora**.

2. Objetivos de la negociación:

Cuando el único objetivo de la negociación es el de maximizar el beneficio propio a costa del contrario, o el de imponer nuestra solución, es muy fácil llegar a un enfrentamiento personal que dañe las relaciones para siempre. Sin embargo muchas veces el mantener unas buenas relaciones es tan importante como el resultado de la negociación. Claro que tampoco se trata de plegarse a los intereses del contrario, porque entonces, además de resultar perjudicados, nos sentiremos pisoteados.

El objetivo de toda reunión debe ser el de **maximizar el beneficio propio sin dañar las relaciones**.

Pero para preservar las relaciones no basta con emplear buenos modales. Si el contrario piensa que ha sido engañado, o que sus intereses no han sido tenidos en cuenta, habremos ganado un enemigo, dispuesto a tomarse la revancha en la primera ocasión.

El contrario tiene que salir de la negociación convencido de haber alcanzado un acuerdo razonable; y nosotros, de haber logrado todo lo que estaba a nuestro alcance.

3. Tipos de negociaciones:

Vamos a aclarar algunos conceptos básicos antes de entrar en las técnicas de negociación.

3.1 Gana-gana y Gana-pierde:

Supongamos que A está negociando la compra de una alfombra con el vendedor ambulante B. La rebaja que consiga A será a costa de B. Este tipo de negociaciones en las que la ganancia de una parte es a costa de una pérdida para la otra, se llaman de **gana-pierde** o de **suma constante**. Hay otro tipo de negociaciones llamadas de **gana-**

gana o de **suma variable**. Son aquéllas en las que hay posibilidades de que ambas partes salgan ganando. Es, por ejemplo, el caso de un convenio colectivo; los empleados pueden conseguir incrementos salariales y la empresa aumentos de productividad.

Cuadro 1. Objetivos de toda negociación:

1	Maximizar los beneficios propios sin abusar de la parte contraria
2	Preservar las buenas relaciones
3	Convencer a la otra parte de que ha logrado un buen acuerdo

Siempre es posible encontrar, en cualquier negociación, aspectos gana-gana, que aumenten los beneficios o la satisfacción de ambas partes. Incluso en el ejemplo de la alfombra, el comprador podría conseguir una rebaja adicional a cambio de presentarle otros vecinos al vendedor, con lo cual ambos saldrían ganando. El problema reside en que para encontrar estas soluciones hace falta imaginación y creatividad, y las tensiones de una negociación no son un buen caldo de cultivo para el pensamiento creativo.

3.2 Límites de negociación:

Si B no está dispuesto a vender la alfombra por menos de 20.000 pts., A no está dispuesto a pagar más de 40.000, esos son los límites de negociación. La zona de negociación es la diferencia entre ambos límites (entre 20.000 y 40.000 pta.).

La forma más segura de perder es la de dejarle ver al contrario nuestro límite de negociación. Pero lo más frecuente es que ambas partes desconozcan incluso sus propios límites de negociación, es decir, que no sepan hasta dónde están dispuestos a ceder ellos mismos.

3.3 Intereses ocultos:

Los participantes en una negociación siempre ponen en juego más de lo que parece. Puede que sólo discutan el precio y sin embargo estén más preocupados por la incidencia del resultado de la negociación sobre su propia imagen dentro de la

empresa. Es muy importante saber qué es lo que realmente se juega la parte contraria, porque a veces dejándole "salvar la cara" puede estar dispuesta a hacer sustanciosas concesiones en el tema fundamental.

3.4 Situación de no-acuerdo:

Un aspecto muy importante es la situación en la que quedan las partes si se rompe la negociación sin llegar a ningún acuerdo. En las negociaciones casi siempre hay un fuerte y un débil. El fuerte de la negociación no es el más poderoso, es el que tenga la mejor **situación de no-acuerdo**. En la valoración de esta situación entran tanto los intereses directos como los ocultos.

4. Preparación previa:

A menudo, las negociaciones se ganan o se pierden en la preparación previa. Pero la preparación no se puede realizar en unos minutos, porque lo esencial es el asegurarse una buena situación de no-acuerdo, y esto puede requerir mucho tiempo.

El disponer de una buena situación de no-acuerdo, es decir, el estar en situación de abandonar la negociación sin que ello suponga una pérdida importante, permite aumentar las exigencias propias y ayuda a hacer comprender a la parte contraria que tiene que ser flexible.

Casi siempre existe alguna posibilidad de mejorar la situación de no-acuerdo si se empieza a trabajar con el tiempo suficiente. Por ejemplo, es habitual que los departamentos de compras o de contratación soliciten al menos tres ofertas para cualquier adquisición, aunque tengan decidido de antemano a quién le van a comprar. De esta forma transmiten al ofertante el importantísimo mensaje de que está en competencia con otros y, por tanto, ya no basta con que haga una buena oferta, sino que tendrá que ser mejor que la de los demás.

Evidentemente, es más fácil mejorar la situación de no-acuerdo para el que compra que para el que vende, pero también este último lo puede conseguir. Por ejemplo, diversificándose para no depender demasiado de un cliente determinado, u

ofreciéndole ventajas que no le den los competidores para empeorar así la condición de no-acuerdo del comprador.

Cuadro 2. Preparación previa:

1	Preparar una buena situación de no acuerdo
2	Listar oportunidades de gana-gana y concesiones de bajo costo
3	Buscar información, aunque sólo sea cualitativa, sobre límites de negociación, situaciones de no-acuerdo e intereses ocultos de la parte contraria
4	Elegir la táctica (procedimiento de trabajo) adecuada para la negociación

Además de preparar una buena situación de no-acuerdo durante la preparación previa hay que:

- Buscar **información** sobre la parte contraria que pueda dar pistas sobre sus límites de negociación, su situación de no-acuerdo y sus intereses ocultos.
- Buscar **oportunidades de gana-gana** y concesiones que puedan ser importantes para la otra parte y tengan poco costo para nosotros. Para esto hace falta imaginación y, como no se puede esperar que esta surja en el fragor de la discusión, es conveniente realizar una especie de brain-storming informal durante la preparación previa. Sólo en aquellas negociaciones que a priori se sabe que van a tener lugar en un ambiente muy distendido se puede dejar para el mismo momento de la negociación la búsqueda de oportunidades gana-gana.
- Decidir la **estrategia** a utilizar. Las dos estrategias básicas son las descritas en los apartados siguientes.

Si se desea crear un clima abierto y confiado no conviene llevar muchas personas a la reunión. El ambiente suele ser más hostil en las reuniones con muchos asistentes.

Otro punto a considerar es el lugar de la reunión. La mayoría de los expertos insiste en celebrar las negociaciones importantes en la oficina propia y nunca en la del contrario.

Cuadro 3. Táctica para las situaciones de gana-gana:

1	Crear un ambiente de colaboración y entendimiento
---	---

2	Buscar conjuntamente varias soluciones alternativas, sin entrar de momento a discutir cada una de ellas
3	Buscar un criterio objetivo para valorarlas y para medir su incidencia sobre los intereses de las partes

5. Procedimiento de trabajo para las negociaciones gana-gana:

La táctica descrita a continuación es la aconsejable para llegar a acuerdos que maximicen el beneficio conjunto. Es decir, cuando estemos más interesados en aumentar el tamaño de la tarta que en su reparto posterior. Es también la más adecuada para aquellos casos en que las buenas relaciones con la otra parte primen sobre los posibles beneficios y para cuando estemos en condiciones de inferioridad.

Consiste en enfocar la negociación como si ambas partes estuviesen tratando de encontrar la mejor solución a un problema común. El procedimiento de trabajo puede ser el siguiente:

- Crear un ambiente distendido y de abierta colaboración.
 - Empezar por listar todas las soluciones posibles. Evitar la tentación de pensar que sólo hay una solución buena, que es la propuesta por nosotros. Seguro que hay muchas soluciones y distintas formas de verlas.
 - Una vez listadas todas las soluciones posibles, analizar sus inconvenientes y su incidencia sobre los intereses de cada parte. Desechar las soluciones claramente inadecuadas o injustas para alguna de las partes.
 - Para elegir entre las restantes, buscar un procedimiento objetivo de valorarlas.
- Esta táctica es, en líneas generales, la recomendada por el "Harvard Negotiation Project" y ha sido utilizada con éxito en multitud de circunstancias.

6. Procedimiento de trabajo para las negociaciones gana-pierde:

Esta es la táctica recomendable cuando, **sin descuidar las buenas relaciones** con la otra parte, estamos dispuestos a **maximizar nuestros intereses** o a defenderlos de la voracidad del contrario.

Si logramos convencer al contrario de que nosotros no necesitamos llegar a un acuerdo porque tenemos otras soluciones alternativas, lo pondremos automáticamente

a la defensiva. Si, además, le hacemos ver que es él quien necesita llegar a un acuerdo con nosotros a cualquier precio, ya **tendremos ganada la negociación**. Por eso toda la táctica negociadora se debe basar en ese objetivo: el de hacer ver al contrario que el acuerdo es mucho más importante para él que para nosotros y que para superar nuestro desinterés tiene que realizar grandes concesiones.

No es un objetivo que siempre se pueda alcanzar, especialmente cuando queremos vender algo, pero siempre se puede avanzar en esa dirección.

En algunos casos también hay que utilizar la táctica de agotar al contrario, porque así siempre cederá más que si está descansado y relajado.

Vistas las tácticas básicas vamos a ver cómo llevarlas a la práctica.

Una vez sentados en la mesa y establecido el clima de conversación que uno deseaba crear, es conveniente empezar por recabar información sobre las intenciones generales de la otra parte. A veces resulta que no vienen a pedir lo que temíamos que pidiesen, o que vienen dispuestos a ofrecer de entrada más de lo que pensábamos pedir. Hay que aprovechar los momentos iniciales para conseguir cualquier información que nos lleve a una mejor definición del área de negociación y del punto de no-acuerdo del contrario.

Es conveniente, durante esta fase exploratoria, demostrar poco interés por llegar a un acuerdo y resaltar la gran cantidad de soluciones alternativas a las que podemos recurrir sin necesidad de la otra parte. Si el contrario nos ataca de esta forma, suele dar resultado el contraatacar diciendo "no nos gustaría llegar a un acuerdo con alguien que no está realmente interesado".

Hay negociaciones en las que sólo se discute un tema, por ejemplo el precio, pero generalmente son varios. En este último caso caben dos posibilidades. Una es la discusión "vertical", es decir el ir acordando un punto tras otro. La otra posibilidad es la "horizontal", o sea el negociar todos los puntos simultáneamente.

Casi todos los autores recomiendan este último enfoque. No parece aconsejable cerrar temas definitivamente mientras no se haya alcanzado un acuerdo global.

Una vez establecida la conveniencia de una estrategia "horizontal", viene el tema de quién debe lanzar la primera oferta. Parece claro que quien tiene la ventaja es el atacante, es decir, el que lanza la primera oferta, porque obliga al contrario a desgastarse contraatacándola y porque ya se ha establecido un punto obligado de referencia. Sólo en algunos casos, cuando por falta de información temamos que la primera oferta pueda ser mejor de lo que el contrario esperaba, convendrá esperar a que sea la otra parte quien la lance.

	ATAQUE	DEFENSA
1	Empezar haciendo una exposición sesgada, para que el contrario piense que su situación es débil y necesita hacer grandes concesiones.	Rebatir la exposición con argumentos.
2	Lanzar una primera oferta muy inferior a la esperada por la otra parte, pero defendible con argumentos	Mostrar asombro e incredulidad y argumentar su falta de sentido.
3	Hacer concesiones intrascendentes, magnificarlas ante la otra parte y pedir contrapartidas.	Aceptar minimizando su importancia.
4	Ir arañando concesiones parciales	No ceder sin contrapartidas.
5	Desgastar al contrario, terminará por aceptar cosas que no hubiese aceptado sin la presión psicológica.	Forzar un aplazamiento al sentirse agotado
6	Partir la diferencia.	Aceptar pidiendo algo a cambio.
7	En las negociaciones con peligro de ruptura es conveniente que asistan dos negociadores y uno haga de "bueno" y otro de "malo".	Dureza con el "malo" y prudencia con el "bueno".
8	En todo momento hay que ser duros con la empresa de la parte contraria, pero amables con las personas que la representan.	
9	Al terminar hacer ver al contrario que ha logrado un buen acuerdo	

La primera oferta debe ser suficientemente lejana de lo que esperamos obtener para así despistar al contrario sobre nuestros límites de negociación. Pero hecha en unos términos flexibles para que el contrario entienda que no es una oferta inamovible.

Este es un punto básico, siempre conseguiremos más si empezamos pidiendo 120 por algo que estaríamos dispuestos a vender por 80, que si sólo pedimos 100. Sólo

hay que tener dos precauciones: que la oferta no resulte ofensiva para el contrario y que seamos capaces de defenderla con argumentos. Si es el contrario quien nos lanza la primera oferta, la defensa consiste en mostrar asombro y hasta indignación, para tratar de hacerle pensar que se ha equivocado al apuntar tan alto. A veces sucede que la primera oferta del contrario es más de lo que esperábamos. Pero ni aun así no conviene aceptar a la primera, porque, aparte de que siempre podremos conseguir algo más, dejaremos al contrario con mal sabor de boca, convencido de haberse excedido con su oferta.

Una vez iniciada la discusión conviene tener muy presentes los tres aspectos siguientes:

1. No realizar nunca ataques personales. Si uno quiere decir "*no me fío de tí*" es mejor que diga "*no me fío de tu compañía*". Los negociadores "duros" y expertos son muy "blandos" con la gente.
2. No enzarzarse en la discusión de posiciones intermedias o colaterales poco relevantes para los objetivos básicos de la negociación. Esto es frecuente en las negociaciones con los sindicatos; a veces se rompen negociaciones por temas como el número de asistentes de cada parte.
3. No enfrentarse frontalmente a las propuestas de la parte contraria. No decir nunca "*eso no lo vamos a aceptar de ninguna forma*". Es mejor decir "*necesitaríamos muchas contrapartidas para poder aceptar este tema, no creo que os interesase*". Durante el proceso de tira y afloja es conveniente apoyarse en la lógica e insistir en que la otra parte razone sus propuestas.

Nunca conviene hacer concesiones sin contrapartidas, ni, como ya se dijo anteriormente, cerrar definitivamente ningún punto hasta que no se haya logrado un acuerdo global.

Como la dureza y la flexibilidad son temas muy subjetivos conviene quejarse frecuentemente de la dureza del contrario. Puede que termine por creérselo y por suavizar más su postura.

Es muy frecuente la costumbre de "**partir la diferencia**" cuando ya se han aproximado las posiciones. Es una buena técnica, pero conviene esperar a que la proponga el contrario y entonces aceptar, pero condicionando la aceptación a alguna nueva concesión de la parte contraria; por ejemplo diciendo "*no nos parece razonable, pero estamos dispuestos a aceptar si los gastos de envío corren por vuestra cuenta*".

Una técnica defensiva muy utilizada es la de simular que se tiene que "consultar con la dirección", o que "convencer a un socio reacio". Algunos utilizan esta técnica incluso para arañar algo más de los acuerdos ya tomados. Después de "consultar" vuelven diciendo "*no he podido convencer a mi Dirección, me han dicho que el precio que os di sólo lo pueden aceptar si el pago es al contado*". Esta técnica introduce un nuevo partícipe en la negociación que, por ser de difícil acceso, hace pensar al contrario que cualquier otra concesión va a resultar demasiado laboriosa. Si alguien nos hace este tipo de jugada lo mejor es reaccionar diciendo "*si hace falta hablo yo con tu Dirección*". Claro que luego resulta que el director ha salido de viaje, con lo cual uno puede terminar cediendo por no alargar el final.

Otra técnica muy utilizada por los negociadores "duros" es la de imponer una última condición en el momento final, esperando que la parte contraria ceda por cansancio. Por ejemplo, al sumarizar lo acordado dicen "*y pagareis los intereses habituales sobre los pagos aplazados*".

Conviene tener siempre presente que uno siempre puede abandonar la reunión sin haber llegado a un acuerdo. Este convencimiento interno es de gran ayuda, pero para ello hace falta haber construido previamente una buena situación de no-acuerdo.

<http://www.alcion.es/negociacion.htm>

Bibliografía.

Gil y Gil José Luis. Los procedimientos negociados de solución de los conflictos laborales. Editorial: La Ley. 2008

Mediación y la inteligencia emocional:

La resolución alternativa de las disputas llegó para quedarse en el mundo de los negocios y el comercio, aunque incluso ya es hora de que deje de ser un camino alternativo y se constituya en la principal manera de resolver las disputas de carácter judicial, comercial o social. Los abogados, la gente de negocios y otros profesionales reconocerán cada vez más la necesidad de contar con el instrumento adecuado para dirimir cada disputa, y sus clientes se lo exigirán.

¿Qué es la mediación y cómo puede evitar los pleitos?

La manera de comportarse en un conflicto – si se pone mala cara o se grita, se discute racionalmente o se libra una pelea sucia- es una cuestión de elección.

En un proceso que fomenta la confrontación, sin embargo, todo conspira para recompensar el comportamiento agresivo, la calumnia de los demás, la distorsión de la verdad. Se puede estar equivocado, pero ¡por el amor de Dios, jamás se admitirá!

La mediación es una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero. El mediador realiza reuniones conjuntas y separadas con las partes en conflicto, a fin de:

- Reducir la hostilidad y establecer una comunicación eficaz.
- Ayudar a las partes a comprender las necesidades y los intereses del otro.
- Formular preguntas que pongan de manifiesto los intereses reales de cada parte.
- Plantear y aclarar cuestiones que han sido pasadas por alto, o que no han recibido la suficiente atención.
- Ayudar a las personas a concebir y a comunicar nuevas ideas.
- Ayudar a reformular las propuestas en términos más aceptables.
- Moderar las exigencias que no son realistas.
- Comprobar la receptividad a nuevas propuestas.
- Ayudar a formular acuerdos que resuelvan los problemas actuales, salvaguarden las relaciones y permitan prever necesidades futuras.

La mediación establece relaciones en lugar de destruirlas:

Cuando la relación es de fundamental interés para todas las partes ya sea que una disputa poner en peligro una valiosa relación comercial, o cuando una pareja que se divorcia tiene que preservar algún tipo de relación a causa de sus hijos-, entonces sin duda debe intentarse la mediación antes de recurrir a los métodos de enfrentamiento.

La mediación produce acuerdos creativos:

Tiene el efecto de:
ayudar a aceptar cualquier tipo de acuerdo; establecer relaciones;
asegurar que se ponga el acento en las oportunidades del futuro, y no en los problemas del pasado.

Circunstancias que favorecen la mediación:

- La relación es importante.
- Las partes quieren conservar el control sobre el resultado.
- Las dos partes tienen un buen argumento
- No existe una gran disparidad de poder.
- La rapidez es importante.
- En gran medida, la causa del conflicto es la mala comunicación y los consiguientes malentendidos.
- Hay cuestiones técnicas muy complejas.
- Un precedente adverso sería un inconveniente para ambas partes
- Es importante mantener un carácter confidencial.
- Es probable que el caso se solucione de todos modos en los tribunales, pero no antes de que ambas partes hayan tenido que sufragar cuantiosos gastos legales.
- Las dos partes necesitan, más que nada, la oportunidad de desahogarse.
- Ninguna de las partes desea realmente entablar un juicio.

En el proceso de mediación se valoran especialmente las emociones:

Los conflictos siempre nos afectan emocionalmente, y necesitamos que los demás comprendan cómo nos sentimos y cómo nos afecta una situación.

Debajo del traje del hombre de negocios, y del relato desapasionado de la situación de la compañía, se oculta un ser humano reprendido por el director general, criticado por su esposa por trabajar a deshoras, preocupado por la posibilidad de perder el puesto si las cosas no salen bien, o amenazado por subordinados molestos.

El proceso de la mediación brinda diversas oportunidades y alienta a las personas a expresar sus emociones, a decirles a los demás cómo se sienten. Una vez aclarada la confusión emocional, las partes pueden abordar las cuestiones fundamentales de la discusión. Separadas de los sentimientos, esas cuestiones suelen resultar más fáciles de resolver de lo que las partes creen.

La mediación restablece las perspectivas:

Como dijo alguna vez un político importante, bastante sensato, la política no está relacionada con la administración racional de un país, sino con la pasión y la creencia de poder cambiar las cosas para que mejoren. Perfecto, pero la pasión y la razón no deben excluirse mutuamente. Necesitamos la energía que genera y libera la pasión; pero también necesitamos que la energía se asiente en la razón y la realidad para que no se desperdicie.

Los mediadores atenúan el nivel de tensión y agresividad:

Los mediadores tienen que ser pacientes, reflexivos y bastante tolerantes. También necesitan un fuerte sentimiento de autoconfianza, que no pueda debilitarse por la ira o la falta de consideración. La manifestación de emociones fuertes constituye una parte importante de la mediación es una de las razones por las cuales pueden dar buenos resultados cuando otros métodos fallan y el mediador debe tener nervios lo bastante fuertes como para dejar que la gente a veces grite, y también para frenarla en otras ocasiones.

Los mediadores escuchan con atención e interés:

El ego puede erigir una poderosa barrera que impida escuchar bien a los demás y, aún más, ponerse en el lugar del otro. Los mediadores no sólo tienen que ser capaces de hacerlo para comprender muchas situaciones y percepciones diferentes,

sino que también tienen que ayudar a otros con poderosos egos impregnados de ira e hipocresía para que hagan lo mismo.

Los mediadores tienen que escuchar una mezcla de:

- Hechos
- Emociones
- Prejuicios
- Percepciones
- Suposiciones
- Opiniones

Cuantas más ideas se pongan sobre la mesa, más probabilidades habrá de que la gente se distienda y comience a explorarlas, hasta encontrar la solución al conflicto con el menor costo material y psicológico para ambas partes, y protegiendo al máximo posible la continuidad de la relación.

Bibliografía

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/mediacion.htm>. Cortese Abel. Director del portal Inteligencia-emocional.org

Los métodos tradicionalmente empleados a la hora de enfrentar y resolver nuestros conflictos, están basados en criterios de “ganador-perdedor” o en esquemas autoritarios o de decisión por parte de un tercero, estos métodos han demostrado ser poco eficaces. A menudo, se soluciona el problema emergente, pero el origen del conflicto sigue latente, razón por la cual las partes no quedan 100% satisfechas con la resolución final, o bien, no solucionan sus problemas del todo.

Hace ya algunos años que en diversas esferas y ámbitos se ha comenzado a dar una importancia cada vez mayor a los denominados “Métodos de Resolución Alternativa de Disputas”. Entre estos métodos se encuentra la Mediación, este método tiene como principal objetivo la solución pacífica de conflictos entre los individuos, modificando el criterio de “ganador-perdedor”, el cual posiciona a una de las partes en un nivel superior respecto a la otra. La Mediación, en cambio, se basa en la visión “ganar-ganar”, debido a que durante el proceso se generan las condiciones para que el

poder entre las partes sea igualitario y así, desde esta posición de igualdad de posibilidades y recursos, sean los mismos interesados quienes decidan por si mismas las características del contrato que deciden establecer y así lograr un acuerdo justo y de mutua conformidad, de esta manera evitamos que las partes involucradas en el conflicto se sientan sometidas o forzadas a cumplir normas u obligaciones impuestas por un tercero.

¿Qué es la mediación?

La mediación es una forma alternativa de impartir justicia, constituye un proceso útil para solucionar conflictos sin requerir que las partes se vean involucradas en un juicio. Las personas acuden a este servicio de manera voluntaria, durante el desarrollo del proceso las partes en conflicto son asistidas por un tercero neutral, el mediador, quien las ayudará a negociar un acuerdo mutuamente satisfactorio.

¿Qué es un mediador y como es su participación en el proceso de mediación?

El rol del mediador consiste en ayudar a las partes a descubrir sus verdaderos intereses, necesidades y objetivos. Asimismo, contribuirá a que las partes logren una comunicación efectiva, identifiquen los aspectos principales de la controversia, exploren sus posibilidades fuera de la mesa de negociación y las posibles consecuencias negativas que se producirán de no llegar a un acuerdo.

Es importante aclarar que el mediador no impone su criterio a ninguna de las partes ni emite juicios de valor personal, solo es una persona con los conocimientos necesarios para conducir el proceso, no tiene poder para forzar o influir en los mediados a aceptar un acuerdo que no han decidido por sí mismos.

Una característica fundamental del rol del mediador es la imparcialidad, ya que durante su participación mantendrá una actitud objetiva, evitando mostrar cierta inclinación a favor de alguno de los mediados. Para el mediador ambas partes son importantes.

¿Qué clase de conflictos se pueden resolver mediante la mediación?

Existe para esta pregunta una respuesta muy simple: cualquier conflicto es susceptible de ser resuelto a través de un proceso de mediación. Sin embargo, también es cierto que para algunos conflictos, la mediación es más adecuada que para otros. La viabilidad de resolución depende más bien de ciertos factores que integran el conflicto, más que el origen del mismo. Así, son varios los factores que inciden en que la mediación sea verdaderamente adecuada en un caso en particular. Uno de estos factores es la existencia de una relación interpersonal y/o comercial que a las partes en disputa desean o necesitan preservar. En la mediación es posible cumplir con este objetivo, por cuanto el acuerdo final que resuelve el conflicto es consensuado y debe representar los intereses de todas las partes involucradas.

Por último, si a las partes en disputa les preocupa el tiempo, dinero y energía que invertirán en resolver su problema, la mediación puede ser el método más adecuado en comparación con otros, ya que el servicio es gratuito y rápido.

<http://www.poderjudicialags.gob.mx/justiciaparticipativa/index.htm>

Bibliografía

BARBERO, MARTÍN. *De los medios a mediaciones*. EDITORIAL: GUSTAVO GILI. 1987

Díaz Madrigal Erika Viridiana. *CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA MEDIACIÓN*.

SASTRE PELÁEZ, ANTONIO. *¡A MEDIAR TOCAN! : UNA FÁBULA SOBRE LA MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*. EDITORIAL: GEDISA. 2008

SIX, JEAN-FRANCIOS. *DINAMICA DE LA MEDIACION*. EDITORIAL: PAIDOS. 1997

VINYAMATA, EDUARD. *APRENDER MEDIACION*. EDITORIAL: PAIDOS. 2003

Resolución pacífica de conflictos: guía para el futuro:

De confrontar posiciones a coordinar intereses :

Una nota de ROLANDO MARTIÑÁ sobre los modos de resolver conflictos cotidianos y la importancia de los roles que deben asumir los sujetos implicados para alcanzar acuerdos equitativos y mantener la convivencia en términos pacíficos. Hace hincapié en la necesidad de conocer, aceptar y respetar las pautas y normas establecidas con el fin de conservar sus significados y sentidos. Pone de relieve la conveniencia y eficacia de intervenir en el momento justo con el propósito de re-establecer el equilibrio perdido.

En una biblioteca dos personas están sentadas leyendo en silencio. De repente una se incorpora, va hasta una ventana y la abre. Al rato la otra va y la cierra. Luego la primera vuelve y la deja entreabierta, y la otra, a continuación la entrecierra. Finalmente, comienzan a discutir acerca de "cuán abierta o cerrada debería estar". Al escuchar la discusión, la bibliotecaria acude y pregunta a ambos por qué quieren abrir o cerrar la ventana. El primero responde que necesita más aire fresco y el segundo que le molestan las corrientes de aire. La mujer piensa unos segundos y luego va a "su" cuarto, abre una ventana, logra que circule aire indirecto y que no haya corriente en la sala de lectura.

Este es un buen ejemplo de mediación exitosa en un conflicto. Sin embargo, aunque se trata de una situación bastante sencilla, fue necesario que hubiera una mediadora inteligente, representante y responsable de una normativa basada en el interés común (silencio, orden, etc), y dos personas relativamente sensatas que pudieron pasar de confrontar posiciones a coordinar intereses. En un momento, los lectores reconocieron que hubieran podido arruinar su objetivo de leer en paz, pasándose horas discutiendo acerca de la apertura o cierre de la ventana, originando un círculo vicioso de violencia, cuando no era ése su interés principal.

Aunque no siempre son así de fáciles y rápidas las soluciones, el ejemplo ofrece una buena base para pensar sobre ciertas condiciones contextuales que mitigan la probabilidad de conflictos y/o favorezcan su resolución con el mínimo costo posible.

En primer lugar, en el caso tomado, había una clara normativa, establecida para resguardar el sentido de la existencia de ese lugar y regular las interacciones dentro de él. También había una persona responsable, y encargada de hacer cumplir la normativa del mejor modo posible, es decir de un modo que no fuera en contra, precisamente, del sentido a resguardar. En cambio, podría haber ocurrido lo opuesto si la bibliotecaria hubiera desestimado la necesidad de bienestar de los litigantes, o se hubiera puesto a gritar para que ellos no lo hicieran. Los lectores, por su parte, si bien podrían haberse enzarzado en una espiral de violencia creciente, tuvieron la inteligencia de aceptar y respetar la propuesta de la persona responsable, es decir reconocieron la autoridad. Porque pudieron entender que así, todos ganaban, en bienestar y en sentido, el orden se salvaguardaba y ellos podían seguir dedicados a lo que supuestamente los había llevado allí: leer en paz.

Las cosas seguramente se hubieran complicado si no hubiera habido una normativa; o la encargada no la conociera, o hubiera demorado tanto su intervención que hubiera sido rechazada por los contendientes, ya enredados en una escalada de confrontación que, como suele suceder, hubiera ido perdiendo su auténtico sentido para convertirse en una cuestión de orgullo personal.

Más allá de interesantes preguntas que podríamos hacernos sobre lo anterior, como: ¿por qué no hay normas? ¿La encargada no las conoce? ¿No está en condiciones de hacerlas cumplir?, parece atinado detenernos en el último aspecto: el momento de intervenir. Si bien puede haber muchas razones para impedir que la intervención se haga en el momento oportuno, una de ellas resulta interesante para analizarla brevemente, y es la confusión habitual entre la creación de las condiciones preventivas y la intervención en momentos críticos.

Nadie imaginaría a los médicos de una sala de emergencias recibiendo a un paciente infartado con consejos acerca de una vida sana, sin cigarrillo ni alcohol, controlando el estrés y haciendo dieta. Y no porque no sea adecuado hacerlo con él y con otros para evitar que lleguen a esas instancias extremas. O porque no sea

necesario estar siempre atentos a las señales que pueden anunciar males futuros. Sino simplemente, porque no es el momento.

Sin embargo, en otros planos de la vida social, por ejemplo el escolar, estas cosas suelen confundirse y esa confusión contribuye a realimentar los problemas en lugar de resolverlos.

Es tan nocivo no ocuparse de crear condiciones preventivas para minimizar los riesgos de conflicto, como no intervenir en el momento justo para detener el círculo vicioso (porque las condiciones nunca son perfectas), con el argumento de que "lo que realmente sirve es ir a las causas". Es cierto que dadas ciertas condiciones los conflictos son menos probables y esas condiciones se pueden construir, al menos relativamente, sobre la base del máximo respeto posible al bienestar de los participantes y al sentido de la situación. Pero, también lo es, que no ha existido nunca experiencia humana colectiva donde no funcionara algún sistema de sanciones y recompensas para las diferentes conductas que son esperables de los diferentes seres humanos.

Resumiendo: administrar justicia, o sea, decidir sobre lo que está bien y lo que está mal, es una función intrínseca de la adultez. Y se debe ejercer con los menores a cargo. Justamente porque por alguna razón no pueden votar, ni establecer contratos, ni comprar o vender bienes, ni conducir automóviles, etc. Y además, porque, tal como fue en los orígenes, la omisión de esa responsabilidad abre la puerta a círculos viciosos de realimentación violenta.

Por lo tanto, dado el acto antisocial contra el bienestar y/o el sentido se debería, en primer lugar, reconocerlo como tal, luego registrar el alto riesgo de círculo vicioso, y asumir la necesidad de intervención con el propósito de re-establecer el equilibrio perdido. Si no lo hacemos alguien lo hará pero no sabremos cuándo, cómo, ni a qué costo. Tampoco el modo de intervención que elegirá, su adecuación y efectividad respecto de la situación que pretende resolver (como hubiera podido ocurrir en el caso de la bibliotecaria).

Contrariando opiniones en boga, deberíamos partir por entender que en la práctica, ni la familia ni la escuela funcionan como instituciones democráticas, en el sentido estricto. Los hijos no eligen a sus padres, ni los alumnos a sus maestros. Pueden y deben participar de algunas decisiones, pero no deberían sustituir el rol de los adultos como últimos responsables de los ámbitos compartidos. Quien tiene más responsabilidad, debe tener más poder. Claro que, a la vez, la responsabilidad incluye, de modo indeclinable, la inteligencia, la cautela y el cuidado en el ejercicio de ese poder. Que es, en definitiva, lo que hace que el poder se vuelva autoridad.

En fin: deberíamos poder enseñar a nuestros chicos, con la máxima claridad y el mayor afecto, que son absolutamente respetables como personas; que también lo son todos sus pensamientos y sentimientos; pero que no son necesariamente aceptables todos los comportamientos que de ellos surjan. Que no todo vale igual. Que unos actos traerán unas consecuencias y otros, otras. Y que eso surge del marco normativo de que se trate y de la indelegable responsabilidad de los adultos acerca de su crecimiento y de su salud.

Bibliografía

<http://www.educared.org.ar/entrepadres/seccion03/03/index.asp?id=507>

Resolución de conflictos:

1. Saber realmente qué es un conflicto:

La palabra conflicto, proviene del latín *confluyere*, que significa combatir, luchar, pelear... Palabras con sentido negativo y violento actualmente. Nosotros encontramos siempre el sentido negativo de esta palabra. Para nosotros un conflicto es algo a rechazar. Esta interpretación se basa en la actitud con la que nos enfrentamos cuando estamos dentro de un conflicto y en la forma como pretendemos resolverlo.

Un conflicto puede darnos una oportunidad de aprender, de respetar, de resolver y clarificar un problema o asunto importante, de liberar emociones, de comunicarnos, de involucrar a las partes en un fin u objetivo concreto y común.. etc.

En nosotros está transformar esa negatividad y colaborar porque se convierta en algo constructivo.

Una de las características principales del conflicto es que es ineludible, inevitable, imposible vivir sin tenerlo. Es algo natural en las relaciones interpersonales, ya que en cuanto dos personas tienen dos opiniones o perspectivas distintas no reconciliadas ya es un conflicto.

Hay muchas formas de llegar al conflicto, y aunque de diferente naturaleza todas pueden seguir unas pautas para esta resolución no-violenta y justa

- Conflicto interno, cuando no estamos a gusto con nosotros mismos.
- Posturas diferentes en un mismo grupo (de trabajo, de amigos)
- Procesos de cambios sociales
- Cuando nuestros valores están amenazados.

La primera fase del conflicto tiene su origen en las necesidades (o no están satisfechas, se ven amenazadas, etc.), si estas necesidades chocan, viene "el problema", y es ahí donde debemos saber cómo enfrentarnos a este conflicto para que la solución pueda encontrarse sin desconfianza, temores, malentendidos.

Creo que con estas pautas podemos tener una aproximación a lo complejo que es el conflicto, y seguro que si estás leyendo esto un poco detenidamente se te están ocurriendo mil ejemplos de conflictos a pequeña y gran escala en la que has participado de un conflicto o no?

2. ¿cómo actúo cuando estoy en él?

Por norma general creemos que el conflicto acaba cuando ya no está latente, cuándo nos hemos calmado, cuando hemos conseguido mirar a otro lado, cuando nos han dado la razón, cuando hemos dado la razón porque estamos cansados de discutir, y alguna "rara" vez cuando hemos conseguido llegar a una solución justa para todas las partes.

Esto que he explicado, está definido más técnicamente en el dossier, en cuatro puntos importantes:

- Yo gano, tú pierdes. O competición: Creo que es lo que intentamos en la mayoría de nuestros conflictos, ganar que tengamos la razón. Ahí dejamos de lado muchas veces nuestras formas, y actuamos con cierta maldad, llegamos hasta las últimas consecuencias. Buscamos que la otra persona pierda, es decir, que intentamos hacerla sentir nula, inferior, "tonta"...
- Yo pierdo, tú ganas. O acomodación: (ésta es mi estrategia más usual en los conflictos con mi alrededor). Con tal de no discutir, debatir, charlar, dar la razón, interpelarme, interpelarlo... damos la razón al otro. Acumulamos la tensión para que algún día echemos en cara todo lo que nos ha ido comiendo por dentro. Se dejan de lado las diferencias para consentir y acceder a lo que el otro defiende.
- Yo pierdo, tú pierdes. O evasión: Creemos que ya se solucionará de forma automática y no luchamos por conseguir que se resuelva. De esta forma, perdemos todos ya que el conflicto continúa creciendo.
- Yo gano, tú ganas. O cooperación: Lo ideal, esto es hacia donde tenemos que ir. Dentro de este concepto, existe la técnica del acuerdo.(Llegar a acuerdos, buscar un punto medio, concediendo en las posturas, pero sin llegar a una solución final). Para ganar todos, debemos conseguir nuestros objetivos pero teniendo en cuenta la relación que tenemos con la otra persona, solamente realizando alguna concesión en las partes menos fundamentales del asunto. (sino, no ganaríamos).

Debemos actuar en el conflicto antes de que explote, sugerencias y estrategias para enfrentar el conflicto:

1. Separar a las personas: tratar a las personas como personas y verlas como partes con quien tenemos que colaborar para conseguir resolver el conflicto. Se enfrenta el problema, no la relación de las personas.

2. Lo que importa es porque discutimos: Debemos reconocer las necesidades que nos han llevado al conflicto sin dejarnos embaucar por las posiciones o posturas que damos para llevarnos el gato al agua. Es el porque. Desde esas necesidades es más fácil poder proponer ya que conoceremos los intereses comunes como base para el acuerdo.

3. Dar soluciones no-violentas y justas: Menuda tarea! Lo más complicado es ampliar nuestra postura, para poder incluir beneficios mutuos, no solo propios.

4. Acuerdos viables: Los acuerdos a que se llegan deben de ser capaces de llevar a la práctica, sino es construir castillos de arena, y aun hacer el problema más gordo.

Para poder hacer todo esto, y llegar a estos acuerdos viables, viene lo más complicado y es aprender a hablar con el otro, y sobre todo a escuchar. De hecho, todos sabemos que lo que a la mayoría nos pierde, no es sólo qué decimos, es cómo lo decimo, nuestras formas, dejan mucho que desear.

Yo muchas veces observo cuando estoy fuera de la discusión claro a personas que están teniendo un conflicto y te das cuenta que muchas veces se pierden en la forma, y no llegan al fondo, con lo cual es imposible poder llegar a un acuerdo viable.

En todos los manuales vienen pautas para poder establecer una comunicación positiva, y éstas son las que creo que pueden servirnos más:

1. Comunicación: intentar comunicar todo lo que sentimos pero sin entrar en dinámicas destructivas. No hablar de forma negativa, sino en primera persona poniendo en conocimiento cuales son nuestros sentimientos y necesidades sobre este asunto. Abordar cuanto antes, en cuanto surge un conflicto para que no se retroalimente.

2. Postura corporal y gestos: cuidado con los mensajes no verbales. Hay que transmitir sensación de tranquilidad y seguridad. Los gestos nos ayudan a dar o quitar credibilidad al mensaje que estamos diciendo.

3. Empatía: Aspecto súper importante. Es una forma de comprender al otro, y mostrar interés por su postura.

4. Escucha activa: No escuchar para poder después hablar nosotros como se hace en muchos casos. No realmente para enterarnos de qué está diciendo. (este aspecto me parece a destacar en general, en las relaciones humanas):

5. Hablar en primera persona: Contar lo que a nosotros nos preocupa, sin poner en otro palabras que no ha dicho. Esto permite saber la postura de cada uno sin meter en líos o dar razones a otros.

6. Lluvia de ideas-soluciones: Aportar propuestas para llegar a una solución, sin poner límite.. Después ya se llegará a la solución viable.

No se debe:

- Evitar los conflictos
- Emitir juicios, culpabilizar
- Ignorar los intereses de las partes
- Atacar a la persona
- Interrumpir
- Hablar sobre la personalidad del otro sin dar importancia al mensaje
- Imponerse ni imponer un acuerdo.

3. Aparece la solución:

Lo más complicado ya está hecho. Se ha reformulado el problema, se han entendido las partes, se han hecho propuesta y se ha llegado al acuerdo. Aunque ya lo he ido señalando, la solución debe:

- Favorecer a ambas partes (tú ganas/él gana)
- Ser viable (debe efectivamente llevarse a cabo).

Hasta aquí llega lo que quería resaltar sobre el tema de la resolución no-violenta de conflictos. Creo que es importante en la sociedad en la que vivimos, tan egoísta y

consumista, tener en cuenta al otro, explicar nuestros motivos o sentimientos, ser capaces de tener empatía, y llegar a acuerdos que nos beneficien a todos. Creo que esta forma de ver la vida puede cambiar el mundo en el que vivimos. Para empezar este cambio es importante no esconder los conflictos, sin afrontarlos con valentía, con honestidad... dejar a un lado la hipocresía de pensar que somos solidarios, y preocuparnos de todos los intereses los propios y los ajenos. Espero que después de toda esta parrafada técnica, podáis quedaros con algo positivo a poner en práctica para poder hacer del mundo un lugar un poquito mejor.

http://www.ciao.es/reflexiones__Opinion_1512811

6.14 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

La lucha contra el conformismo. Educar para el conflicto

- Procedimientos para enseñar a resolver conflictos
- Directrices para realizar actividades para la resolución de conflictos

La lucha contra el conformismo educar para el conflicto:

Diversos episodios de nuestra reciente historia han justificado por algunos de sus protagonistas merced a la obediencia debida, al cumplimiento del deber.

La actitud que fomenta la guerra no es tanto la agresividad como el instinto gregario, el conformismo, la pasividad con que se aceptan los conflictos armados y las órdenes del estado para participar en ellos.

Por consiguiente, la educación orientada a acabar con las guerras ha de combinar el espíritu crítico y la capacidad de resolver los conflictos por métodos incruentos.

La educación para la paz ve el conflicto como uno de sus objetivos principales y lo toma como referencia y punto de partida para la siguiente reflexión: ¿sabemos resolver los conflictos?.

El conflicto suele considerarse negativo porque lo percibimos a través de las consecuencias destructivas que tiene la forma habitual de resolverlos. Entramos en el conflicto con una actitud de competitividad.

Conflicto no es igual a violencia, es algo habitual en las relaciones entre grupos sociales e interpersonales. Es la interacción de personas con objetivos incompatibles.

La violencia supone la ruptura, la negación del conflicto, supone optar por resolverlo de forma destructiva. En la resolución del conflicto está el camino para conseguir la paz. Negamos así la idea de paz pasiva como ausencia de conflictos y

asumimos el concepto de paz positiva, de resolución no violenta de conflictos, es un proceso no una meta.

La praxis de la Educación para la paz es aprender a descubrir y a afrontar los conflictos para resolverlos adecuadamente.

Procedimientos para enseñar a resolver conflictos:

1-Fases para la resolución del conflicto

- Creación de un clima favorable
- Distanciarse, calmarse
- Definir el conflicto
- Describirlo: personas implicadas, origen, desarrollo, situación actual
- Integrar toda la información necesaria
- Establecer objetivos, según los resultados deseados
- Diseñar posibles soluciones y propuestas teniendo en cuenta las consecuencias positivas o negativas.
- Escoger una solución
- Elaborar un plan para aplicarla, pasos de acción
- Responsabilizarse para llevarla a la práctica
- Evaluar, valorar, los resultados obtenidos.

2-Enseñar a detectar y modificar distorsiones cognitivas

- Sensibilizar sobre la importancia que tiene lo que pensamos sobre lo que sentimos y hacemos, en nuestras dificultades para conseguir lo que queremos.
- Ayudar a detectar pensamientos distorsionados: absolutismo (“tiene que ser así”), pensamiento dicotómico (“si no es bueno, es malo”), sobre generalización (“todos son iguales”), fatalismo (“todo me sale mal”), confusión de las emociones con la realidad (“siento esto, luego esto es así”), sesgos de interpretación (no se tiene en cuenta todos los factores)
- Enseñar pensamientos alternativos a los sesgos que se quieren superar.

3-Estimular la empatía y la adopción de perspectivas

- Haciendo actividades que impliquen la representación de una misma situación cambiando la perspectiva.
- Ponerse en lugar de las distintas personas implicadas.
- Adoptar la perspectiva de un observador imparcial
- Considerar el punto de vista de la comunidad.
- Establecer una jerarquía de prioridades entre los derechos en conflicto.
- Dramatización de papeles antagónicos, representación del propio papel (para anticipar el futuro, para eliminar distorsiones pasadas)

Actividades para la resolución de conflictos:

- Estudio de conflictos.
- Búsqueda de noticias sobre situaciones conflictivas, clasificarlos (sociales, políticos, bélicos).
- Investigación de un conflicto, causas (¿esas causas han provocado otras guerras?)
- Principales causas de los conflictos.
- Conflictos de nuestro ámbito, territorio. Escribir un artículo describiendo hechos, opiniones, soluciones.
- Visualizar y analizar conflictos próximos a través de dramatizaciones, marionetas, juegos de rol.
- Corros o círculos para compartir ideas o sentimientos sobre una foto, un hecho, una música.
- Juegos de toma de decisiones rápida.
- Historietas que representen situaciones conflictivas, cómo resolverlas.
- Análisis de vídeos que recojan conflictos.
- Representaciones.
- Finales diferentes para historias de conflictos mal resueltos.
- Juegos cooperativos.
- Juegos de rol.

<http://www.sodepaz.org/construyendolapaz/Construyendo%20la%20paz/Resoluci%F3n%20de%20conflictos.html>

6.15 RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS

Constelaciones Jurídicas:

¿Por qué sirven las Constelaciones Sistémicas para la resolución de conflictos?

Se trata de una herramienta fenomenológica muy apropiada para evaluar estratégicamente en su justa dimensión tanto las verdaderas raíces de los conflictos como las perspectivas de solución

Para un correcto diagnóstico de situación:

Las Constelaciones Sistémicas "develan" o traen a la luz de la conciencia vínculos, emociones y roles que están en juego sin ser debidamente reconocidos en su dimensión sistémica. Así, permiten ver qué se está defendiendo en un conflicto interpersonal o interinstitucional y dónde están las implicaciones (inconscientes) que funcionan como disparadores de violencia o como anclas, bloqueos o impedimentos en los procedimientos tendientes a encontrar satisfacciones recíprocas y equitativas.

Para facilitar la solución:

Las Constelaciones Sistémicas permiten intervenir en forma rápida y eficiente, incluyendo, equilibrando y ordenando el sistema, a partir de las exclusiones, los desequilibrios y desórdenes descubiertos. De esa forma, aportan la posibilidad de destrabar pacíficamente situaciones que de otra manera perduran y se profundizan con el tiempo.

¿Por qué aprecian y agradecen este método las personas involucradas en conflictos?

El método sirve para pacificar los sistemas de *QUIENES SON PARTES DE UN CONFLICTO*, tanto si se trata de negociaciones privadas y mediaciones como de litigios en el ámbito de la Justicia. Pero además, resulta sumamente conveniente para el abordaje profesional de los conflictos y así se ven beneficiados *LOS ASESORES, ASISTENTES, LETRADOS, ÁRBITROS, JUECES, DOCENTES, CONSULTORES Y DEMÁS ACTORES INVOLUCRADOS EN SU RESOLUCIÓN*, cuando acceden a esta metodología de diagnóstico e intervención relativamente nueva, porque:

- ayuda a preservar valores y defender intereses
- ahorra trabajo y energía

- posiciona correctamente para la anticipación de resultados
- permite encaminar la ayuda de forma exitosa y satisfactoria
- bendice con la experiencia de la paz que se inicia en el alma.

La filosofía de Bert Hellinger aplicada a la resolución pacífica de conflictos: "la paz se inicia en el alma".

<http://resolucionpacificadeconflictos.blogspot.com/>

Hellinger, Bert. Resolución Pacífica de Conflictos

Ury, William. Alcanzar la paz: resolución de conflictos y mediación en la familia, E.Editorial: Paidós. 2005

Valles Arandiga, Antonio. Programa de solución de conflictos interpersonales II.Editorial: EOS. 1997

Valles Arandiga, Antonio. Programa de solución de conflictos interpersonales III.Editorial: EOS, Editorial. 2008

7.- BIBLIOGRAFÍA COMPLETA

Asociación argentina de prevención de la violencia familiar (1998). Manual de capacitación y recursos para la prevención de la violencia familiar con el apoyo de la secretaría de desarrollo social, programa de fortalecimiento de la sociedad civil y proyecto de padres y madres cuidadoras. Autoestima y Comunicación. Pág. N°76,81

Asociación argentina de prevención de la violencia familiar (1998). Manual de capacitación y recursos para la prevención de la violencia familiar con el apoyo de la secretaría de desarrollo social, programa de fortalecimiento de la sociedad civil y proyecto de padres y madres cuidadoras. op. cit pág. n° 77

Bach,E.La Asertividad para gente extraordinaria.Ed.Plataforma.S.L.Barcelona España, 2008.

Barbero, M.De los Medios a mediaciones.Ed.Gustavo Gili.Barcelona,1987

Bautista, G.,y J. M.Asertividad: Aprenda a convivir.Ed.Federación Española de Relig.2009

Bishop,S.Desarrolle su asertividad.Ed.Gedisa,2000.

Braians, P y Cronin, T.Teoría de la Organización.Ed.Norma S.A.,1985.

Brams,C.La Solución ganar-ganar:Una nueva técnica de negociación.Ed. Ariel/Planeta.Barcelona,2002

Castanyer,O.Asertividad expresión sana autoestima.Ed.Desclee de Brouwer,S.A.,1996

Castanyer,O. Mamá...pero si todos lo hacen. Desarrolla su autoestima y asertividad para evitarles situación.Ed.Espasa Calpe,2009.

Cavanagh,S.Modelo de Orem. Aplicación práctica.Ed.Masson - Salvat Enfermería.Barcelona,1993

Chalvin, D. y Eyssete,F. Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo.Ed. Deusto.Barcelona,1999.

Chiavenato, A. Administración de Recursos Humanos.McGraw Hill,1998.

Denyes,M.,Orem, D. y SozWiss, G.Self-care:a foundational science.Nursing Science Quarterly, 14(1), 48-54.(2001)

Díaz,E.Características básicas de la mediación.

D´Zurilla,T.Terapia de resolución de conflictos. Competencia social, un nuevo enfoque de intervención clínica.Desclee de Brouwer, España.

Elizondo,M.Asertividad y escucha activa en el ámbito académico.Ed. Mad. Alacalá de Guadaira,España,2005.

Fabra.M.Asertividad:para muchas mujeres y algunos hombres.Ed. Mirador,España,2009

Fenichel,O.Teoría Psicoanalítica de las Neurosis. Ed.Paidós.Buenos Aires,1974

Florenzano,R.Psicoterapias Dinámicas. Santiago:Ed. Universitaria,1984.

Francés,M.Human Beings I Have Known, Adventures in Human Relations. (Boletín para la educación de la infancia), Washington, D.C: The Association, 1948. Pág. N°9

Gil y Gil J.Los procedimientos negociados de solución de los conflictos laborales. Ed.La ley.Madrid,2008.

Gillham,L.Cómo ayudar a los niños a aceptarse sí mismos y a aceptar a los demás.Ed.Paidós Educador. 3ra Edición,1991

Guirao-Goris,J.La agencia de autocuidados.Una perspectiva desde la complejidad. E-ducare21.Valencia,2003

González, D., Sandoval, A. & Hernández, A. Manual de resolución de conflictos. Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, A.C. México, 1999.

Hellinger, B. Resolución Pacífica de Conflictos

Hernández. Asertividad en el trabajo. José Alberto Cardona (2003, 6)

Kinserman, N. Servicio social de grupo. Buenos Aires. Ed. Humanista, 1990.

Krishnananda. De la codependencia a la libertad: cara a cara con el miedo. Ed. Gulaab. Mostoles: España, 2008.

Lipson, S. El pequeño libro de las crisis: cómo afrontar los cambios en la vida. Ed. Gaia ediciones, 2001.

Manejo del Estrés en el trabajo. Ed. El Manual Moderno. México, 2005

May, D. Codependencia. La dependencia controladora. La dependencia sumisa. Ed. Desclee de Brouwer, S.A., 2000.

Melody, B. Libérate de la Codependencia. Ed. Sirio, 2009.

Melody, B. Ya no seas codependiente. Ed. Grupo Editorial Patria. México, 2008.

Mellody, P. La codependencia: qué es, de dónde procede, cómo sabotea nuestras vidas. Ed. Paidós, 2005

Menninger, K. y Holzman, P. Teoría de la técnica psicoanalítica. Ed. Psique. Buenos Aires, 1973.

Morera y Franco. La conducta asertiva como habilidad social. (2004, 1)

Nezu, A., y Nezu, C. Entrenamiento de solución de problemas, en Vicente Caballo. Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta. Ed. Siglo XXI. España, 1991.

Ocampo, N. Método de comunicación asertiva: el método que acerca a las personas. Ed. Mad, 2006

Pedrasas, F. Solución de conflictos laborales: negociación directa y solución. Ed. Universal Almería, 1997.

Posen, D. Adiós al estrés: 52 maneras para superar el estrés. Ed. Jaguar S.A., 2006

Poulter, C. Jugar al juego. Ed. Ñaque. España, 1996.

Racker, H. Estudios sobre técnica Psicoanalítica. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1990.

Restrepo, L. Para saber + sobre la asertividad. Universidad Antonio Mariño, Facultad de Psicología. Medellín, 2000.

Ries, J. Crisis. Rupturas y cambios. Ed. Trotta. Madrid, 2001

Roca, E. Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional. Ed. ACDE Cooperación y Desarrollo, 2005.

Roche, R. Psicología y educación para la prosocialidad. Red Federal De Formación Docente Continua Para La República Argentina. Edición 1997.

Rodríguez Asertividad: el arte de decir no y algo más, (2001, 7)

Rodríguez, S. Asertividad para negociar. Ed. Byte Books/ McGraw Hil, 1992

Rogers, C. Grupos de encuentro. Ed. Amorrortu. Argentina. 7ª. Reimpresión, 1990.

Saltó, C. Síntomas de falta de asertividad. Terapeuta del Grupo de autoayuda guiado para fobia social, (2003, 1)

Sánchez. Síntomas de falta de asertividad, (2003, 1)

Sánchez, A. El yo y el nosotros. Los fenómenos grupales en el grupo de psicodrama. Ed. Itaca. México, 2000

Sánchez, L. Para saber + sobre la asertividad, (2000, 2)

Santamaría, B. Los derechos de las niñas y de los niños. Solo para menores de 18 años. Ed. Trillas. México, 1999

Sastre,A. ¡A mediar tocan!:Una fábula sobre la mediación y resolución de conflictos.Ed.Gedisa,2008

Sepp,P. y, Günther,Z.Administrar el estrés:soluciones sencillas y prácticas para un problema.Ed.Ediciones Urano.S.A.,2005

Serrano,C., y Rodríguez,M.Creatividad sensorial.Sensopercepción y desarrollo humano.Ed.Pax-México,1995

Shibutani,T. Psicología social y psicología paidós.Ed.Paidós.Diciembre de 1971 Bs. As.Pág. N°401

Six,J.Dinámica de la mediación.Ed.Paidós.Barcelona,1997

Stepen,W.Manejo del estrés en el trabajo.Ed.El Manual Moderno.México,2005.

Tamayo,S.Violencia, no violencia en los movimientos sociales.UAM-Azcapotzalco.México,1996

Trias De Bes,E.El hombre que cambió su casa por un tulipán.Qué podemos aprender de la crisis.Ed.Temas de hoy.Madrid,2009

Ury,W.Alcanzar la paz:resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo.Ed.Paidós.Barcelona,2005

Valles,ACurso de habilidades sociales, competencia social, asertividad.Ed.Promolibro.España,2004

Valles,A.Programa de solución de conflictos interpersonales II.Ed.Eos.España,1997

Valles,A.Programa de solución de conflictos interpersonales III.Ed.Eos.España,2008

Vanegas.Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana,(2003,1)

Vinograd,S. & Yalom,E.Guía breve de psicoterapia de grupo.Ed.Paidós. Madrid,1996.

Vinyamata,E.Aprender mediación.Ed.Paidós.Madrid,2003

Walter,R.El derecho a decir que no, cómo ganar autoestima sin perder asertividad.Ed.Planeta,2009

Wessler,R.Terapia de grupo cognitivo-conductual, en Vicente Caballo.Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta.Ed.Siglo XXI.España,1991

Yalom,E.Teoría y práctica de la psicoterapia de grupo.Fondo de Cultura Económica.

FUENTES DE INTERNET CONSULTADAS EN EL MES DE AGOSTO DE 2009:

<http://blog.magnoliart.com/2008/07/31/negociacion-ganar-ganar/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

<http://es.wikiversity.org/wiki/Autocuidado>

<http://iaap.wordpress.com/2007/05/28/negociaciones-ganar-ganar-win-win/>

<http://miradorprensa.blogspot.com/2008/07/crisis-o-cambio.html>

<http://prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/ComunicacionAsertiva.doc>

<http://resolucionpacificadeconflictos.blogspot.com/>

<http://www.adicciones.org/familia/codependencia.html>

<http://www.alcion.es/negociacion.htm>

<http://www.apsique.com/>

<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-5.htm>

http://www.ciao.es/reflexiones__Opinion_1512811

http://www.degerencia.com/tema/manejo_del_estres

<http://www.educared.org.ar/entrepadres/seccion03/03/index.asp?id=507>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/51/crisis.htm>
<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/mediacion.htm>
<http://www.monografias.com/trabajos34/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos36/asertividad-trabajo/asertividad-trabajo2.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos5/autoest/autoest.shtml>
<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/001942.htm>
<http://www.poderjudicial.gob.mx/justiciaparticipativa/index.htm>
<http://www.psicologia-online.com/autoayuda/hhss/HHSS4.htm>
<http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>
<http://www.sodepaz.org/construyendolapaz/Construyendo%20la%20paz/Resoluci%F3n%20de%20conflictos.html>
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-los_conflictos_laborales_origen/15225-54

Romo Aguirre Iliana Gabriela.

Licenciada en Psicología, titulada con mención honorífica por la Universidad Nacional Autónoma de México, posgraduada en Psicología Forense y en Tanatología. Con 17 años de experiencia en trabajo con violencia de género y violencia familiar. Ha sido Coordinadora de área psicosocial, diseño, aplicación, supervisión-acompañamiento de modelos de atención y prevención. Docencia. Asesora, Consultora psicosocial y Profesionalista independiente.

Ha impartido este curso taller con resultados muy satisfactorios para servidores públicos y profesionales de la Salud, en el Instituto de las Mujeres de Jalapa, en La Secretaría de Salud de Tijuana y Campeche, así como en la H. Cámara de Diputados.