



*TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN*

Título: Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para el
Aprendizaje del Liderazgo centrado en la Comunicación.

Autor: Lic. Annaidy Brito Calcines
Tutor: Dr. Mario Uría Aquino

Curso 2005 - 2006
“Año de la Revolución Energética en Cuba”

“La tarea principal de un ser humano es darse a luz a sí mismo, es convertirse en lo que potencialmente puede ser”

Erick Fromm

AGRACECIMIENTOS

A todas las personas que me han ayudado para que este trabajo se haya logrado, en especial a mi tutor Dr. Mario Uría Aquino.

Resumen	
Introducción -----	1
Capítulo1: Marco Teórico Referencial	
1.1 Generalidades acerca del liderazgo -----	5
1.1.1 Modelos de análisis del liderazgo -----	7
1.2 La comunicación como categoría psicológica -----	12
1.2.1 Estructura y funciones de la comunicación -----	18
1.2.2 Particularidades de la comunicación interpersonal -----	19
1.2.3 Estrategias restrictivas de la comunicación -----	21
1.2.4. Estrategias facilitadoras de la comunicación -----	23
1.2.5 La persuasión como proceso de influencia comunicativa -----	25
1.2.6 Los procesos argumentativos -----	31
1.2.7 La argumentación como interacción -----	33
1.2.8 Clasificación de los argumentos -----	36
1.3 Particularidades del entrenamiento sociopsicológico -----	37
Capítulo 2: Metodología.	
2.1 Metodología para la elaboración de las bases orientadoras de la acción -----	45
2.2 Metodología para la selección de las técnicas del entrenamiento -----	46
2.3 Criterios para la selección de la muestra -----	47
2.4 Objetivos del entrenamiento -----	48
2.5 Descripción de los instrumentos -----	49
2.6 Supuestos básicos en que se sustenta el entrenamiento -----	55
2.7 Funciones del entrenador y el coentrenador -----	56
2.8 Diseño del entrenamiento -----	57
2.9 Sugerencias para el entrenamiento -----	67
Capítulo 3: Análisis de los resultados	
3.1 Algoritmo del método de expertos utilizado -----	68
3.2 Valoración general del método criterio de expertos -----	70
3.3 Resultados de la implementación del Entrenamiento Sociopsicológico -----	71
3.4 Valoración integral del Entrenamiento Sociopsicológico-----	86
Conclusiones -----	87
Recomendaciones -----	88
Bibliografía -----	89
Referencia Bibliográfica -----	94
Anexos -----	96

RESUMEN

El presente trabajo: "Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para el Aprendizaje del Liderazgo Centrado en la Comunicación", surge de la necesidad del directivo de potenciar su comunicación a partir del conocimiento de sus propias deficiencias en esta importante esfera para el ejercicio de un auténtico liderazgo.

El objetivo general de la investigación es el diseño del Programa de Entrenamiento Sociopsicológico, que centrado en la comunicación, facilite el aprendizaje del liderazgo en los participantes; y su validación, tanto de contenido, a través de la técnica criterio de expertos, como práctica, con su implementación.

Se utiliza una bibliografía actualizada que permite sustentar teórica y pertinentemente la investigación, a la vez que se exponen y analizan las teorías y enfoques de reconocidos autores, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general que se consideran válidos en relación con las temáticas abordadas.

Los objetivos previstos se cumplen satisfactoriamente, lo que se evidencia con el Entrenamiento diseñado, en cuya elaboración se emplean un conjunto de técnicas y Bases Orientadoras de la Acción, referidas a: Creación del clima, Habilidad de escucha, Estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación, Principios de argumentación, Tipos de argumentos, Recursos de la comunicación persuasiva, Técnicas o procedimientos de razonamiento y Técnicas o procedimientos de persuasión.

El contenido del programa queda validado a través de la utilización de la técnica Criterio de Expertos, y finalmente se implementa en dirigentes de la División Territorial COPEXTEL S.A, con lo cual se comprueba su efectividad en la práctica. Los resultados alcanzados reafirman que dicho programa permite dar respuesta a problemas relacionados con la optimización y modificación del comportamiento en dirigentes, facilitándoles la adquisición de conocimientos y habilidades para: la dirección y orientación de la dinámica de actividad de grupos pequeños; la orientación de los procesos de comunicación interpersonal de manera funcional al tipo de actividad que realiza y la posibilidad de propiciar un clima de trabajo adecuado a los fines y tareas sociales del grupo al cual pertenece.

INTRODUCCIÓN

Son incuestionables las exigencias que la actividad de dirección plantea a los dirigentes en cuanto a conocimientos acerca del papel que desempeñan, así como del estado de preparación y de las cualidades individuales que deben poseer. La habilidad de comunicarse eficientemente le ofrece al ser humano un crecimiento innegable y constituyen un requisito indispensable para llegar a ser un buen dirigente.

La comunicación del dirigente debe ser profunda y directa, dirigida a la formación y educación de sus subordinados; debe garantizar el éxito de todas las funciones de dirección y la efectividad de aspectos como: la delegación de autoridad, el establecimiento de metas y el desarrollo de planes para lograrlas, la organización de los recursos humanos, la motivación y creación de un clima que incentive la participación de todo el personal; o sea, todo lo relacionado con la organización y planificación del trabajo.

A pesar de que generalmente, los dirigentes le conceden a la habilidad comunicativa la importancia que requiere, estos no llegan a comunicarse convenientemente, presentando limitaciones en la argumentación de sus ideas, en la influencia y en el convencimiento de los demás y en la capacidad de escuchar empáticamente.

Con la realización del entrenamiento la afectación de las funciones de los participantes es mínima. Éste no requiere una desvinculación de sus tareas, ni implica la utilización de grandes esfuerzos materiales. En el plano sociopsicológico se destacan sus principales méritos. Se influye en una mayor eficiencia de la actividad de dirección, favoreciendo el proceso cooperativo durante la solución conjunta de la tarea laboral, estimulando con la comunicación efectiva un ambiente de trabajo positivo y de satisfacción personal y laboral, lo cual debe incidir a su vez en el rendimiento personal y colectivo, elevando la motivación por el trabajo.

La novedad de la presente investigación radica en aportar un programa para potenciar el ejercicio del liderazgo, entrenando habilidades comunicativas. Desde el punto de vista teórico y metodológico se da respuesta a los problemas relacionados con la optimización y modificación del comportamiento en dirigentes.

El desarrollo de las habilidades comunicativas, se presenta como una regularidad y una exigencia social para poner en práctica un comportamiento efectivo. La formación de estas habilidades no es un proceso cognoscitivo solamente. Es un proceso de entrenamiento, desde la posición formativa, donde

se desarrolla la personalidad íntegramente, movilizada por las acciones grupales y encaminado a la formación de nuevas actitudes.

Se utiliza una bibliografía actualizada que permite sustentar teórica y pertinentemente la investigación, a la vez que se exponen y analizan las teorías y enfoques de reconocidos autores, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general que se consideran válidos en relación con las temáticas abordadas.

Partiendo de las concepciones teóricas estudiadas y con el afán de optimizar la comunicación en dirigentes como una necesidad actual de la ciencia psicológica, se propone determinar **¿Qué características debe poseer una metodología orientada al proceso de facilitación del aprendizaje del liderazgo centrado en la comunicación?**

La hipótesis del trabajo queda formulada de la siguiente manera:

El Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado facilita el aprendizaje del liderazgo en las personas seleccionadas de manera tal que estas puedan:

- 1. Dirigir y orientar la dinámica de actividad de grupos pequeños.**
- 2. Orientar los procesos de comunicación interpersonal de manera funcional al tipo de actividad que se realiza.**
- 3. Crear un clima de trabajo adecuado a los fines y tareas sociales del grupo.**

En este sentido planteamos como objetivo general de la investigación:

Diseñar un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico que, centrado en la comunicación, facilite el aprendizaje del liderazgo en los participantes.

Y los objetivos específicos:

- 1. Determinar el conjunto de técnicas que faciliten la dinámica del entrenamiento y el aprendizaje en los participantes.**
- 2. Determinar el sistema de Bases Orientadoras de la Acción que los participantes deben asimilar y su estructura.**

3. Diseñar el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico.

4. Validar el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico a través de la técnica: Criterio de Expertos.

5. Implementar el Entrenamiento Sociopsicológico diseñado.

Los fundamentos teóricos y metodológicos manejados en la investigación se encuentran reflejados en los tres capítulos que la conforman.

En el capítulo 1: “Marco Teórico Referencial” se exponen los elementos generales del proceso de comunicación, así como una valoración crítica sobre las diversas conceptualizaciones encontradas en la literatura. S. Robins, R. David, T. Van Dijk, I. Chiavenato, A. V. Lorente, Zelco y Dance, por mencionar algunos, son autores sobre los cuales se hace referencia. La investigación se aleja de los modelos unidireccionales en el estudio de la comunicación, los cuales limitan este fenómeno al no considerarlo como un proceso de interacción. Se enfoca la comunicación como un proceso de transmisión de información, sentimientos, pensamientos, que conlleva a una comprensión del significado y una activa influencia entre los comunicadores. Se define la comunicación interpersonal y se aborda, además, cómo la habilidad de escucha reporta sustanciales beneficios a la misma. Hay una identificación con P. Oléoron al definir la argumentación. Se demuestra la importancia de la persuasión como medio de influencia, la cual favorece el proceso argumentativo. La credibilidad, la coherencia, la consistencia y la congruencia son descritas como las condiciones fundamentales de la comunicación persuasiva generadoras de la eficacia de la argumentación. Se exponen dieciséis recursos que sobresalen por su frecuencia y persistencia en el ejercicio de la comunicación persuasiva. Se plasman además algunas categorizaciones de argumentos encontrados en la bibliografía revisada. Las estrategias argumentativas, junto con las estrategias narrativas, de diálogo, y explicativas son las estrategias discursivas más importantes sobre las cuales se hace referencia. Además se señalan los elementos que contribuyen a la organización del discurso. Por último se abordan los supuestos teóricos que avalan el uso del entrenamiento sociopsicológico como método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. Se exponen las consideraciones generales para la realización del entrenamiento y algunos principios que se deben seguir con relación al mismo.

El capítulo 2: “Metodología”, se hace inicialmente referencia a la organización del entrenamiento. Se propone realizar con anterioridad una entrevista individual, un cuestionario de autoevaluación de la comunicación y un cuestionario de estilos comunicativos. Estas técnicas junto con los instrumentos

utilizados en el entrenamiento se encuentran descritas, incluyendo los procedimientos utilizados y el sistema de calificación de cada uno de ellas. Se plantean los objetivos del entrenamiento así como los supuestos básicos en los que se sustenta su realización. El papel del entrenador durante el entrenamiento queda claramente delimitado. Finalmente se exponen las sesiones diseñadas con sus respectivas técnicas, incluyendo los objetivos y procedimientos de las mismas. La incorporación de la base orientadora de la acción es un elemento metodológico de gran significación. Se introducen nueve bases orientadoras las cuales son descritas, señalándose en las sesiones del entrenamiento el momento a utilizar. Se plasman algunas sugerencias a valorar en el transcurso del entrenamiento.

En el capítulo 3: "Análisis de los Resultados", se realiza una valoración integral del entrenamiento diseñado, primero, desde el punto de vista del contenido, a partir de los aportes que recibió y de los juicios de los expertos y segundo, de los resultados alcanzados con su implementación. Se explica por pasos cuál fue el algoritmo del método de expertos utilizado, así como los criterios para la selección de estos. Se analiza el cuestionario utilizado que se basa en los siguientes indicadores: Calidad de elaboración del objetivo, coherencia del sistema de objetivos en su conjunto, orden y coherencia en la consecución de la BOA, nivel de correspondencia de la técnica con los objetivos de la BOA, nivel de elaboración de la técnica, nivel de coherencia del sistema de técnicas diseñado, evaluación integral del sistema de BOA y nivel de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada. Se valoran los resultados alcanzados con la implementación a partir del análisis de la evolución de los sujetos participantes y la asimilación y puesta en práctica, por parte de ellos, de las Bases Orientadoras ofrecidas. El análisis de los resultados obtenidos se realiza con un predominio del enfoque cualitativo, además de utilizar el SPSS para arribar, apoyados en la estadística, a importantes conclusiones.

CAPÍTULO 1: Marco Teórico Referencial

1.1 Generalidades acerca del liderazgo

Tener éxito en un mundo de cambio, competencia y sobrecarga de información es muy retador. El liderazgo proporciona la agudeza para crear productos y servicios que cumplan con las circunstancias y las necesidades cambiantes. El liderazgo proporciona la ventaja vital entre aquellos que tienen éxito y quienes no lo tienen.

Los Líderes son personas que tienen la habilidad para crear confianza e influir y motivar a la gente para que logren sus metas y objetivos, y éstos sean compatibles con los objetivos de un grupo o de una organización, dentro de los parámetros del bien común.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como: *"la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad"*. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las *"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"*. (15)

Otra definición es: *"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"*

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que *"existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"*. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de distintas maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Harold Koontz (1998) define el liderazgo como *"el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización"* (31)

Se coincide con el criterio de Idalberto Chiavenato (1988) al destacar: *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*. (11)

Una de las interrogantes más polémicas en el análisis del liderazgo es: ¿el líder nace o se hace?, para darle respuesta se retoma la opinión generalizada de que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que se va adquiriendo y la experiencia que va acumulando. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles permitirá ir forjando a un auténtico líder.

El Líder comienza por ser Líder ante sí mismo, por lo que tiene primero que conocerse, descubrirse, interiorizar sus valores y principios, después proyectarlos de forma natural a través de la coherencia de vida. Solamente con un sistema de valores bien cimentado y con la voluntad necesaria para mantenerse en él, el hombre será capaz de proyectarse ante los demás con naturalidad y seguridad.

Hablar de Liderazgo es hablar de éxito. No hay Líder sin éxito.

El éxito del Líder no proviene de la casualidad, sino que está cimentada en todo un sistema de valores y de coherencia de vida.

El liderazgo conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, exige tanta capacidad para convencer, animar y motivar que tan sólo una persona con una vida equilibrada será capaz de dar lo mejor de sí misma y estar a la altura de la circunstancias.

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte de los integrantes de un grupo o equipo, lo que exigirá estar a la altura de las circunstancias. El liderazgo de cada persona es diferente, no hay dos estilos iguales. La realidad de cada organización es tan particular, tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad.

1.1.1 Modelos de análisis del liderazgo.

Existen varios modelos y teorías que estudian el fenómeno del liderazgo y sus distintas repercusiones, a continuación se refieren algunos.

- Teoría centrada en la Tarea / Situación: Vroom

Vroom se ha preocupado por la tarea y el subordinado. Parte de las primeras investigaciones hechas por él, mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas, prefiere tener un líder autócrata. Basado en estos resultados, propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento, desde un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo. Por lo tanto, el líder puede decidir en que situaciones mostrar un tipo de comportamiento.

- La Teoría del Liderazgo Situacional: Hersey y Blanchard: (énfasis en los subordinados)

Trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder, y a través de sus investigaciones encontraron dos dimensiones independientes llamadas: estructura de iniciación (orientación de tarea) y consideración (orientación de relación).

El líder alto en estructura de iniciación le asigna tareas a los miembros, hará énfasis en la necesidad de superara a la competencia, les dejaría saber a los miembros que se espera de cada uno, y cosas por el estilo.

El líder alto en consideración, por otro lado, encontrará tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudar al subordinado con sus problemas personales y defenderlos.

Rechazan la idea de que existe un estilo de liderazgo ideal, porque toda investigación realizada, demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo.

- Modelo I y II: Argerys (con énfasis en el comportamiento del Líder)

Argerys siempre se ha preocupado por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización basado en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente en ella, se beneficiarían.

- Modelo de liderazgo centrado en principios: Dr. Stephen R. Covey.

Se coincide, para los fines de esta investigación, con este modelo que se concentra en principios, paradigmas y procesos eternos que han capacitado a gente efectiva para lograr contribuciones duraderas y significativas; el núcleo de este Liderazgo radica en los Siete Hábitos de la Efectividad y en los Cuatro Roles de Liderazgo. (10)

El liderazgo es multidimensional y puede desarrollarse a cuatro diferentes niveles que interactúan entre sí. Cada nivel de liderazgo es necesario, pero insuficiente, los líderes deben trabajar en sus cuatro niveles, ya que cada nivel influencia a los demás.



Personal: El liderazgo personal es la fuente de la confiabilidad. Para dirigir efectivamente a otros, debemos primero ser capaces de dirigirnos a nosotros mismos. Conforme demostramos competencia y carácter, los demás aprenderán a aceptarnos como líderes confiables.

Interpersonal: El liderazgo interpersonal son las relaciones con las demás personas, se construye sobre la confianza formando relaciones sólidas e interactuando de forma sinérgica y fluye de personas confiables.

Gerencial: El liderazgo gerencial fomenta el facultamiento. Es la responsabilidad de que otros lleven a cabo un fin común. Cuando se implantan habilidades y estilos basados en principios, los líderes nutren las condiciones del facultamiento, quitando así las limitaciones y liberando talentos y energía.

Organizacional: El liderazgo organizacional se enfoca en la alineación. En el nivel organizacional los líderes buscan organizar y proporcionar orden. Alinean la estructura y los sistemas alrededor de la misión, visión, valores y estrategias comúnmente compartidos.

En armonía con las leyes de crecimiento personal, los Siete Hábitos hacen a las personas marchar a través de un Proceso Continuo de Madurez que los conduce de la Dependencia a la Independencia y seguidamente a la Interdependencia. La Dependencia es el paradigma del Tú. Tú cuidas de mí, Tú arreglas las cosas por mí, Tú eres responsable, por lo tanto puedo culparte. La Independencia es el paradigma del Yo. Yo puedo hacer las cosas por mí mismo. Yo soy responsable. Yo soy autónomo. Yo puedo tomar decisiones. La Interdependencia es el paradigma del Nosotros. Nosotros podemos colaborar, Nosotros podemos combinar nuestros talentos y nuestro dominio del conocimiento para llevar a cabo algo mejor.

Sólo las personas independientes pueden llegar a ser interdependientes. Es por ello que los hábitos 1, 2 y 3 tratan sobre el autodomínio. Estos enseñan a conquistar la independencia mediante pequeñas Victorias Privadas y luego a las Victorias Públicas. Es un proceso que no se puede invertir. Es el trabajo del interior hacia el exterior. Los Hábitos 4, 5 y 6 conducirán a las Victorias Públicas, que son el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación. El Hábito 7 es la Renovación Equilibrada de los cuatro aspectos básicos de toda vida humana: los aspectos Físicos, Psicológicos, Espirituales y Socio-Emocionales. Es un hábito de progreso continuo que crea un espiral de crecimiento ascendente.

Hábito 1: Ser proactivo: La gente proactiva asume la responsabilidad de sus actos, aprende a elegir su respuesta a situaciones, haciéndolas más un producto de sus valores y decisiones que de sus estados de ánimo o circunstancias.

Hábito 2: Comenzar con el fin en la mente: La gente efectiva comienza cada día con un entendimiento claro de qué quieren de ese día. Definen su misión y la usan como marco de referencia para todas sus decisiones. El hábito 2 alienta a definir la misión personal, centrado en aquello que se quiere ser y en lo que se quiere hacer, se fundamenta en la Visión y los Principios. Cada individuo es único y su misión refleja esa condición única, tanto en forma como en contenido. La misión es la esencia de la proactividad.

Hábito 3: Poner primero lo primero: La efectividad a largo plazo requiere organizar y administrar el tiempo y los eventos alrededor de lo que es verdaderamente importante. Diciendo no a lo no importante diremos sí a lo importante. El hábito 3 es el cumplimiento y la realización de los hábitos 1 y 2, es la prueba de nuestra madurez y nuestra integridad para con nosotros mismos, supone la integración de nuestro programa de vida.

Hábito 4: Pensar ganar-ganar: El principio Ganar-Ganar no considera al mundo como un espacio restringido al interior, donde cada cual debe desconfiar del otro para conservar su lugar, sino como un lugar de abundancia benéfica para todos. Esta actitud enseña a ver la vida como una forma de cooperación y no como una pista de competencias. El principio Ganar-Ganar es una tercera alternativa: ni mi manera de pensar ni la tuya, sino otra superior.

Hábito 5: Buscar primero entender y luego ser entendido: La mayoría de los problemas de comunicación comienzan con diferencias en la percepción. Para resolver esas diferencias, uno debe ejercitar la empatía y buscar primero entender el punto de vista de la otra persona, ver el mundo como el lo percibe, luego ser entendidos.

Hábito 6: Sinergizar: Todos los hábitos anteriores nos han preparado para la Sinergia, es la cooperación creativa o el trabajo en equipo donde el todo es mayor que la suma de sus partes. El principio esencial de la Sinergia es valorar las diferencias y respetarlas, utilizar las fuerzas para compensar las debilidades.

Hábito 7: Afilar la sierra: Afilar la Sierra significa tener un paradigma equilibrado y sistemático para la autorenovación, significa expresar todo lo que uno es. Es el hábito que agrupa todos los hábitos, debido a que es el que hace posible la adquisición de todos los demás.

El Liderazgo Centrado en Principios está compuesto de cuatro roles específicos: Modelar, Encontrar Caminos, Alinear y Facultar. Vivir efectivamente los roles de liderazgo puede ayudarnos a cumplir mejor la misión y el propósito de la organización. Las cosas que hacen los líderes centrados en principios fluye de estos cuatro roles.

Modelar: El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de Liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo. Modelar el Liderazgo Centrado en Principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

Encontrar caminos: Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

Alinear: Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que se por venir en un mundo de cambio constante.

Facultar: Los Líderes Centrados en Principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, este libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

El Liderazgo Centrado en Principios se basa en el hecho real de que los seres no pueden contravenir las leyes naturales sin tener consecuencias. Creamos o no en ellos, se demostraron como efectivos a lo largo de toda la historia humana. Los individuos son más efectivos, y las organizaciones se encuentran más facultadas cuando se les guía y gobierna con estos principios demostrados. Son principios fundamentales que, al aplicarse conscientemente, se convierten en hábitos de conducta que permiten transformaciones fundamentales en los individuos, relaciones y organizaciones.

Es función trascendente del directivo el arte de “hacer pensar a los demás”, como contraposición a la acción de “pensar por los demás”. Y ello presupone estar dispuestos a concederles espacio a la especulación, a la controversia y la creatividad, y saber implicarles en el compromiso y en el resultado de las decisiones y de las acciones que tomen.

El líder se enfrenta a un dilema: dejar de actuar cuando el entorno cambia radicalmente conduce a la extinción, pero tomar decisiones rápidas en una especie de “maratón mental” puede resultar igualmente fatal. Robert Steinberg lo explica mejor: “...*Puede ser que la esencia de la inteligencia esté en saber cuándo pensar y actuar rápidamente, y en saber cuando pensar y actuar lentamente...*”.

1.2 La Comunicación como categoría psicológica.

La organización aparece como un elemento objetivamente necesario en todos los procesos de la actividad humana, pero su necesidad es particularmente superior en aquellos procesos asociados al trabajo en grupo, la producción y la dirección. En toda organización los miembros interactúan en la ejecución del trabajo mediante la realización de actos comunicativos. Existen múltiples autores que trabajan el concepto de organización. Se coincide con el criterio de H. Koontz (1994) quien plantea que *"...existen cuatro elementos fundamentales a considerar, los cuales son: identificación y clasificación de actividades requeridas, agrupación de las actividades necesarias para lograr objetivos, asignación de cada agrupamiento a un administrador con autoridad necesaria para supervisarla, y que existan medidas para coordinar horizontal y verticalmente la estructura organizacional..."*. (31)

Según I. Montes (1990) *"...las organizaciones no pueden existir sin comunicación, se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización..."*.

Es difícil llegar a una definición exacta de lo que es comunicación, existen muchos autores que al tratar el tema emiten la suya propia, por ejemplo: K. Davis (1991) señala que *"...la comunicación es la transferencia de información y la comprensión de personas entre sí. Es la forma de llevar ideas, pensamientos, sentimientos y valores a los demás"*. (13)

Para S. Robins (1994) la comunicación es *"...la transmisión de algo con sentido entre los miembros que componen un grupo. Es el único medio mediante el cual se expresan informaciones e ideas, es algo más que dar sentido, debe incluir tanto la transmisión como la comprensión del significado"* (55). Relacionado con lo anterior J. A. Paoli (1997) considera que la comunicación *"...es el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado"*.

R. David (1997) plantea una distinción útil entre dos tipos de comunicación: la eficaz y la buena. La comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. La buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitir. En la buena comunicación la comprensión es la meta que se alcanza.

La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Es un proceso que pone en contacto psicológico a dos o más personas y funciona como momento organizador y como escenario de expresión de la subjetividad en el que se intercambian significados y sentidos de sujetos concretos

construyéndose la individualidad y el conocimiento del mundo. Al decir de Morales Álvarez (1997) *"...La sociedad como realidad objetiva se convierte en realidad subjetiva cuando el individuo interioriza en su conciencia y asume como propio el mundo social producido por el hombre, objetivado en significados del lenguaje, como externo a él..."*

Para Wilbur Schramm (1972) uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es que *"los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos"* ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que hemos aprendido a atribuirles, lo que constituye un marco referencial en función del cual puede comunicarse un sujeto, o un grupo de ellos. (46)

El primero en sostener que el individuo y su sociedad son absolutamente inseparables fue Emite Durkein, o sea, que *"...una persona no puede tener ningún concepto sobre su existencia y naturaleza por separado, que no sean los que le enseñó la sociedad por medio de su lenguaje, símbolos y señales..."* (Silvestein, A.,1994) (48)

Se comparte la visión de la comunicación de Cabrera, I (2002) como un *"proceso que tiene como base fundamental la interacción entre los sujetos involucrados en ella, donde interactúan subjetividades, a través de los procesos de externalización e internalización. En este intercambio existe la posibilidad de influencia mutua y de una consecuente redefinición y configuración de la subjetividad, donde la realidad llega a través del otro. Es un proceso de constante producción de sentidos que permite la organización y desarrollo de toda la vida de los sujetos"*. (5)

Lomov (1989) plantea que la comunicación es *"...la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. Sus participantes no son meros receptores o emisores de información, sino que es un proceso redefinido constantemente a partir de la posición activa que estos asumen y la posibilidad de la retroalimentación y modificación del propio proceso en su curso"* (33). O sea, la especificidad del sujeto de la comunicación y de su reflejo del mundo se define por su carácter activo, transformador en relación con el ambiente. Ello se expresa en sus reflexiones y valoraciones sobre el mismo, las cuales traslada al ámbito de su comunicación, dándole un sentido específico a lo que expresa.

Se han distinguido también por otros autores, entre ellos T. Van Dijk (1986), tres partes de la comunicación: la ilocución (lo que se desea transmitir), la locución (lo que se transmite) y la perlocución (lo que se logra en la comunicación) que vienen a ser la síntesis de las anteriores. (51)

Siguiendo esta línea de pensamiento E. C. Galeano (1997) define la comunicación como *“un proceso mediante el cual un emisor transmite mensajes a un receptor mediante un código común a ambos con la finalidad de hacerle llegar una determinada información y así persuadirlo según convenga a sus propósitos”*. (8)

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (objetivos, necesidades, defensas). La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones de los comunicadores, en un contexto situacional específico.

La comunicación fluye de individuo a individuo, en las relaciones de persona a persona y en los del grupo. Estos flujos son denominados comunicaciones interpersonales.

Según I. Chiavenato (1998) *“...la comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de análisis de cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia”*. (11)

La comunicación interpersonal es una herramienta utilizada para lograr el cambio y el aprendizaje en los miembros de muchas organizaciones. Son precisamente los diálogos interpersonales de calidad los elementos inductores de este cambio. Esta comunicación presenta dos características simples pero esenciales:

1. La comunicación para el aprendizaje y el cambio ha de basarse en datos no en conclusiones.
2. Ha de invitar a los demás a que expongan sus puntos de vista con respecto a los datos que se le presentan.

La posibilidad de un verdadero diálogo, aprendizaje y cambio depende de que exista una alta capacidad de aportar datos para afirmar lo que se piensa combinada con una capacidad igualmente elevada para estar dispuestos a escuchar a continuación y llegar a modificar cualquier idea que sea necesaria.

El saber escuchar es una habilidad que reporta sustanciales recompensas: aumento en la producción y la comprensión, renovada capacidad de trabajo y aumento de la eficacia, reducción de la pérdida de tiempo y de materiales. Al tomar mayor conciencia sobre el proceso de escucha, el individuo se vuelve más confiable y logra entablar buenas relaciones, al tiempo que aprende a reconocer el verdadero propósito que subyace en los mensajes de los demás.

A. V. Lorente (1997) (52) considera que existen cuatro respuestas básicas de escucha, estas son:

- **La clarificación:** es una pregunta que se utiliza detrás de un mensaje ambiguo y que se suele comenzar con: ¿Quiéres decirme que...? seguido de una parte o todo el mensaje que se acaba de escuchar.
- **La paráfrasis:** es la repetición de una parte del mensaje que describe una situación, un acontecimiento. Se trata de repetir las palabras y pensamientos, subrayar las ideas más importantes para verificar si lo que se oyó era exacto y comunicar su interpretación a la otra persona.
- **El reflejo:** es la repetición de los sentimientos o la parte afectiva del mensaje. Es una forma de revelar los sentimientos del que habla sobre el tema que se está tratando.
- **Síntesis:** es una prolongación de las respuestas de paráfrasis y reflejo que implica unir y repetir dos o más ideas diferentes en uno o varios mensajes para centrar el tema o regular el ritmo de la conversación.

C. Rogers (1978) sugiere un paso muy útil a la hora de entrenar la capacidad de escuchar empáticamente y consiste en la siguiente regla: *“Toda persona puede hablar solo después de haber reformulado las ideas y sentimientos de la anterior con precisión y entera satisfacción de ella”* (43). Esta regla pone a prueba la capacidad del receptor de escuchar empáticamente. Sin duda hará lenta la conversación, pero puede bloquear la tendencia del receptor a atrincherarse en su marco de referencia. Cuando el individuo logra esto se acerca a la verdadera comprensión.

Muchas de las deficiencias de la comunicación humana se basan en lo que se llama escalera de inferencias o de malentendidos. A partir de una misma realidad o conjunto de datos objetivos, dos personas distintas filtran diferentes aspectos de dicha realidad y posteriormente interpretan dichos aspectos parciales de la realidad, lo cual les lleva a emitir conclusiones que son las que usualmente se comunican entre ellas.

E. C. Galeano (1997) basándose en las características generales del proceso comunicativo, explica lo que él define como modelo de contingencia en la comunicación. Este modelo está basado en la visión

de sistema, pero de una forma dinámica. Los sistemas de comunicación cambian constantemente, son procesos que dependen del tiempo. Están estrechamente conectados con su entorno o suprasistema, que los afecta; por otra parte, los sistemas de comunicación pueden provocar cambios en el entorno. (8)

La visión contingente de la comunicación pone el acento en la dinámica y variable naturaleza de las relaciones entre el proceso de comunicación y los subsistemas, y el sistema entorno, bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas. La comunicación depende del juego entre procesos, sistemas y limitaciones, obstáculos fijos y contingentes en cada situación.

El enfoque contingente de la comunicación es una reacción ante los modelos tradicionales, atomistas y estáticos. Es un punto de vista que contempla la comunicación como un proceso dependiente de las coordenadas espacio- temporales. El proceso de la comunicación es contingente respecto a los requerimientos sociales y personales.

Para P. Watzlawick (1997) *"...el estudio de la comunicación humana puede subdividirse en tres áreas: sintáctica, semántica y pragmática. La primera de estas áreas abarca los problemas relativos a la transmisión de información. El significado constituye la preocupación central de la semántica. En tal sentido toda información compartida presupone una convención semántica. Por último, la comunicación afecta la conducta y este es un aspecto pragmático. Plantea además que si bien es posible una separación conceptual entre estas áreas ellas son interdependientes..."*. (56)

Lo que las personas piensan sobre la comunicación afecta la forma en que se comunican. M. T. Myers y C.E. Myers (1983) consideran a la comunicación como *"...un proceso transaccional en que las personas construyen significados, desarrollan expectativas e intercambian símbolos. La comunicación implica una interrelación compleja de muchas variables a través del tiempo y dentro de cierta situación"*. (37)

La transacción se lleva a cabo cuando las personas se prestan atención entre sí al mismo tiempo, mutua y simultáneamente se toman en cuenta. Implica la conciencia mutua y es un requisito vital del comportamiento organizado. La construcción del significado y la elaboración de percepciones mutuas ocurren de forma simultánea.

Las transacciones se caracterizan por el hecho de que las personas asumen roles en sus relaciones recíprocas. Los roles juegan una parte importante en la conformación del comportamiento de las personas. Estos limitan la gama de conductas que pueden esperarse de un encuentro interpersonal, y

también permiten desarrollar expectativas sobre los comportamientos de otras personas, sirven como guía para interpretar comportamientos y construir significados.

Las transacciones comunicativas ocurren en dos niveles. La información que se trasmite es el nivel del contenido de la comunicación y se refiere a lo que se dice, al mensaje. Sin embargo, la comunicación implica además una definición de la relación entre los comunicadores. El nivel de relación o metacomunicativo desempeña dos funciones básicas: interpretativa y relacional.

La metacomunicación interpretativa consta de indicadores no verbales que se generan junto con los mensajes verbales, los cuales califican el mensaje; o de indicadores verbales que específicamente proporcionan información sobre la interpretación que debe hacerse.

Estos indicadores tienen un potencial particularmente rico para dar información sobre el nivel metacomunicativo. Esta función permite decir a los otros: cómo nos vemos a nosotros mismos, cómo los vemos a ellos y cómo vemos la relación.

De manera general se ha hecho referencia a un gran número de investigadores que abordan de una u otra manera la comunicación. Se aprecia que algunos de ellos valoran este proceso de manera unidireccional y no lo llegan a considerar un proceso de interacción. Valorando los elementos manejados por los autores anteriores se considera la comunicación como un *proceso de interacción donde se trasmite información, sentimientos, y se requiere de la comprensión del significado de lo que se comunica. Los interlocutores desde esta posición se influyen mutuamente.*

Dentro de las organizaciones, la comunicación tiene sus particularidades. Zelko y Dance(1991) definen la comunicación organizacional como “...un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad)”. Lesiker comparte con ellos la idea de la comunicación interna y externa, pero añade una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre los miembros de la organización.

Estos mismos autores hacen referencia a Goldhaber quien resume que la comunicación es “...un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

El propósito de la comunicación en una organización es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la organización.

Para sintetizar la importancia de la comunicación utilizaremos las palabras de I. Stoner (1995) quien expresa: "*la comunicación es el torrente sanguíneo de la organización*". (49)

1.2.1 Estructura y funciones de la comunicación.

La comunicación debe estudiarse como un proceso multidimensional y polifuncional. En correspondencia con esta premisa Lomov (1989) plantea la necesidad de abordarla desde tres niveles de análisis con relación a su estructura: Macronivel, Mesonivel, y Micronivel. (33)

Independientemente del valor implícito de los estudios de Lomov acerca de los 3 niveles de análisis en la estructura de la comunicación a los que se ha hecho referencia, se concuerda con lo planteado por Andreieva, G. M., (1984) (2) a este respecto cuando aborda tres elementos entrelazados indisolublemente: el comunicativo, el interactivo y el perceptivo.

- **Aspecto comunicativo:** No es más que el intercambio de información, ideas, criterios entre los participantes en la comunicación.
- **Aspecto interactivo:** Se refiere al intercambio de ayuda, cooperación en la comunicación, de acciones de planificación de la actividad.
- **Aspecto perceptivo:** Está referido al proceso de percepción de los comunicadores, a cómo se perciben ambos en el proceso de comunicación, de lo cual dependerá la comprensión y la efectividad en el intercambio comunicativo.

Existe entre estructura y funciones de la comunicación un estrecho e ineludible vínculo; son interdependientes y se inter-influyen. Al respecto, Carl Marx señala como función de la comunicación que "*es la elaboración de los hombres por otros hombres, su formación mutua como sujetos sociales*" (Almenares, M., 1993). (1)

Dominar las habilidades para realizar exitosamente las funciones esenciales de la comunicación es indispensable en el establecimiento de una atmósfera favorable, cualidades personales cultivadas que propicien el desarrollo de una comunicación efectiva. La clasificación más difundida de las funciones de la comunicación es:

- **Función informativa:** Que comprende el proceso de transmisión y recepción de la información, pero viéndolo como un proceso de interrelación. A través de ella el individuo se apropia de experiencia histórico-social de la humanidad. Por medio de esta función el hombre satisface muchos elementos necesarios para su existencia, tanto de carácter utilitario como emocional.
- **Función afectivo-valorativa:** Es muy importante en el marco de la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. A través de esta función el hombre se forma una imagen de sí y de los demás, elementos que logran mediante la valoración de las cualidades de personalidad de los comunicadores.
- **Función reguladora:** Mediante esta se logra la retroalimentación que tiene lugar en todo proceso comunicativo que sirve para que cada participante conozca el efecto que ocasiona su mensaje y para que pueda evaluarse a sí mismo. La función reguladora influye en la marcha del proceso comunicativo y está en dependencia de la efectividad de las funciones anteriores.

1.2.2 Particularidades de la comunicación interpersonal.

El éxito de la interacción entre dos o más individuos depende sobre todo de la definición de la realidad de situación en la que se encuentran inmersos. Y no sólo eso, sino que como advierte Watzlawick (1987) *"...gran parte de los conflictos en la comunicación se deben a que algunos individuos parten del error de suponer que sólo existe una realidad, que es el mundo tal y como ellos lo ven, hasta tal punto que cualquier visión que defiera de la suya sólo se puede deber a la irracionalidad, a la maldad de los que así la perciben..."* (56).

G. P. Predvechni y Y. A. Sherkovin (1981) asumen que *"esta es una de las formas de interrelación de las personas en el proceso de su actividad y mediante ella se organizan las acciones conjuntas, se transmiten las experiencias, hábitos cotidianos y laborales, así como la aparición y satisfacción de las necesidades"*. (47)

En la comunicación se forma, se desarrolla y se manifiesta el sistema de relaciones sujeto-sujeto. Es precisamente esto lo que constituye la especificidad del vínculo fundamental que caracteriza la comunicación. Vista en este plano, constituye una forma específica y autónoma del activismo del sujeto, su resultado no es la transformación del objeto, sino el establecimiento de relaciones con otro hombre, con las demás personas.

Las formas y el contenido de la comunicación se determinan por las funciones sociales de las personas que entran en ella, por su posición en el sistema de las relaciones sociales y por su

pertenencia a una u otra comunidad o grupo; se regulan por los factores relacionados con la producción, el intercambio y el consumo, así como por las tradiciones, normas morales y jurídicas e institucionales y servicios sociales formados en esa sociedad.

En el proceso comunicativo hay que llamar la atención además sobre el aspecto del “conocimiento o comprensión del otro”. El contenido psicológico del proceso de comunicación, su base interna, está constituido por la comprensión mutua. Lo que implica a su vez, que la persona se oriente en el otro.

Para llevar a cabo cualquier proceso comunicativo es imprescindible la creación de clima. Un clima psicológico de seguridad y confianza, que requiere la orientación en el otro antes mencionada, escuchar de manera activa y amigable las intervenciones de los demás lo cual expresa la intención de establecer una relación significativa y la capacidad de valorar al otro, siendo necesario tener en cuenta *“el significado que las experiencias que expresan los individuos tienen para ellos y los sentimientos que les despiertan”* (Roger, C. 1978) (57), sin manifestar formas de autoridad por el rol que se desempeña, evitando realizar juicios morales hacia los sujetos participantes. Reclama el desarrollo de un proceso empático que permita la aceptación del otro, puede estarse en desacuerdo con los criterios de otra persona, pero no por ello rechazarla como tal.

El desarrollo de sentimiento de confianza en los sujetos deviene como un elemento necesario en la creación de clima, a través de una actitud de apoyo, gratificando los éxitos, reconociendo el valor y esfuerzo de los demás. En esencia es estimar al otro, respetar su derecho de expresar sus sentimientos. Para la creación de clima aportan las reflexiones de M. López Nodarse (2001) con respecto a la comunicación real como comunicación entre iguales, que permite la expresión de cada punto de vista de manera clara, sin ofender ni maltratar, sin agresividad, ya que la autenticidad de la comunicación estriba en que los participantes sean capaces de procesar la información recibida en función de su personalidad y con posibilidades de expresión de sus emociones, valores e impresiones.

1.2.3 Estrategias restrictivas de la comunicación.

En el proceso de comunicación interpersonal resulta de gran complejidad y trascendencia el fenómeno conocido como barreras comunicativas, cuyo análisis es vital si partimos del hecho de reconocer que ellas no sólo median sino que en muchos casos determinan el carácter y curso de las relaciones establecidas entre los comunicantes.

Varios autores coinciden entre ellos Darcout, A., (1993) en clasificar las barreras en dos grandes grupos o niveles: las primeras, a nivel sociológico, tienen su base en causas sociales objetivas, por la pertenencia de los participantes a distintos grupos sociales, lo que origina concepciones filosóficas, ideológicas, religiosas, culturales, distintas que provocan la falta de una concepción única de la situación de comunicación. (12)

Las segundas, a nivel psicológico, surgen como consecuencia de las particularidades psicológicas de los que se comunican (carácter, temperamento, intereses, dominio de las habilidades comunicativas) o a causa de las particularidades psicológicas que se han formado entre los miembros (hostilidad, desconfianza, rivalidad) que pueden haber surgido no sólo por la combinación de las características personales de cada uno sino también por factores circunstanciales que los han ubicado en posiciones contradictorias o rivalizantes según la situación en que se encuentran (guerras, lucha de contrarios por un objeto o sujeto en la que la ganancia de uno signifique la pérdida del otro) (12).

Otros autores las clasifican en: materiales, cognoscitivas y socio-psicológicas. Las materiales se dan cuando la comunicación es global, masiva o va dirigida, al menos a un número considerable de personas; ocurren ante la carencia objetiva de recursos o bienes de comunicación y son definitivas en la transmisión de los mensajes (medios masivos de comunicación: televisión, radio, prensa; micrófonos, altoparlante). Pero estas barreras son fácilmente detectables y por tanto su eliminación no constituye un problema insoluble. Las cognoscitivas son más complejas y se refieren al nivel de conocimientos que tiene el que escucha sobre lo que pretendemos comunicar. Finalmente las socio-psicológicas, son las más difíciles de vencer y están determinadas por el esquema referencial del sujeto; algunas ideas no resultan válidas o se oponen directa o indirectamente a lo que tiene aceptado el que recibe la información por lo que estas ideas bloquean cualquier nivel comunicativo.

Rogers, C. plantea que la mayor barrera que se opone a la intercomunicación es nuestra tendencia natural a juzgar, evaluar, aprobar (o desaprobar) los juicios de otras personas (citado en Almenares, M., 1993). (1)

La clasificación más ampliamente difundida es la que establece:

- **Barreras físicas:** Inferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un tipo de ruido que obstruye significativamente la voz del mensaje, otras pueden ser las que median entre

las personas (distancias, paredes, objetos que dificulten el contacto visual).

- **Barreras semánticas:** Estas surgen de las limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos. Generalmente los símbolos tienen como variedad escoger entre muchos, en ocasiones elegimos el significado equivocado y se produce la mala comunicación.
- **Barreras personales:** Son inferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escucha. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos hemos experimentado la forma en que nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas, estas situaciones ocurren en el trabajo, tanto como en nuestra vida privada.

Una estrategia restrictiva de la comunicación sería entonces la forma consciente de dirigir, conducir el acto comunicativo en sentido negativo, entorpeciendo, obstaculizando el proceso de entendimiento mutuo y la búsqueda de soluciones conjuntas entre las partes de la comunicación. Estas versan sobre posiciones no cooperativas en las que predomina la orientación en sí mismo por encima de la tarea y del otro, y cuyos fines se dirigen a prevalecer en la relación a toda costa.

El efecto nocivo de dichas estrategias puede minimizarse, si se crean y entrenan habilidades comunicativas que se correspondan con el desarrollo de estrategias facilitadoras de este proceso. González Castro, plantea que *“para hacer que la comunicación sea un proceso verdaderamente efectivo se requiere de habilidades que sólo se adquieren con profundos conocimientos teóricos y una experiencia práctica”*. (18)

1.2.4 Estrategias facilitadoras de la comunicación.

A pesar de los amplios estudios que se han desarrollado para dar respuesta al problema de cómo hacer efectiva la comunicación, todos llegan a conclusiones similares estableciendo una serie de características que deben poseer las personas, específicamente los líderes, para ser considerados comunicadores efectivos.

Predvechni (1986) asegura que para lograr una comunicación efectiva *“la persona debe disponer de toda una serie de habilidades que pueden resumirse en: saber orientarse rápida y adecuadamente en el otro, planificar con acierto el lenguaje, elegir el contenido del acto comunicativo, hallar los medios idóneos para transmitir este contenido y asegurar la retroalimentación”*. (47)

Bert Decker (1981) propone habilidades del comunicador efectivo referidas a su voz y variedad vocal, postura, lenguaje, muletillas. (14)

Koontz (1998) propone principios básicos para perfeccionar la capacidad de escuchar, que también constituyen habilidades comunicativas. *“...El dejar de hablar, lograr que el interlocutor se sienta cómodo, demostrar atención por el tema, lograr una empatía en la interacción mantener la calma y hacer preguntas, entre otras que favorecerán la interacción comunicativa...”* (31).

Todos los autores citados tienen de base concepciones limitadas acerca de la comunicación fundamentadas principalmente en el esquema de Shannon-Weaver según el cual el proceso se reduce a: emisor, receptor, mensaje, codificación, decodificación y retroalimentación. O sea, no se concibe el proceso comunicativo como intercambio y elaboración conjunta de informaciones, vivencias, valoraciones, criterios, sino únicamente como transmisión de información de uno a otro sujeto de la comunicación.

Existen opiniones categóricas como la de Hernández Aristu (1992) cuando plantea: *“Todo acto comunicativo, si es auténtico, implica un proceso sincrónico de desenmascaramiento, de desvelamiento de la realidad objetiva, normativa, intersubjetiva y lingüística. Al mismo tiempo supone un liberarse de presiones externas que surgen de relaciones de poder y dominio, de intereses institucionales, personales, explícitos o encubiertos. Así mismo supone una liberación de presiones, automatismos internos, miedos, inhibiciones...”* (32)

Este mismo autor refiere que *“una situación ideal de habla, supone que los participantes en el diálogo tienen relaciones de simetría en lo que se refiere a la disponibilidad de oportunidades de elegir y ejercer unas y otras formas de habla.”* (32)

La relación recíproca de las partes con respecto al objeto del diálogo sólo puede ser efectiva a los efectos de la solución de problemas cuando la situación se estructura como un proceso cooperativo, en la que la actitud favorable al propósito de alcanzar un objetivo común posibilita una relación positiva de las partes, a la vez que es una condición para que la contradicción en el plano del objeto de la conversación pueda ser resuelta de manera conjunta.

Si las personas responsables de coordinar tareas conjuntas no están preparadas para establecer una relación cooperativa a partir de la aplicación de estrategias facilitadoras del diálogo, manejando las diferencias entre las partes entonces la probabilidad de éxito en la actividad de dirección se reduce ya que esta se realiza a través de las diferentes situaciones en las que se estructuran de modo peculiar

los intereses de las partes en relación con el objeto de la interacción. Es vital entonces para elevar la efectividad del trabajo, utilizar estrategias facilitadoras de la comunicación.

Estas estrategias comunicativas tienen de base una posición cooperativa y que orientan el acto de comunicarse hacia la expresión y entendimiento mutuos para la búsqueda de soluciones conjuntas de las tareas que dieron lugar al establecimiento de la comunicación. Mediante las mismas se logra un avance en el proceso comunicativo tanto subjetivo como objetivo que es experimentado por ambos participantes. Cuando una persona se dirige a otra a través del lenguaje buscando un entendimiento mutuo y una comunicación efectiva, se presupone recíprocamente, que lo que cada una dice:

1. Responde a la realidad, es verdadera.
2. Que lo que dicen se ajusta a unas normas sociales y están justificadas, es decir, que lo que dicen está justificado.
3. Que al hablar lo hacen con sinceridad y veracidad, que no pretenden engañar.
4. Que lo que dicen es comprensible, inteligible para ambos.

Las estrategias facilitadoras tienen como punto sinérgico su basamento en criterios bien definidos que se cumplen independientemente de la tipología que ellos sigan. Estos criterios son:

- Cuando los participantes centro de atención, organizan la relación, crean un clima favorable y se orientan a elaborar el problema conjunto.
- Cuando a la vez cada uno se basa en la lógica del otro, no se pierden de vista las metas de uno y otro y se hacen coherentes.
- Cuando ambos poseen flexibilidad en el manejo de las metas comunicativas y se orientan en el clima creado, en la meta conjunta, observando principios en sus comportamientos.

Las estrategias facilitadoras de la comunicación interpersonal de la relación recíproca de las partes con respecto al objeto del diálogo sólo pueden ser efectivas a los efectos de la solución de problemas cuando la situación se estructura como un proceso cooperativo, en la que la actitud favorable al propósito de alcanzar un objetivo común posibilita una relación positiva de las partes, a la vez que es una condición para que la contradicción en el plano del objeto de la conversación pueda ser resuelta de manera conjunta.

1.2.5 La persuasión como proceso de influencia comunicativa.

La persuasión constituye un importante método de modificación de actitudes. El primer abordaje sistemático de la persuasión fue realizado en la universidad de Yale entre 1949-1959 por la

Psicología Social. Este enfoque sostiene que “...la efectividad del mensaje persuasivo, en el cambio de la actitud y la conducta, está dada por el cambio previo de los pensamientos, las creencias del receptor del mensaje, a partir que el receptor reciba una serie de ideas distintas a las suyas y con una carga emocional que logre movilizarlos...”.

Persuadir es motivar a otras personas para que voluntariamente acepten nuestra forma de ver las cosas y respeten, aprecien y tengan en cuenta nuestros planteamientos. El ambiente que se crea entre los comunicantes juega un papel clave en el proceso persuasivo. En el fondo, la persuasión no es sino una forma de seducción. Esa capacidad de conducir a otras personas hacia donde uno ha previsto y de hacerles compartir nuestros puntos de vista. No se trata de aprender a discutir para vencer siempre ni de utilizar habilidades maquiavélicas para manipular mentes ajenas, sino de resultar convincente, de armar bien nuestros mensajes y argumentos, lo cual puede ser cultivado mediante el aprendizaje de diversas técnicas.

Tanto el mensaje persuasor como el mensajero deben ser moralmente correctos. Para que el mensaje tenga efecto, la fuente ha de ser creíble: quien pretende convencer debe tener autoridad moral y estar éticamente legitimado para hacerlo. Y la argumentación debe basarse en la coherencia lógica del razonamiento expuesto. El mensaje resultará convincente si, además de bien argumentado, moviliza emociones capaces de cambiar actitudes en el interlocutor. Por tanto, nuestra comunicación debe ser legítima, competente y emocionalmente persuasiva.

Se comparte la comprensión de la persuasión como un proceso cuyo discurso debe contener de una manera equilibrada elementos racionales, argumentos que ilustren y expliquen los planteamientos, ideas, hechos, y al mismo tiempo elementos emocionales, que repercutan en la esfera afectiva y motivacional de la personalidad. Dicho discurso debe partir de las vivencias y experiencias particulares de las personas a quien se dirige, tomando en consideración las situaciones concretas.

Persuadir no se limita a la comprensión del tema, sino a la transformación de la conciencia crítica, de sus actitudes al respecto, de la personalidad como un todo de forma desarrolladora. Al respecto Stroebe, W. y Jonas, K. (1994) señalan “La gran ventaja de influir en la conducta a través de la persuasión es que la conducta permanece bajo el control interno y por tanto no necesita control externo”. Es decir, la influencia persuasiva sobre la personalidad se ejerce a través de sus mecanismos de autocontrol y autorregulación que conllevan a una reestructuración de sus configuraciones subjetivas, entre ellas la actitud. La teoría de la respuesta cognitiva de McGuire brinda nuevos aportes para una sistematización e integración en un modelo de persuasión. Su modelo describe que siempre que un receptor recibe un mensaje persuasivo, compara lo que la

fuentes dice con sus conocimientos, sentimientos, actitudes previas respecto al tema en cuestión, generando de esta manera, unas respuestas cognitivas que van en una dirección determinada con respecto al mensaje: a favor o en contra. Estos mensajes autogenerados, especialmente su aspecto evaluativo, son los que determinan el resultado final del mensaje persuasivo. El principio implícito de la teoría de la respuesta cognitiva es que los sujetos participantes en la interacción comunicativa van a ser persuadidos por sus propias respuestas ante los otros y el mensaje que dicen. Busca precisar los factores que influyen y de qué modo sobre la cantidad de argumentos que el "receptor" genera. Señalan la distracción, la implicación personal, el tipo de argumento.

A pesar de lo antes expuesto, se coincide con Eagly y Cialdini (1984) al decir que *...existen situaciones en las que somos persuadidos sin darnos cuenta, sin haber analizado el contenido del mensaje, de la fuente que lo emite, o bien de las reacciones de otras personas que reciben el mismo mensaje*. Es decir, que somos persuadidos porque seguimos determinadas reglas heurísticas de decisión que hemos aprendido por experiencia u observación (modelo heurístico). Algunos de los heurísticos utilizados con mayor frecuencia se basan en la experiencia de la fuente (por ejemplo, de las personas expertas se puede confiar), en la semejanza (por ejemplo, las personas parecidas tenemos los mismos gustos), en el consenso (por ejemplo, si la mayoría lo dice debe ser bueno), o en el número y longitud de los argumentos (por ejemplo, si tanto se habla y se argumenta a su favor es que debe...). Podemos utilizar otros heurísticos como "la estadística es fiable", "las personas que me son agradables tienen opiniones interesantes", "los ricos y los famosos saben disfrutar de la vida".

Es la persuasión el más importante y utilizado modo de impulsar a los hombres a recibir la información que se les ofrece. La comunicación persuasiva intenta: reforzar las actitudes y creencias existentes, inculcar nuevas actitudes y creencias e influir sobre el comportamiento.

La persuasión es un proceso de influencia, no obstante, no debemos confundir cualquier acción sobre otros como un acto persuasivo. Es común hablar de persuasión siempre que se atribuye cualquier acción de eficacia a la palabra o al discurso para influir sobre otros.

La persuasión según Huisman (citado por L. Bellenger, 1987) es un "*hecho psicossocial total*". Tiene su lugar entre las prácticas de la incitación intencional y calculada, acercándose a la coerción y a la influencia espontánea e involuntaria (encanto personal, carisma, prestigio, seducción). Puede ser manifiesta (efecto de demostración, investigación de pruebas) o subrepticia y maniobradas (manipulaciones diversas, estratagemas). (3)

La persuasión se torna entonces una práctica de comunicación calculada en función de un resultado. Ella se encuadra en el pensamiento estratégico, lleva en contra las vulnerabilidades del otro, al mismo tiempo en que piensa y administra su propio arsenal de medios, se abastece de la armazón de la retórica, muy bien fundamentado por diferentes corrientes desde los sofistas, Aristóteles, y los maestros de la oratoria. Recorre la "Psicología de las profundidades" que informa sobre los sistemas de defensa del yo, los procesos de identificación, la teoría de las emociones, el juego de los deseos y las necesidades o los resortes de la ansiedad. Se interesa por la "Psicología de las Multitudes" de Gustave Le Bon y entra en las enseñanzas modernas de los teóricos de la información, en las investigaciones sobre los mecanismos de las modificaciones forzadas y las técnicas del condicionamiento del grupo.

La persuasión es el más importante y utilizado modo de impulsar a los hombres a recibir la información que se les ofrece. La comunicación persuasiva intenta: reforzar las actitudes y creencias existentes, inculcar nuevas actitudes y creencias e influir sobre el comportamiento y los retos. En este sentido es oportuno citar a Gorgias quien ve en el arte de persuadir alguna cosa que *"supera mucho todas las otras artes, siendo de lejos la mejor, pues todo domina por el convencimiento y no por la violencia"*.

A través de la persuasión el hombre llega a un convencimiento, el cual es considerado como la firme seguridad en la veracidad de ciertas ideas y concepciones, en la realidad de los conceptos e imágenes asimilados y de sus vínculos con el mundo objetivo. El convencimiento permite tomar decisiones precisas y unívocas y hacerse la voluntad de que serán cumplidos sin dudas ni vacilaciones, brinda la posibilidad de adoptar posiciones firmes respecto a las evaluaciones propuestas por otros con relación a ciertos hechos reales y a las generalizaciones relacionadas con ellos.

A pesar de lo anterior sería erróneo afirmar que la persuasión posee propiedades universales en este aspecto. El convencimiento y su profundidad no garantizan la veracidad de las convicciones. Pueden ser falsas y reflejar alteradamente la realidad. En tales casos el convencimiento está privado de fundamentos gnoseológicos en forma de demostraciones comprobadas y veraces. Tampoco convencen los comunicados que se apoyan en los diversos prejuicios. Las convicciones aceptadas por la conciencia del hombre adquieren para él un considerable valor subjetivo independientemente de su veracidad. Su realización esta relacionada en la práctica con una serie de condiciones limitantes, entre las cuales desempeñan un papel importante los factores de tipo social y sobre todo clasista.

Se puede convencer a alguien solo en el caso de que el interlocutor se esfuerce en comprender la información que se le dirige, de que comprenda los argumentos correspondientes con sus conclusiones y con la experiencia. Por otra parte, la persuasión resulta posible en condiciones en que los receptores de la información posean una cierta capacidad para comparar puntos de vista contradictorios y a veces mutuamente excluyentes, analizarlos críticamente, es decir, cuando saben evaluar objetivamente determinados fenómenos, acontecimientos, hechos.

Otra condición que limita la persuasión es que esta se realiza en condiciones de una comprensión semejante de los argumentos por parte del comunicador y el receptor. Por lo tanto para convencer a alguien se requiere obligatoriamente tener en cuenta la posibilidad del modo de llevar la información al interlocutor y las condiciones concretas de la situación comunicativa. Sin esto, la acción persuasiva se transforma en moralización de poca utilidad en la cual todo es correcto, pero sin conseguir el efecto deseado.

Las apelaciones a los sentimientos del público pueden ejercer una influencia considerable sobre la efectividad de la persuasión. Relacionado con este aspecto escribe A. G. Kovaliev (citado por Predvenchi y Sherkovin, 1986): *“...cuando se habla de la persuasión es frecuente que se tenga en cuenta la acción sobre la mente del hombre, sobre su comprensión de sí y del mundo exterior con el fin de reconstruir esta comprensión y ponerla de acuerdo con las exigencias del conocimiento científico, de la moral, pero se olvida así que la persuasión no solo influye sobre la razón, sino también sobre los sentimientos del hombre, y solo bajo esta condición resulta efectiva. Sin embargo, debe recordarse que al actuar sobre lo racional puede provocarse lo emocional, ya que ambos están mutuamente relacionados”*. (47)

La persuasión parece indisoluble de los recursos del condicionamiento psicolingüístico y de estrategias con sus formas más variadas: arte del rodeo, sugestión, dominación, insinuación,....

Para el “persuasivo-condicionador” es necesaria una gran habilidad para enfrentar o contornar las resistencias o la pasividad del interlocutor. Los que persuaden son más o menos conscientes de los recursos de su comportamiento persuasivo. Este desafío que constituye toda tentativa de influencia puede ocasionar un sentimiento de culpa entre ciertas personas, lo cual puede convertirse en un freno para la eficacia.

La procedencia de una fuente fidedigna, la coherencia con relación a los valores del destinatario, el contenido y la lógica del mensaje, y la adaptación al contexto y a la situación, son consideradas las condiciones fundamentales de la eficacia de la argumentación. De forma similar este tema es

abordado por L. Bellenger (1987) al describir las cuatro condiciones que le parecen más juiciosas para que una persuasión sabia se instaure entre las personas libres: la **credibilidad**, la **consistencia**, la **coherencia** y la **congruencia** (las 4 C de la comunicación persuasiva). (3)

La **credibilidad** es el primer criterio que mantendrá el interlocutor al ser persuadido ejerciendo su libre albedrío. Este, para la aceptación de una idea exigirá que sea verdadera, y para que sea verdadera debe relacionarse con hechos, testimonios, pruebas.

No obstante, retomando el punto de vista de J. B. Grize (citado por L. Bellenger, 1987) es necesario vigilar la tentación de los "esclarecimientos". Grize entiende por esclarecimiento "*la tendencia a modificar el valor de un hecho cuando es presentado: esclarecer un objeto del discurso y darle un valor*". Ese esclarecimiento puede operar en tres niveles:

- El modo de aplicar las operaciones lógicas - discursivas elementales.
- El uso de ciertas configuraciones como la analogía, el ejemplo, la contradicción.
- La disposición de las partes del discurso.

La credibilidad es por tanto una dura escuela para la persona que persuade y que se desea irreprochable.

Con la **coherencia** como objetivo, el persuasivo entra en el orden de la demostración, de la lógica y de la argumentación. El comunicador, busca por tanto, hacer intervenir elementos de pruebas en favor de una opinión que se rechaza a imponer por la fuerza. Esos elementos deben ser compatibles entre sí, deben fortalecerse, para que se evidencie una organización interna del discurso legible. La persona que persuade preocupada por la coherencia tendrá, por tanto, interés en confirmar la calidad de las interdependencias y de las relaciones entre las partes de sus discursos, si quiere producir un efecto de demostración. La necesidad de rigor lleva los intereses por las diferentes formas de raciocinio que presenta una lógica legible: la deducción, la inducción, el raciocinio por eliminación, y el raciocinio por analogía.

En un plano muy general, se plantea que el comunicador persuasivo demuestra **consistencia** cuando hay una continuidad en su propósito, cuando aquello que él dice hoy no se opone a lo que decía ayer.

La consistencia de una posición parece decisiva en materia de eficacia persuasiva. Ella está cerca de la coherencia pues se sobreentiende necesariamente una marca de cohesión y tiene necesidad de la constancia. Adquiere toda su significación cuando el interlocutor al persuadir es capaz de proponer

claramente dos soluciones enfocadas de forma positiva, pues, es en las situaciones en las que la alternativa es percibida sin equívoco, que las personas perciben y aceptan más rápida las posibilidades de un cambio.

Por **congruencia** se entiende todo lo que torna pertinente y adecuado a la comunicación persuasiva en tres planos: el individuo guiado por la influencia, la situación en la cual se inscribe la influencia, y la actitud propiamente dicha del persuasivo. Para ser persuasivo es preciso producir aquello que convence exactamente, lo que los otros imaginan de nosotros, lo que esperan. Se considera persuasivo el mensaje que constituye un eco en sí mismo, de los otros, del contexto. Eso exige de la persona:

- **Empatía:** que consiste en percibir el cuadro de referencia interna de una u otra persona con exactitud y con los componentes emocionales y las significaciones que le son atribuidas.
- **Intuición:** que constituye un elemento importante de la persuasión, inventar una solución que conviene hacer que se imponga sin necesidad de una argumentación, es el efecto solucionador.
- **Sistematicidad:** que se introduce en el dominio de la actitud sistémica permitiendo ver al mundo como una red de relaciones interdependientes con fuerzas interactuando, a través de una lógica interna.

Para desarrollar una influencia sabia y el ejercicio lúcido del libre albedrío del sujeto a persuadir, el comunicador persuasivo necesita teclear algunos recursos con los cuales la palabra lleva a la incitación. Esos elementos persuasivos dependen de una concepción dialógica. Se han descrito dieciséis recursos que sobresalen por su frecuencia y persistencia. La mitad de ellos se aproxima más a los criterios de credibilidad, coherencia, consistencia y congruencia de una persuasión sabia. La otra mitad ilustra más, sintetizándolos, los recursos del condicionamiento psicolingüístico y el uso de las estratagemas. Esta clasificación de los recursos se agrupan en dos categorías: Recursos que buscan consistencia y Recursos que buscan influencia en las vulnerabilidades.

1.2.6 Los procesos argumentativos.

La comunicación, y formando parte de ella, la argumentación, constituyen un capítulo central en el entrenamiento de la habilidades sociales. Estas presentan como denominador común "*un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales*". Al poseerlas se evita la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas. Además, se facilita la relación emocional y la resolución de problemas.

La argumentación no es simplemente la afirmación de una idea, opinión. Consiste también en probar, en justificar lo que se afirma. Además, no es demostrar según los cánones de la demostración científica; esta, efectivamente, exige una prueba absoluta, totalmente rigurosa, encajada en el concepto verdad. La argumentación sin embargo, se basa en lo verosímil, sus pruebas son únicamente relativas y puede presentar una imagen de incertidumbre, de subjetividad. Por otra parte, resulta necesario señalar que la argumentación no es ordenar o mandar desde el punto de vista racional, por el contrario, se trata de exponer razones para persuadir.

Para Pierre Oléoron (1987) *la argumentación es “una gestión por medio de la cual una persona – o un grupo – inicia la acción de llevar a un auditorio a adoptar una posición, valiéndose de presentaciones o aseveraciones – argumentos – que tratan de mostrar la validez o el fundamento de su exposición”.*

Cualquier acto orientado a modificar el estado de opinión es argumentativo, siempre que no tenga forma dogmática. Cuando la idea que tenemos que comunicar es demasiado contrastante en vez de exponerla tal cual es, se suaviza mediante información preparada. Toda tesis es la oposición de una antítesis. Al manejar una tesis que va en contra del interlocutor se torna necesario utilizar, sin forzarlas, técnicas de persuasión para lograr el convencimiento de quienes escuchan

La teoría de la argumentación tiene su origen en la retórica Aristotélica. El propósito de la misma, según este pensador griego, cubre tres campos:

- Teoría de la argumentación
- Teoría de la elocuencia
- Teoría de la composición del discurso

Se aprecia en la literatura que existe una diferencia entre demostración y argumentación. *“La demostración es el conjunto de medios de prueba que se utilizan para establecer la verdad en las ciencias exactas. Estos se formalizan a través del discurso demostrativo o expositivo”.*

Perelman en la mayoría de sus trabajos insiste que entre la argumentación, en contraposición a la lógica, existen varias diferencias:

- La lógica formal se ocupa de la prueba demostrativa que busca convencer. La argumentación busca persuadir. Es decir que la lógica busca la verdad y la retórica el acuerdo.

- La lógica formal se interesa por la verdad, la retórica por la adhesión. La verdad es imparcial. La adhesión puede lograrse por motivos distintos a la verdad, aunque esta no se excluye. El auditorio puede adherir a una tesis porque la considera más equitativa, o más adaptable a una situación.
- La lógica es impersonal. La argumentación por el contrario, es ad hominem, es decir, se dirige a un auditorio en particular.
- La argumentación se formula en lenguaje ordinario, la lógica en lenguaje científico.
- La argumentación es abierta. Se inserta en un contexto psicosocial y no se la puede separar de las fuerzas sociales, políticas e institucionales. La lógica hace abstracción del contexto.

1.2.7 La argumentación como interacción.

Como práctica social, la argumentación implica una forma específica de interacción ante la presencia de una discrepancia o conflicto. Tanto en la participación en distintas instancias de la vida pública como en el ámbito privado, la argumentación ofrece una alternativa a las formas directas de la imposición o la violencia para resolver situaciones problemáticas en las que no existe consenso. Desde un punto de vista pragmático, refiere Van Eemeren (1992), la argumentación es, entonces, *"...un acto de habla complejo cuyo propósito es contribuir a la resolución de una diferencia de opinión"*.

La concepción del discurso argumentativo como interacción que involucra toda la acción discursiva, es compartida por Vignaux, J. B. Grize, la escuela de Neufchâtel con D. Mieville y J. M. Borel, además de otros pensadores franceses que se han ocupado del análisis del discurso. Frente a esta posición de vanguardia en el estudio de la argumentación se ubican las teorías clásicas de la argumentación retórica, para las cuales sólo algunos discursos son argumentativos (53)

Vignaux (1976) se adhiere a esta posición de la siguiente manera: *"nos vemos tentados a asimilar la argumentación al discurso y a justificar esto declarando que las operaciones de la vida social implican que no existe ningún discurso que, insertado en un contexto humano, no sea argumentativo, es decir que no detecte intenciones y procesos persuasivos. El discurso es presentado entonces, como un conjunto de estrategias que apuntan a convencer a otros... Nos vemos así conducidos a definir especificidades de argumentación y no la argumentación"*. (53)

La teoría de la argumentación de Vignaux va más allá de lo argumentativo, apunta a una construcción gramatical del discurso. Implica una serie de etapas metodológicas para distinguir fenómenos antes de ocuparse de cada uno de ellos. De esta manera, se ocupa de forma pormenorizada sobre cómo

se construye, el sujeto que argumenta.

Se distinguen tres modalidades de argumentación, según J. Suso (2001): *argumentación lógica*, *argumentación retórica* y *argumentación discursiva*. Tal diferenciación es meramente propedéutica: en un contexto real, la voluntad de persuadir de los interlocutores, les llevará a utilizar con seguridad todos los medios que la retórica pone a su alcance: la elocuencia, pero también la seducción o voluntad de agradar, además de la argumentación.

Toda argumentación, asegura Anscombe y Ducrot (1983), busca “...*demostrar formalmente la validez de una conclusión, o la veracidad de una aserción...*” (, p-8, citado en Suso, J., 2001). “*Se denomina argumentación lógica cuando el proceso discursivo hacia la conclusión apela al razonamiento, es decir a la unión razonada de una serie de proposiciones para establecer la verdad o falsedad de la premisa. La búsqueda de la adhesión del interlocutor se realiza así de modo consciente, bien sea por un razonamiento inductivo, deductivo (demostración), o bien recurriendo a generalizaciones, comparaciones o analogías*”.

La argumentación discursiva alude a cómo una situación de partida (contexto, presupuestos) infiere un sentido a una frase. En esta modalidad de argumentación se analiza que el contexto discursivo, la relación con los demás orientan en la utilización de determinados medios lingüísticos y de unas estrategias persuasivas y no otras.

La argumentación retórica considerada como la perspectiva más amplia de la argumentación, comprende el conjunto de estrategias que organizan el discurso persuasivo.

Entre los géneros argumentativos de larga trayectoria histórica se encuentra la argumentación razonada, denominada también argumentación desarrollada o explícita, originada en la antigua Grecia en vinculación con las prácticas jurídica, política y conmemorativa. A diferencia de otros géneros argumentativos en los que la persuasión o la justificación pueden llevarse a cabo con recursos elípticos la argumentación razonada exige el despliegue de un razonamiento para apuntalar una tesis.

El dominio de habilidades comprensivas y productivas configura la competencia argumentativa del sujeto. Se trata, por supuesto, de un dominio relativo a un entorno comunicativo específico: existen grados en la habilidad argumentativa según el género de la argumentación involucrado, el contexto institucional, la formalidad o informalidad de la situación. La competencia argumentativa no se alcanza de modo obligatorio, ya que es producto de un aprendizaje que depende tanto de la

importancia que se le asigne en los ámbitos educativos como del lugar que ocupan en una sociedad las prácticas de argumentar, de persuadir y convencer por medios verbales.

El aprendizaje de la argumentación implica una ampliación de las habilidades comunicativas del sujeto. Sin embargo, la adquisición no incide sólo en el ámbito de la interacción comunicativa. Las diversas formas discursivas funcionan también como formas de representación mental, traducen procedimientos conceptuales del sujeto.

Existe un consenso al destacar las características del discurso argumentativo:

- Una concepción de situación comunicativa en la que el emisor tiene dos propósitos: tomar posición sobre un tema dado e influir sobre la posición que respecto de ese tema tienen los interlocutores.
- Un conjunto de estrategias para convencer a los receptores.
- Un modo de organización compuesto por una serie de argumentos o conjunto de razonamientos que tienden a una conclusión y tienen una finalidad.
- Un modo de encarar los temas sobre los cuales se pronuncia desde un pensamiento problematizador, dado que para que una cuestión sea objeto de la argumentación, su verdad no puede ser evidente u objetiva, sino estar sujeta a una cierta duda o la posibilidad de plantear distintos puntos de vista.
- La intención, lograr la adhesión de los receptores (intencionalidad persuasiva).

Las estrategias, recursos y procedimientos tanto lógicos como discursivos del emisor, apuntan a la demostración razonada y ordenada.

De esta manera, el discurso argumentativo requiere que el orador o sujeto que argumenta se oriente en el otro, es decir, en las características y necesidades de las que parten aquellas personas sobre las cuales se desea influir con su argumentación, al decir de Perelman, C (1997): *“el orador, si quiere obrar eficazmente con su discurso, debe adaptarse al auditorio”*. Entendida la adaptación como una exigencia específica de la argumentación.

Este mismo autor refiere que para no fracasar en su propósito el orador no deberá partir nunca sino de premisas que gocen del beneficio de una adhesión suficiente. Puede suceder que la conclusión sea muy opuesta a las convicciones del auditorio; en este caso este prefiere renunciar a una de las premisas y todo el esfuerzo del orador permanece sin efecto. Este error es denominado Petición de

Principio. Por lo que adaptarse al auditorio es ante todo escoger como premisa de la argumentación tesis admitidas por este último.

Todo texto argumentativo hoy incluye un tema general, un punto de partida, o hecho particular y la posición del autor, llamada indistintamente hipótesis, opinión, tesis, perspectiva. Los textos argumentativos usan argumentos y contra argumentos necesarios en la polémica. Serán siempre conclusivos, es decir tendrán un cierre.

A partir de los supuestos de Van Dijk el esquema básico de la argumentación es la secuencia hipótesis (premisas)- conclusión. Esta estructura la encontramos tanto en las conclusiones formales como en las enunciaciones argumentativas en el lenguaje cotidiano.

1.2.8 Clasificación de los argumentos.

El discurso debe analizarse en su conjunto sobre todo cuando se trata de la amplitud de la argumentación, así como del orden de los argumentos.

Según Perelman y Olbrechts-Tyteca, los argumentos pueden ser de varias clases (Pérez, Grajales, H., 1999):

- I- **Argumentos cuasilógicos:** Son los que se presentan como comparables, asimilables a razonamientos formales, lógicos o matemáticos: contradicción, identidad, relación parte todo, transitividad, comparación.
- II- **Argumentos basados en la estructura de la realidad:** Son los que derivan de esta para establecer una solidaridad entre juicios admitidos y otros que uno trata de promover: lazo causal, de coexistencia, argumentos pragmáticos.
- III- **Argumentos que fundan la estructura de lo real:** Aquí se ubican, el ejemplo, contraejemplo, la ilustración, el modelo, el antimodelo o la analogía.
- IV- **Las disociaciones de nociones o disociaciones filosóficas del tipo apariencia realidad:**, fundamento de toda argumentación filosófica.

Relacionado con esto se analizan y comparten los principios argumentativos enunciados por M. L. González Ibarra (1997) que son los siguientes: (25)

- Ampliar o reducir el significado del argumento de manera que se varíe su efecto: Se enriquece el valor que puede tener el argumento, o por el contrario se disminuye ese valor.

- Trazar valores extremos en el argumento: llevarlo a valores mínimos de manera que se convierta en absurdo según la situación.
- El argumento se vincula con otra situación de tiempo, lugar, contenido, de manera que cobre otra significación y logre otro efecto.
- De una ventaja sacar una desventaja o viceversa.
- Crear un polo contrario: relativizar la información utilizando un argumento contrario igual o más fuerte.
- Generalizar un caso particular.
- Formar analogías en una relación, o sea, traer a una nueva relación elementos o argumentos semejantes al que se ha expresado.
- Combinar o unir varios argumentos en una nueva relación de afirmación.
- Demostrar autoridad con argumentos que reflejen conocimientos de expertos (leyes, teorías, citas, hechos).
- Personificar los argumentos.
- Establecer un condicionamiento en el argumento, una reorientación a favor de lo que se quiere lograr.
- Confirmación del argumento.

Unido a estos principios encontramos, en la revisión bibliográfica, los siguientes:

- Romper la estructura del argumento
- Invertir el argumento.

1.3 Particularidades del Entrenamiento Sociopsicológico como método de intervención.

Una manera de desarrollar la organización en correspondencia con las transformaciones del entorno es a través de la capacitación de los cuadros directivos. Es por ello que en la actualidad se reconoce como una tarea de primer orden, asegurar la formación y desarrollo de los dirigentes con la calidad requerida. Este propósito debe ser comprendido como un proceso ininterrumpido que responde a la dinámica de las exigencias de la práctica.

Según O. J. Blake (1999) *“la capacitación es una visión del fenómeno educativo que, al concretarse en el campo de las organizaciones, se fue desarrollando con características propias de tal naturaleza, que compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado “educación no formal”*”. (4)

Este mismo autor refiere que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas, la capacitación atiende la parte de la educación de los adultos que se vincula con su realidad de trabajo.

El Entrenamiento Sociopsicológico (ESP), como método de interpretación de la psicología social, es un método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. No sólo a partir de la obtención de conocimientos con respecto al objeto de dirección, ni con la implementación de técnicas, sino que brinda especialmente habilidades para la interacción social. *Se hace referencia a conocimientos cuando estamos frente a datos o conjunto de datos que refieren a una noción o concepto.*

Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje, pero a diferencia de las habilidades y actitudes puede “archivarse” o “guardarse” fuera de ellas.

Se considera que se está frente a una habilidad cuando esta se correlaciona con una acción. Toda habilidad requiere para su ejercicio del uso de algún conocimiento. Lo que permite decir que una habilidad pone conocimientos en acción. La cantidad de conocimientos con que se encare el ejercicio de una habilidad determinará la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad. La habilidad tiene la siguiente estructura, que se confirma a partir de la posibilidad del sujeto de:

1. Clarificar todas las situaciones problemáticas posibles a partir de determinadas categorías asimiladas.
2. Contar con un sistema de acciones elegibles en relación con la situación significativa concreta.
3. Coordinar la situación significativa con el tipo de acción requerida para su solución en cierto problema.

Para poner los conocimientos en acción se requiere de ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas, con que encaramos una acción. Las actitudes son condiciones importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y, por tanto, de su calidad.

Se ha discutido si las actitudes son susceptibles de ser enseñadas tal como los conocimientos y las habilidades y hay quienes se preguntan si son materia de la capacitación. Se considera que esta discusión ha sido fehacientemente resuelta, y la concepción de Vorwerg apoyada en: la teoría de la actividad, la psicología crítica de Holzkamp y en la teoría de la ustanovka, así lo confirma. (55)

Según O.J. Blake (1999) *“son materia de la capacitación por el alto grado de interrelación que existe entre los tres elementos, pero también plantea que no es “enseñable” en idéntico grado”*. En este sentido de la capacitación es importante la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende.

El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone hasta sus propias limitaciones como sujeto del aprendizaje. Es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada economía de sus posibilidades. La creación de ese espacio psicológico dentro de su tiempo productivo genera, en la mayoría de los casos una actitud especulativa que requerirá visualizar con la mayor claridad posible el valor y la utilidad de hacer el esfuerzo.

Otra particularidad relevante es la forma en que se decide que un adulto aprenda. La decisión de intervenir en los procesos de capacitación es un camino complejo y muchas veces compartido. En muchos casos es una decisión impuesta por las circunstancias.

Una tercera particularidad está referida a aspectos vinculados con el tiempo. En la capacitación se deberán asumir importantes restricciones en cuanto al momento en que el aprendizaje debe suceder y en cuanto a la duración y forma del proceso educativo. El tiempo destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y, por lo tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en forma de salario, como por la productividad caída. Por lo tanto las restricciones del tiempo son una constante en capacitación y los capacitadores deberán esforzarse para encontrar los métodos más efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

Una cuarta y última particularidad de la capacitación está vinculada con el grado de compromiso que el capacitador tiene con el resultado de su tarea. Si algo está claro en los sistemas de capacitación eficiente es este matiz de que el proceso está centrado en el aprendizaje más que en la enseñanza.

El ESP se ha desarrollado como resultado de la labor científica para solucionar problemas prácticos relacionados con las ineficiencias de la comunicación del hombre y lograr el perfeccionamiento de la personalidad, de las relaciones humanas y por ende lograr el mejoramiento de la actividad del

dirigente, dando la oportunidad de promover su autoconocimiento, profundizar los contactos interpersonales con sus subordinados y desarrollar el uso de diferentes estilos de influencia.

Se instrumentó el ESP por dos razones obvias. La primera de ellas es que utiliza procedimientos de enseñanza en los cuales los procesos grupales, las relaciones sociales y la dinámica del grupo juegan un rol fundamental. La otra razón es que en él se mejora la conducta social en condiciones de diferentes exigencias y expectativas personales. Es un método de intervención psicológica donde se van a asimilar conocimientos y habilidades que van a capacitar a las personas entrenadas en el manejo efectivo de concretas exigencias sociales.

Con el entrenamiento se pretende que el sujeto llegue a conocer la esfera de inadecuación de su comunicación, para lo cual es necesario guiarlo para que las constate por sí mismo. Sólo sobre esta base es posible lograr la adecuación verdadera y por lo tanto la efectividad del ESP. En esto radica su función diagnóstica. El diagnóstico de sus deficiencias no antecede al aprendizaje sino que es su parte integrante, el propio diagnóstico es ya aprendizaje. La principal función del ESP radica en brindar ayuda al autodiagnóstico, con lo que se crea un motivo fuerte para el trabajo independiente de los participantes en el mejoramiento de sus insuficiencias.

Según M. Cedeño (1993) *"...llevar a cabo el diagnóstico y autodiagnóstico implica el análisis de los procesos de retroalimentación, que juegan un papel primordial en los mismos"* (7). Así la retroalimentación posibilita el conocimiento de los logros parciales de los objetivos docentes y los errores, además constituyen un espejo que permite a los participantes reconocer sus propias deficiencias, habilidades, y no sólo en sí mismo, sino también de los demás miembros del grupo, garantizando de este modo que se vaya apreciando el efecto que va teniendo la capacitación al inicio, durante y al final.

En el ESP cada participante debe lograr nuevas motivaciones, encontrar nuevas orientaciones, aprender algo nuevo y ser capaz de autovalorar la conducta comunicativa. De ahí que a la hora de aplicar el ESP sea necesario tener en cuenta los siguientes aspectos expuestos por Y. Quintero y A. Morriceli (36):

1. **Carácter activo- participativo:** la acción educativa y diádica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realicen los interesados.
2. **Carácter individualizado:** la influencia del ESP funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambios que ellos experimentan.

3. **Carácter aplicado del conocimiento:** en aquellos casos en que los entrenados experimenten su utilidad y aplicación, es posible entrenarlos.

Estos autores también plantean la importancia de seguir algunos principios en el ESP:

1. Los participantes deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación, tanto laboral como personal.
2. Deben darse cuenta que lo que están aprendiendo se ajusta a sus necesidades y decidir si vale la pena el esfuerzo y el tiempo que tomará aprender.
3. Necesitan aprender, crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso.
4. Aunque generalmente se impacientan pronto en las decisiones intelectuales, no les gusta estar sentados pasivamente esperando a que les den ideas, hechos, más bien quieren resultados, usar lo aprendido y ver si funciona, necesitan evaluar por sí mismos y obtener una recompensa intrínseca al darse cuenta que saben hacer algo nuevo.

En la realización del ESP se plantea como método fundamental el de la confrontación, apoyado en el uso de la discusión grupal y los juegos de roles. Estos métodos pueden usarse por separado, sin embargo, con mayor frecuencia son parte integrante de los programas complejos que incluyen juegos de diferentes métodos.

Según M. Almenares (1993) los métodos del entrenamiento se caracterizan por (1):

1. La orientación hacia la amplia utilización del efecto instructivo de la interacción grupal.
2. Conformar el principio del activismo que se estudia a través de la incorporación de la enseñanza, obteniendo los conocimientos por sí mismos.
3. Estos métodos suponen la variante sui generis de la enseñanza mediante modelos.

En referencia al cambio esperado en el ESP, M. Almenares (1993) plantea, basada en la teoría de Uznadze acerca del papel regulador de la ustanovka "...que el cambio no sólo puede producirse en el nivel comportamental, pues en el entrenamiento los aspectos psicológicos que cambian se dan en dos niveles": (1)

1. *En el nivel comportamental*, que constituye la salida a la práctica de lo que ha cambiado subjetivamente.
2. *En el nivel cognoscitivo*, donde se asimilan los cambios, la autovaloración y autorregulación subjetiva del individuo.

Esta autora plantea que desde el punto de vista metodológico es ventajoso tener presente algunas consideraciones generales para la realización del ESP:

- Deben estar claramente delimitados los objetivos en dependencia de las actividades profesionales y sus exigencias.
- Establecer previamente las características sociopsicológicas de las profesiones para en relación con ellas, estructurar las actividades del grupo.
- Observar el principio de la voluntariedad de los participantes y la información sobre la especificidad de este tipo de enseñanza.
- El número de participantes óptimo es de 8 a 10.
- No deben incorporarse al grupo personas con trastornos psíquicos.
- Es conveniente la realización de estas actividades en instalaciones apropiadas, con suficiente aislamiento de ruidos y con equipamiento técnico.
- Cada etapa del entrenamiento debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.
- Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento, esto significa que las etapas son inviolables en su orden.
- Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.
- Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado.

Un elemento metodológico de gran aporte en el entrenamiento lo constituye la Base Orientadora de la Acción (BOA). Su concepto es derivado de la teoría de la formación por etapas de las acciones desarrollada por P. Y. Galperin que se refiere al *“sistema de condiciones en el que realmente se apoya el hombre al cumplir la acción”*. Pasan por el prisma individual de cada persona perfeccionando la orientación en la situación. (18)

Vorweg plantea que los componentes de la meta de la modificación de la comunicación, de la formación de su personalidad, se derivan de la estructura de exigencia de la respectiva actividad específica de una población – meta. Denomina “forma social de individualidad” a las exigencias socialmente establecidas, la cual puede verse desde el punto de vista metódico como “características de exigencia”. A las premisas individuales de la acción las denomina “forma individual de actividad” y las conceptualiza como “características de ejecución de una persona”.

En el marco de una investigación encaminada a la modificación de la conducta, los conceptos teóricos “forma social de individualidad” y “forma individual de actividad” tienen que ser transformados operativamente en conceptos metódicos. Para ello, se descomponen en sus respectivas matrices. La primera de actividades psicológicas necesarias, que describe las funciones psicológicas necesarias y su acoplamiento específico en la actividad. Por otra parte, la segunda, de actividades psicológicas existentes, que describe las funciones psicológicas disponibles y su acoplamiento específico en la actividad. Estas matrices de actividad en forma de patrones de actividad no son isomorfos y determinan en su interacción la regulación psicológica de la actividad.

Para la optimización del modo de funcionamiento de las disposiciones de la personalidad, con ayuda del entrenamiento de la conducta, Vorweg parte de la teoría de Uznadze, la cual supone para cada actividad psicológica una actitud de disposición situacional de todos los procesos psicológicos. Esta actitud funciona de un modo no consciente sobre la base de las necesidades de control del medio e integración social, en tanto se garantice la compatibilidad entre las estructuras de las características de exigencias relevantes en esta situación y las características de ejecución. En este caso, la situación, la ustanovka y la necesidad, son consistentes. De alterarse esta consistencia se produce un proceso de objetivación, el cual es premisa para la formación de nuevas actitudes. El proceso de transformación termina relativamente cuando la actitud funciona nuevamente de forma inconsciente.

La ustanovka convierte al hombre en un sistema autorregulador u operador que gobierna su propio sistema. Se describen tres funciones principales:

1. **Función selectiva:** al separar lo esencial para la acción concreta de la diversidad de datos, sirve para la orientación del hombre. En la literatura se le suele llamar “modelos de expectación”. Se realiza sobre la base de la regulación de aferentación que tiene lugar por medio de la acción de la reaferentación motivacional sobre el filtro de la información. La reaferentación motivacional surge de la interacción entre la síntesis de la aferentación y la regulación del motivo.
2. **Función valorativa:** sirve para la organización específica de las informaciones registradas para poner en marcha la ejecución de la acción que se desea realizar. Este fenómeno se denomina en la literatura “modelo de valoración”. Se realiza sobre la base de la regulación motora también adquirida ontogénicamente, la cual tiene lugar mediante la acción de la reaferentación cognoscitiva sobre el filtro motriz. La reaferentación cognoscitiva surge a partir de la acción mutua entre la regulación motora y la regulación ejecutora.
3. **Función orientadora de la acción:** sirve para crear, de acuerdo con la situación, aquellas condiciones previas de la actividad que permiten éxito en la ejecución de la acción concreta.

Con frecuencia se les denomina “modelo de comportamiento”. Esta función se realiza sobre la base de la regulación ejecutora adquirida también durante el desarrollo individual y que tiene lugar mediante la acción de reaferentación productiva sobre el filtro de acción. La reaferentación productiva se forma a partir de la acción recíproca entre la regulación ejecutora y la conducta real.

El modelo de expectación, el modelo de valoración y el modelo de acción constituyen premisas del comportamiento y son denominados por Vorweg como “planes del comportamiento”. Ellos representan el elemento nuclear de la actividad psicológica y el punto de partida de todo análisis psicológico en la modificación de la conducta.

El objetivo del EPS es el mejoramiento de la regulación psíquica de la actividad en relación con la estructura de exigencia. Los componentes psicológicos del plan de comportamiento en cuestión constituye el objeto del entrenamiento. Los programas de adiestramiento se constituyen en dependencia de las características de ejecución existentes en los participantes en el entrenamiento. El efecto del entrenamiento se mide, por el cambio de esas características de ejecución y no mediante la medición del cambio de conducta, que subestima la complejidad de la acción recíproca entre las características de exigencia y la de ejecución.

CAPÍTULO 2: Metodología

ORGANIZACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

2.1 Metodología para la elaboración de las Bases Orientadoras de la Acción.

Para la elaboración del sistema de bases orientadoras se siguió un procedimiento de análisis cualitativo. En este sentido la estrategia de análisis se compromete con los postulados epistemológicos de la teoría de la actividad siguiendo el curso establecido por Galperin, N., Talízina, T. (1988).

A diferencia de determinadas corrientes psicológicas en el enfoque de la enseñanza, el entrenamiento sociopsicológico no busca el aprendizaje memorístico de ningún contenido ni de los esquemas de bases orientadoras, sino la construcción de significados de ese contenido al nivel individual, lo cual permite además, la configuración de actitudes para la praxis profesional.

Siguiendo estos postulados, el aprendizaje no es un proceso puramente cognitivo, sino personal, es una construcción individual, lo cual significa que es un proceso donde se establece una relación de interdependencia entre el sujeto y el objeto de conocimiento.

Según la autora Talízina (1988), el cumplimiento de una acción por el sujeto presupone la existencia de una determinada representación tanto de la acción que se cumple como de las condiciones en las que esta acción se realiza. De este modo, nos basamos en las tres partes en las que se divide la acción a partir de sus funciones: la parte orientadora, ejecutora y de control para la elaboración de los esquemas de bases orientadoras.

A partir de estos elementos, los esquemas de bases orientadoras diseñadas se componen de la siguiente forma:

- La presentación del contenido, a través de la descripción de sus elementos esenciales y las condiciones concretas necesarias para la realización de la acción.
- Los ejemplos correspondientes que orientan a los sujetos en la comprensión del contenido.
- Situaciones de aplicación del contenido de la BOA
- Actividades de ejercitación para sistematizar los conocimientos mediante el desarrollo de habilidades.

Los contenidos se organizan considerando la interdependencia entre ellos. Estos se presentan según su posibilidad de inclusión, vinculando la nueva información a la ya existente, y así facilitar el proceso de aprendizaje.

Con relación al sistema de bases orientadoras diseñado (BOA), se siguió el curso del proceso comunicativo, buscando la coherencia entre las mismas, de manera que se favorezca la apropiación de los contenidos y el desarrollo de competencias comunicativas de los sujetos.

Las BOA 1, 2, 3 y 4 están relacionadas con los principios esenciales de la comunicación interpersonal. Se aborda en este sentido: la creación de clima, habilidad de escucha, así como las estrategias restrictivas y facilitadoras en la comunicación.

Las BOA 5 y 6 abordan los elementos relativos al proceso argumentativo. En este sentido, se encuentran los elementos esenciales de la argumentación. Los sujetos incorporan los contenidos y desarrollan habilidades referentes a los principios de la argumentación, tipos de argumentos y las premisas necesarias para la adhesión al auditorio contextualizándolo en un proceso comunicativo.

Las BOA 7, 8 y 9 aluden al proceso de persuasión. Se considera de vital importancia estrechar a los participantes en la capacidad persuasiva, para lograr de forma óptima la competencia comunicativa en ellos.

2.2 Metodología para la selección y organización de las técnicas del entrenamiento.

El sistema de técnicas propuesto se conformó teniendo en cuenta las bases orientadoras y los objetivos principales del entrenamiento sociopsicológico. Se seleccionaron y organizaron a partir de los objetivos específicos en cada sesión, y en correspondencia con la introducción de cada BOA.

El sistema de técnicas propuestas se compone de técnicas diagnósticas e interventivas. Las primeras evalúan las peculiaridades que presentan en la comunicación los sujetos participantes; mientras que las interventivas se dirigen al aprendizaje y desarrollo de estrategias y habilidades a desplegar en estos procesos, lo que les permitirá potenciar su liderazgo.

En el Programa de Entrenamiento se distinguen cuatro fases, las cuales no son independientes unas de otras, sino que son diferenciadas según el proceso que debe conducir el entrenador teniendo en cuenta los objetivos que persigue:

1. **Fase de contacto:** En ella se establece la primera relación entre los miembros del grupo formándose las expectativas iniciales. Se estimula la creación de un clima favorable, de confianza y aceptación.
2. **Fase de Motivación:** Es aquella que posibilita la autoevaluación de cada sujeto durante el proceso comunicativo, apoyados en procesos perceptivos, en función de la imagen que cada uno proyecta en sí mismo y sobre los demás. Se apoya en la objetivación y la autoconfrontación.
3. **Fase de Aprendizaje:** En esta fase se logra la asimilación de los requerimientos esenciales para el comportamiento exitoso, manejando varios principios y recursos contenidos en la base orientadora. El aprendizaje transcurre de manera independiente. El modelo del comportamiento efectivo se incorpora al estilo personal de acuerdo con las experiencias y las posibilidades de cada persona.
4. **Fase Diagnóstica:** Se realiza antes de comenzar y después del entrenamiento para determinar el estado inicial y final de las características a investigar.

El Entrenamiento Sociopsicológico está diseñado para una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones, una diaria de forma consecutiva. Por la extensión de las sesiones se planifica un receso intermedio de 10 minutos en cada una.

Es necesario crear las condiciones para su ejecución: local amplio, limpio, alumbrado, ventilado y con privacidad. Las sillas estarán distribuidas en círculo, facilitando las interrelaciones de todos los miembros.

2.3 Criterios para la selección de la muestra.

Con anterioridad a la ejecución del entrenamiento se aplicó una entrevista individual a cada aspirante, una guía de autoevaluación de la comunicación y un cuestionario de estilos de comunicación, lo que permitió seleccionar a los compañeros que participaron en el entrenamiento. Ser directivo y poseer experiencia en el campo de la dirección, la ausencia de rasgos patológicos y la posibilidad de participar en todas las sesiones del entrenamiento son criterios a valorar en la selección.

La muestra escogida para el entrenamiento quedó constituida por 9 directivos de la Empresa COPEXTEL S.A .Cienfuegos que laboran como:

- Gerente de Ofimática

- Gerente de Comunicaciones
- Gerente de Telecomunicaciones
- Gerente de Programas Audiovisuales (PAV)
- Gerente de Dirección Integrada de Proyectos (DIP)
- Gerente Económico
- Gerente de Servicios Electrodomésticos
- Dos Especialistas Comerciales (Reserva)

El grupo lo componen 8 personas del sexo masculino y 1 del sexo femenino, en edades comprendidas entre los 24 y 56 años. Todos los participantes son graduados de nivel superior y poseen una vasta experiencia como dirigente.

2.4 Objetivos del entrenamiento

Objetivo general del entrenamiento:

- Facilitar el aprendizaje del liderazgo en los participantes a través de la potenciación de las habilidades comunicativas.

Objetivos específicos del entrenamiento:

1. Diagnosticar el estilo de comunicación interpersonal en cada participante.
2. Facilitar el uso de la argumentación a través de técnicas dirigidas a fomentar el razonamiento y la comunicación persuasiva.
3. Potenciar el nivel de desarrollo de las habilidades de escucha en los sujetos participantes.
4. Conocer sobre el uso de determinados recursos de influencia en la comunicación interpersonal.
5. Verificar el proceso de asimilación de las Bases Orientadoras de la Acción
6. Constatar la efectividad del entrenamiento diseñado.

2.5 Descripción de los instrumentos.

➤ Entrevista individual.

Se realiza a cada miembro del consejo de dirección antes del entrenamiento. Permite establecer el rapport y familiarización necesaria entre el entrevistador y el entrevistado. Además, la exploración de las características individuales y las formas típicas de comportamiento en la comunicación interpersonal. Fueron elaboradas 14 preguntas para ser analizadas cualitativamente. (Anexo 1)

➤ Cuestionario de estilos de comunicación

Es un test de apreciación personal que complementa la entrevista individual. Se realiza con el objetivo de diagnosticar el estilo comunicativo que prevalece en cada participante y describir sus principales características como sujeto de la comunicación. El cuestionario abarca 40 parejas de atributos personales. Cada sujeto debe seleccionar de cada pareja el atributo que más se corresponda con sus características personales. Sólo debe ser seleccionada una respuesta, marcando el número de elecciones en la hoja de respuestas. Se califica de forma cuantitativa. Se le otorgará el valor de un punto a cada elección, estos serán sumados. El valor máximo para cada selección es 20 y el total para los 4 estilos debe ser 40. El estilo que mayor puntuación tenga será el que se corresponda con ese sujeto en cuanto a: características de estilo, contenido de su comunicación y formas de comportamiento. (Anexo2)

	Características estilo	del	Contenido del mensaje	Comportamiento
ESTILO 1	Centrados en la acción	la	Resultados, objetivos, retos, funcionamiento, productividad, eficiencia, responsabilidad, realización, cambios	Prácticos, directos, impacientes, decisivos, rápidos, enérgicos, dinámicos, operativos, poca relación afectiva.
ESTILO 2	Centrados en el proceso	el	Hechos, procedimiento, planes, organización, controles, análisis,	Sistemáticos, lógicos, objetivos, pasivos, cautelosos, pacientes, prácticos,

ESTILO 3	Centrados en las personas	en las Gentes,	experimento, detalles necesidades, motivaciones, trabajo en grupo, sentimientos, comprensión, sensibilidad, cooperación, relaciones.	analíticos Espontáneos, empáticos, calurosos, emocionales, sensitivos, afectivos, poca capacidad de escucha, impresionable
ESTILO 4	Centrado en la idea	Conceptos, innovación, creatividad, oportunidades, posibilidades, interdependencia, invento		Imaginativos, carismáticos, difíciles de comprender, egocéntricos, no realistas, evasivos

➤ **Cuestionario de autoevaluación de la comunicación**

Se realiza con el objetivo de conocer la percepción de sí mismo que tienen los sujetos participantes acerca de su comunicación interpersonal, se promueve la reflexión sobre la comunicación sentando las bases para la creación de la necesidad de cambiar efectivizando su comportamiento. Consta de 40 ítems, para cada uno de ellos existen las opciones: Casi nunca, A veces, Bastante y Casi siempre, de las cuales cada individuo debe elegir una. La calificación es de forma cuantitativa, cada respuesta marcada posee un valor predeterminado, estos se suman y se lleva a una escala para ver los resultados, que se miden como sigue a continuación: 1- 40 comunicación deficiente, 41- 80 comunicación deficiente en ciertos aspectos, 81-120 comunicación buena, pero hay aspectos en que podría cambiar, 121- 160 excelente comunicación. Esta técnica fue elaborada por A. V. Lorente (1997). (Anexo 3)

➤ **Cuestionario del buen escucha**

El cuestionario consta de nueve frases que deben ser completadas por cada participante de forma individual. Cada una posee opciones que le permiten al sujeto escoger la que se relacione más con sus propias características. Se utiliza este cuestionario para diagnosticar el nivel de desarrollo de las

habilidades de escucha. Se califica de forma cualitativa siguiendo los criterios que a continuación se mencionan. (Anexo 4)

Las opciones correctas son las siguientes:

en los ítems 1, 2, 5, 6 y 9 es la segunda

en los ítems 3, 7 y 8 es la tercera

en el ítem 4 es la primera.

➤ **Guía Diagnóstica.**

Se realiza con el objetivo de determinar en cada participante las formas típicas de comportamiento en la comunicación interpersonal, diagnosticar el proceso de autoevaluación de la comunicación y ver la percepción que tienen de sí mismo los sujetos participantes.

La guía posee en su parte superior una opción donde se le da la posibilidad que se evalúe en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo, como sujeto de la comunicación.

Cuenta además con 15 ítems que deben ser respondidos como verdaderos o falsos según sea cierto o no en cada caso particular. Se trabaja de forma individual. La calificación se realiza de forma cualitativa corroborando los datos con un estudio cuantitativo de forma grupal de la frecuencia de aparición de cada uno de los aspectos abordados en cada ítems. (Anexo 5)

➤ **Discusión Grupal.**

Esta técnica posee un peso fundamental en el entrenamiento diseñado. Por su valor diagnóstico y formativo fue utilizada en tres ocasiones, en sesiones diferentes, con objetivos variados y características particulares en cada caso. El uso del video facilita la recogida de información y ofrece la posibilidad de un análisis posterior.

La primera discusión grupal se crea a partir de la introducción de un problema matemático (Anexo 6) asequible a todos los participantes. El problema se caracteriza por tener varias vías de análisis con diferentes respuestas posibles, en dependencia de la lógica que se siga. El grupo tiene la tarea de encontrar la respuesta correcta. Es seleccionado uno de los integrantes como coordinador para facilitar la discusión. Es utilizada para diagnosticar en cada participante formas de comportamiento durante la búsqueda de soluciones en una situación problemática. Además, permite determinar

cuáles son las estrategias que más se utilizan para argumentar su posición e influir en el convencimiento de los demás. Con la ayuda de la guía de observación se precisa lo acontecido.

La segunda discusión grupal es utilizada para entrenar a los miembros del grupo en el uso de los principios de argumentación y en la elaboración y presentación de sus contra - argumentos. Se parte de un tema de discusión sugerido por los miembros del grupo que será debatido por los dos subgrupos que se crean. Uno, defenderá una idea; el otro, la oposición de esa idea. Con la guía de observación se recoge información con respecto a los elementos de la BOA tanto de forma individual como grupal.

Para la tercera discusión se utiliza la técnica “El fantasma del castillo” que tiene como objetivo que los participantes experimenten la necesidad de que el grupo pequeño de trabajo se organice para ser eficaz. Para llegar a obtener la solución correcta todos deben poner en práctica las bases orientadoras incorporadas. (Anexo 7)

➤ **Observación.**

Es realizada en la medida en que las demás técnicas van siendo aplicadas. Fueron realizadas dos observaciones. La primera es utilizada durante la discusión grupal que se desarrolla en la segunda sesión, con el objetivo de recoger información sobre lo acontecido en la discusión grupal y precisar el uso de estrategias argumentativas en los participantes (Anexo 8).

➤ **BOA 1. "Sobre la creación del clima".**

En su concepción se tratan los aspectos necesarios para que tenga lugar un proceso comunicativo desarrollador partiendo de la creación de un clima adecuado. Se compone a partir de los elementos planteados por diferentes autores, al considerar que la creación de clima es una constante en todo proceso comunicativo, sin él no existe comunicación desarrolladora posible. Esta BOA está conformada por las siguientes cuestiones: ganancia en la orientación en la situación como un todo, creación de un espacio común con un sentido positivo para cada uno, capacidad de escucha, mostrar comprensión del significado de los sentimientos de las experiencias expresadas tienen para los otros, clarificar los objetivos, aceptar al otro, la creación de normas de confianza, mostrarse sincero y honesto; y propiciar la percepción de igualdad real de posibilidades y derechos en el proceso comunicativo.

➤ **BOA 2. “Habilidades de escucha”.**

Se utiliza con el objetivo de desarrollar en los participantes las habilidades de escucha. Basada en la teoría desarrollada por A. V. Lorente (1997) citado en Hernández Grave de Peralta, V. 2000 que se refiere a las respuestas básicas de escucha que pueden ofrecer los individuos cuando están implicados en el proceso. En su diseño contiene posibles soluciones que sirven para ejemplificar los aspectos señalados. (Anexo 9).

➤ **BOA 3. “Estrategias restrictivas”.**

Describe 20 tipos de estrategias restrictivas de la comunicación. Se elaboran actividades que le permiten a los sujetos identificar las actitudes que obstaculizan el proceso comunicativo, con respecto a la percepción de sí mismo y de los demás. También situaciones que facilitan la regulación del proceso comunicativo. (Anexo 10).

➤ **BOA 4. “Estrategias facilitadoras”.**

Contiene 15 tipos de estrategias facilitadoras que brindan al sujeto una comunicación asertiva. Para la apropiación de estas estrategias se concibieron tareas donde los sujetos puedan evaluar en su comportamiento y en el de los demás miembros del grupo la utilización de las mismas en el proceso comunicativo. Cuenta con acciones dirigidas a ejercitar estas habilidades, y otras son para controlar el nivel alcanzado en el aprendizaje de estas estrategias facilitadoras. Su asimilación permite que el sujeto regule adecuadamente su comportamiento en el proceso de comunicación. (Anexo 11).

➤ **BOA 5. “Principios de la argumentación”.**

Contiene información referida a los 12 principios de argumentación manejados por M. L. González (1993). Se parte de los elementos enunciados por la autora para la elaboración de ejemplos que permitan la comprensión y ejercitación de dichos principios. Incluye además otros principios de la argumentación obtenidos a partir de la revisión bibliográfica, de forma ejemplificada. La introducción de esta BOA se realiza una vez diagnosticadas las dificultades en la argumentación de los sujetos participantes. (Anexo 12).

➤ **BOA 6. “Tipos de argumentos”.**

Al diseñarse esta base se pretende desarrollar los tipos de argumentos enunciados por Chaim Perelman. La configuración de esta BOA se apoya en los 8 tipos de argumentos declarados por este autor. En la misma se les ofrece a los sujetos recursos para desarrollar el discurso argumentativo. Se recurre a la ejemplificación para la mejor comprensión de este contenido. Aporta además, actividades que les proporcionan la sistematización de los conocimientos y la ejercitación de habilidades en este sentido. (Anexo 13).

➤ **BOA 7. "Recursos de la comunicación persuasiva".**

Se refiere a los recursos de la comunicación persuasiva que son útiles para influir en el convencimiento de los demás. Consta de 16 recursos abordados por L. Bellenger (1987) y que están encaminados a la búsqueda de credibilidad, consistencia, coherencia y congruencia en la comunicación interpersonal. (Anexo 14)

➤ **BOA 8. " Técnicas o procedimientos de razonamiento".**

Contiene 8 técnicas dirigidas fundamentalmente a la ejercitación de la utilización del razonamiento en los sujetos participantes. El entrenamiento en estas técnicas favorece la comunicación en sentido general y potencia la utilización adecuada de la argumentación. (Anexo15)

➤ **BOA 9. "Técnicas o procedimientos de persuasión"**

Explicita algunas técnicas o procedimientos que deben tenerse en cuenta a la hora de persuadir, haciendo énfasis en cuatro de ellas, las cuales son: La sincronización o el efecto reflejo, la acumulación de "sies" y de acuerdos parciales, la venta de ventajas y las referencias y el argumento de autoridad. Estas técnicas estimulan su uso en el discurso por los sujetos que pretenden persuadir a su auditorio. (Anexo 16).

➤ **Cuestionario de constatación final.**

Se realiza en la última sesión del entrenamiento de forma individual. Contiene 9 ítems donde los participantes deben plasmar su evaluación antes y después del entrenamiento en aspectos como comunicación interpersonal, utilización de los principios de argumentación, habilidades de escucha. Permite comparar el nivel de partida y final. Se realiza una evaluación cualitativa y cuantitativa apoyándonos en la utilización de análisis de frecuencia para constatar los cambios ocurridos en los procesos entrenados. (Anexo 17).

2.6 Supuestos básicos en que se sustenta el entrenamiento.

1º- Las personas al comunicarse no siempre tienen conciencia de la forma en que se estructuran sus discursos y argumentos. Si logramos adecuar la percepción de sí mismos de los participantes a través de la percepción del grupo y los procesos de retroalimentación, concientizando así la inefectividad en su comunicación, como aspecto que dificulta el ejercicio de su liderazgo, entonces sentirán la necesidad de cambiar y llevarán a cabo tareas para lograrlo.

2º- La sobrevaloración de los sujetos como comunicadores influye en la inefectividad del proceso comunicativo. Si el entrenamiento es capaz de adecuar la autovaloración de cada uno de los participantes entonces se facilita la interpretación y asimilación de los conocimientos introducidos para lograr la optimización del comportamiento.

3º- La asimilación de las BOA posibilitan el conocimiento necesario para lograr el cambio en cada uno de los participantes. Si los procedimientos de enseñanza y la dinámica de grupo estimulan la asimilación de la BOA entonces no sólo será un proceso cognoscitivo sino que provocará un desarrollo íntegro de la personalidad favoreciendo la formación de nuevas actitudes.

4º- Se requiere repetir las experiencias de asimilación de BOA en distintas condiciones para que los sujetos formen las acciones mentales necesarias como garantía de la efectividad del mismo. Si se propician las condiciones en diferentes momentos del entrenamiento para la utilización de las BOA asimiladas entonces se garantizará la formación de acciones mentales necesarias que propicien la persistencia y utilización de los conocimientos incorporados.

5º- Las personas tienen hábitos, habilidades automatizadas en el proceso de la comunicación, de las cuales no tienen conciencia frecuentemente. Si se logra actualizar los mecanismos internos de la expresión de los hábitos, concientizando la estructuración de la acción se logrará que los individuos modifiquen los esquemas automatizados, incorporando los conocimientos asimilados y asumiendo nuevas formas de comportamiento.

2.7 Funciones del entrenador

En el transcurso de cada una de las sesiones del entrenamiento y en correspondencia con las metas de este y sus métodos, el entrenador juega un papel esencial ejerciendo funciones como:

- Favorecer la dinámica grupal creando un ambiente de participación activa, dejando que el mayor espacio sea ocupado por el grupo y que el entrenamiento sea llevado a cabo de forma individualizada.
- Ayudar a que los participantes adecuen en lo posible la percepción que tienen de sí mismo basándose en la percepción del grupo y los procesos de retroalimentación.
- Permitir a los participantes descubrir y expresar sus necesidades reales tal y como ellos la perciben.
- Aceptar las diferencias de opinión entre las personas como algo aprovechable, favoreciendo que aumenten la confianza en sí mismos y funcionen mejor dentro del grupo.
- Permitir que el grupo y el individuo actualicen sus propios progresos.
- Facilitar los materiales y técnicas a utilizar en los diferentes momentos del entrenamiento. Favorecer en determinados momentos la dinámica de los ejercicios realizados ayudando a la clarificación de los conocimientos incorporados.

2.8 Diseño del entrenamiento

Primera Sesión:

La primera sesión del entrenamiento requiere la coordinación de las acciones que serán llevadas a cabo por el grupo, bajo el control del entrenador, que estará preparado para la activación de la dinámica grupal, facilitando el nivel de disposición de los participantes y la motivación para realizar las distintas tareas del entrenamiento. Los participantes deben comenzar a actualizar la percepción que tienen de sí mismos como sujetos de la comunicación para lograr, a través del grupo y el proceso de retroalimentación, darse cuenta de en qué radica la ineffectividad de su comunicación y sentir la necesidad de mejorar en ese sentido. Se debe propiciar un ambiente favorable que contribuya a que cada participante verbalice sus experiencias, sus sentimientos, inquietudes, expectativas que sirvan para la confrontación con los demás miembros aumentando el conocimiento mutuo entre ellos, la confianza en sí mismos y la seguridad que le ofrece el saber que son aceptados y escuchados por el grupo. La meta fundamental consiste en alcanzar el funcionamiento del grupo operativo, diagnosticar el nivel comunicativo de los participantes y comenzar el proceso de labilización. Se introduce la BOA1 referida a la creación de un clima favorable.

- Pregunta inicial ¿Qué espero que suceda aquí?

Objetivos:

Conocer las expectativas iniciales de los participantes en el entrenamiento.

Procedimiento:

Todos los participantes se encuentran sentados en círculo. El entrenador hace la pregunta y lanza una pelota a uno de los participantes. Esa persona expresa su respuesta y pasa la pelota a otra del grupo. Así ocurre sucesivamente hasta que la pelota haya pasado por todos los miembros del grupo, y por ende, todos hayan expuesto sus expectativas.

- Presentación del entrenamiento.

Objetivos:

Crear una atmósfera favorable para el trabajo en grupo.

Ofrecer información sobre las características del entrenamiento, las particularidades de las técnicas y las tareas del entrenador y los participantes.

Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos del entrenamiento.

Reforzar la motivación de los miembros del grupo en relación con los fines del entrenamiento.

Procedimiento:

Primeramente se ofrece información a los participantes sobre los objetivos del entrenamiento. Se establece un diálogo a través del cual conocemos lo que esperan que le aporte el entrenamiento desde el punto de vista personal y grupal. Se ajustan las expectativas y se describen las características de la metodología a utilizar.

- Presentación de los participantes.

Objetivos:

Mantener un clima favorable recurriendo a la participación activa de todos los miembros del grupo.

Potenciar las habilidades de escucha de los participantes.

Orientar a los participantes en la reflexión sobre sí mismo en el proceso de comunicación.

Procedimiento:

Se realiza una ronda de presentación en la cual cada participante ofrece su nombre y apellidos, cargo que ocupa, la cualidad que más le gustaría conservar de su comunicación y cuál quisiera mejorar.

El entrenador después de ofrecer sus datos lanza la pelota a otro miembro cualquiera del grupo que debe presentarse. De igual forma lo harán los restantes.

Posteriormente cada participante debe repetir la información ofrecida por el compañero que tenía sentado a su izquierda. En caso de error debe ser corregido por el resto del grupo.

- Elaboración conjunta de las reglas de trabajo en grupo.

Objetivos:

Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones.

Estimular el sentimiento de pertenencia del grupo.

Procedimiento:

Se sugiere a los participantes que establezcan las normas de trabajo en grupo que ellos consideran que van a facilitar el entrenamiento. Se promueve el diálogo y la búsqueda de normas en conjunto las cuales deben ser aprobadas por todos los participantes.

- Técnica "Manos cruzadas"

Objetivos:

Activar la dinámica grupal.

Estimular el ajuste a las reglas establecidas en el ejercicio.

Procedimiento:

Se cierra más el círculo que forman los participantes. Cada uno coloca sus manos en las piernas de los compañeros de al lado. Se establecen las reglas del ejercicio: ante el toque de uno de los miembros del grupo continúa la ronda de toques hasta que uno de los miembros decida cambiar el sentido con dos toques. Dos manos consecutivas no pueden realizar dos toques. El entrenador y el grupo velan por el cumplimiento de las reglas.

- Cuestionario del buen escucha

Objetivos:

Diagnosticar el nivel en que se encuentran las habilidades de escucha de los sujetos participantes en el entrenamiento.

Procedimiento:

Se le ofrece a cada participante un cuestionario del buen escucha que consta de nueve preguntas, cada uno debe marcar la opción que más se corresponda con sus características personales. Al terminar todos estos cuestionarios son recogidos para su posterior análisis.

- Guía Diagnóstica.

Objetivos:

Determinar en cada participante las formas típicas de comportamiento en la comunicación interpersonal.

Diagnosticar el proceso de autoevaluación de la comunicación en cada una de ellos.

Estimular la utilización de la argumentación en cada miembro del grupo para esclarecer su respuesta.

Orientar a los participantes en la reflexión sobre sí mismo y sobre los demás durante el proceso de comunicación.

Procedimiento:

El entrenador entrega a cada participante una guía de preguntas. En ella primeramente de forma individual se evalúan integralmente como comunicador utilizando una escala del 1 al 10. Seguidamente deben responder con verdadero o falso la indicación de cada ítem.

En un segundo momento se procede al análisis y debate entre todos los miembros de las respuestas ofrecidas favoreciendo el intercambio y la argumentación de cómo son en la comunicación. Se reflexiona sobre las formas de comportamiento que pueden interferir la comunicación interpersonal. El entrenador conduce el proceso.

- Retroalimentación.

Objetivos:

Lograr que los participantes expresen su valoración acerca de lo sucedido en la sesión.

Fortalecer la motivación de los miembros del grupo para la siguiente sesión.

Procedimiento:

El entrenador introduce una pregunta de cierre ¿Dónde te gustaría estar ahora? Que es respondida por todos los participantes.

Posteriormente se lanza la pelota hacia uno de los grupo el cual después de recibirla debe expresar lo que le resultó más provechoso durante la sesión y que no le agradó. La pelota pasa por todos los participantes. Se crea un enganche para la próxima sesión.

Segunda Sesión:

La segunda sesión del entrenamiento procura mantener el clima psicológico ya creado dentro del grupo para facilitar que los objetivos propuestos sean cumplidos. El fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del grupo es un requisito importante que propicia que las personas expresen sus ideas y reflejen las actitudes y comportamientos a veces disarmónicos que puedan ser modificados bajo la acción del grupo. El entrenador debe crear las condiciones para hacer consciente en los participantes la necesidad de escuchar atentamente a sus interlocutores como un proceso que determina la efectividad del acto comunicativo. Debe introducir la BOA 2 correspondiente a las habilidades de escucha y verificar a través de su utilización que esta sea asimilada. Se introducen además las BOA 3 y 4 relativas a las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación respectivamente. Esto sienta las bases para el desarrollo de una discusión grupal basada en un problema, en la cual los participantes van a poner de manifiesto sus formas típicas de comportamiento a la hora de buscar soluciones creando la necesidad de que cada sujeto argumente sus ideas para convencer a los demás. A partir de aquí se propiciará que cada participante reflexione sobre su forma de argumentar las ideas y se autodiagnostique en los principios de argumentación más utilizados por ellos basándose en la BOA 5 y 6, introducidas por el entrenador. El proceso de retroalimentación no sólo es importante para que el entrenador obtenga información sobre la

asimilación de los contenidos abordados sino que en ella los participantes reflexionan sobre la utilidad práctica que les brindan estos elementos incorporados en su comunicación interpersonal.

- Técnica inicial “ Siguiendo los números”

Objetivos:

Lograr un clima favorable para el trabajo en grupo desde el inicio de la sesión.

Estimular la disposición de los participantes hacia el entrenamiento.

Crear la necesidad de escuchar activamente a todos los miembros del grupo.

Procedimiento:

Primeramente el entrenador le distribuye a cada uno de los participantes un número desigual. Al ritmo de las palmadas el entrenador comienza la ronda repitiendo su número en dos ocasiones y mencionado de igual forma el número de la persona que desea que continúe la ronda. Así seguirá sucesivamente hasta que alguien se equivoque. Cuando esto ocurra, el que ha fallado debe excluirse y continuará la actividad de igual forma.

- Conocernos mejor.

Objetivos:

Obtener información acerca de cómo se han percibido los participantes entre sí.

Fortalecer las relaciones interpersonales de los miembros del grupo.

Procedimiento:

Los participantes caminan libremente por todo el local y a la orden del entrenador se unen en dúos. Distribuidos de esta forma se intercambian mutuamente la percepción que cada uno tiene del otro. Posteriormente se cambian de pareja respondiéndose mutuamente la pregunta ¿cómo me percibes como comunicador?

- Asociaciones.

Objetivos:

Estimular la capacidad de los participantes para escuchar empáticamente.

Fomentar la utilización de estrategias argumentativas a través del razonamiento.

Preparar las condiciones para introducir BOA 2.

Procedimiento:

El entrenador propone la regla sugerida por Carl Rogers “Toda persona puede hablar solo después de haber reformulado las ideas y sentimientos de la anterior con precisión y entera satisfacción de ellas, para bloquear la tendencia de los comunicadores a atrincherarse en su marco de referencia”.

El grupo se divide en dos subgrupos formando dos hileras paralelas una frente a la otra. La primera persona de la primera hilera plantea una idea que será analizada y seguida por la segunda persona de la segunda hilera; y así sucesivamente hasta que todos hayan ampliado la idea.

En una segunda ocasión los participantes deberán al hacer la asociación exponer una razón. El entrenador se encarga de facilitar la dinámica del ejercicio. Se introduce BOA 2.

- Problema Matemático.

Objetivos:

Diagnosticar en cada participante formas de comportamientos durante la búsqueda de soluciones en una situación problemática.

Propiciar la discusión grupal utilizando estrategias argumentativas que conlleven al convencimiento de los miembros del grupo.

Determinar cuáles son los principios de argumentación que los participantes más utilizan.

Crear la necesidad de introducir BOA 5 y 6.

Propiciar el autodiagnóstico de los principios de argumentación en cada participante

Procedimiento:

El ejercicio se realiza en dos partes. Inicialmente se plantea la tarea de encontrar individualmente soluciones al problema y luego se pide que entre todos determinen cual es la solución más acertada.

Los integrantes del grupo eligen entre ellos un coordinador para facilitar la dinámica de la discusión.

Las características del problema hacen posibles que los participantes busquen estrategias para argumentar sus ideas buscando llevar a los demás al convencimiento. La actividad queda registrada por una cámara de vídeo para su posterior análisis. Se introduce la BOA 6 referida a los posibles tipos de argumentos que pueden ser utilizados en la comunicación.

- Retroalimentación.

Objetivos:

Crear un clima de sinceridad entre los miembros del grupo.

Orientar a los participantes en la reflexión de los elementos incorporados en el entrenamiento que le resultan de utilidad en la comunicación interpersonal.

Procedimiento:

Se introducen las preguntas ¿Qué he aprendido en esta sesión? ¿Qué utilidad me puede brindar?. De forma espontánea cada participante expone sus valoraciones. El entrenador cierra la sesión expresando su opinión y motivándolos para la próxima.

Tercera Sesión:

En la tercera sesión se procura mantener el clima psicológico adecuado para la realización de las actividades propuestas. Se introduce un elemento nuevo que consiste en la utilización del video para reproducir elementos de la sesión anterior que posibiliten confrontar la percepción de sí mismo que tienen los participantes relacionada con las formas de comportamiento y la argumentación de sus ideas, con la realidad de estos procesos en cada uno de ellos y la percepción que tiene el grupo. Esto los ayuda a concientizar sus dificultades. Un aspecto a entrenar también son las contraargumentaciones elaboradas por los participantes intentando llegar a un acuerdo. Se introduce la BOA 7 relacionada con los recursos de la comunicación persuasiva. Es importante que los participantes reafirmen la importancia teórica y práctica que tienen los conocimientos asimilados por ellos, logrando así reforzar la motivación con respecto al entrenamiento.

- Pregunta inicial ¿Qué deseo que ocurra hoy?

Objetivos:

Propiciar un clima favorable para el trabajo en grupo.

Obtener información acerca de las expectativas de cada participante en la sesión.

Procedimiento:

Todos los participantes se encuentran sentados en círculo. El entrenador hace la pregunta y lanza una pelota a la persona que desea que responda. Esa persona expresa su respuesta y pasa la pelota a otra del grupo. Así ocurre sucesivamente hasta que la pelota haya pasado por todos los miembros del grupo.

- Análisis de la discusión grupal.

Objetivos:

Llevar a cada participante a la reflexión, con ayuda del video, de cómo digo que soy y cómo realmente soy.

Precisar las formas más utilizadas de argumentación de forma individual y grupal.

Procedimiento:

El entrenador promueve el debate sobre la percepción en la comunicación interpersonal. Seguidamente con ayuda del video cada miembro del grupo confronta las imágenes que tiene de sí con las de la realidad, propiciando el debate y la disposición para el cambio. El entrenador facilita y conduce el proceso.

- Discusión Grupal.

Objetivos:

Entrenar a los miembros del grupo en las habilidades para la comunicación eficaz.

Ejercitar a los participantes en la elaboración y presentación de sus contra - argumentaciones

Crear condiciones para introducir la BOA 7

Procedimiento:

El entrenador les permite la selección de un tema que deseen discutir donde puedan adoptar posiciones opuestas. Se separan en dos hileras paralelas, una frente a la otra. Una hilera defenderá una idea, la otra, lo contrario. El entrenador tiene un papel rector al conducir la discusión. El ejercicio queda filmado para un posterior análisis. Se introduce BOA 7.

- Retroalimentación.

Objetivos:

Conocer las valoraciones personales de cada uno de los participantes acerca de lo aprendido en la sesión.

Procedimiento:

Todos los participantes se ponen de pie cerrándose en círculo. Se entrecruzan los brazos quedando bien cerca. De forma espontánea, la persona que lo desee, puede lanzar una idea al grupo. Posteriormente cada uno de los participantes debe expresar ¿Qué le resultó más interesante? Y ¿Qué menos interesante?.

Cuarta Sesión:

En esta sesión el entrenador activa la dinámica del grupo para aumentar la disposición de los participantes para ejecutar las tareas propuestas. Se mantiene el uso del video para la confrontación con la realidad en lo referido al uso de los principios de argumentación, a través de esto se procura que cada individuo consolide los conocimientos transmitidos en el entrenamiento. Se preparan las condiciones para la introducción de la BOA 8 y 9 relacionadas con las técnicas o procedimientos del razonamiento y de la persuasión, respectivamente. Se realiza una constatación final para diagnosticar cómo se evalúan los participantes en la comunicación, la argumentación, las habilidades de escucha una vez entrenados estos aspectos. El entrenador brinda la posibilidad a los participantes de expresar las experiencias personales y grupales de cada uno de ellos.

- Escala de disposición.

Objetivos:

Conocer la disposición de los participantes al iniciar la sesión.

Estimular a los participantes a comunicar su estado de ánimo.

Procedimiento:

Cada participante debe expresarle al grupo su ubicación en una escala del 1 al 10 con relación a la disposición que presenta para iniciar la sesión.

- El Cartero.

Objetivos:

Activar la dinámica del grupo.

Procedimiento:

El entrenador inicialmente asume el rol de cartero y con su mensaje trae una condición. El ejercicio consiste en que una vez que se haya expresado el mensaje todos los participantes que cumplen esa condición deben cambiarse de puesto, quedando uno de pie que debe continuar con la emisión de otro mensaje. Se realiza en 5 ocasiones.

- Análisis de la discusión Grupal.

Objetivos:

Confrontar con ayuda del video los principios de argumentación utilizados por los participantes.

Crear condiciones para introducir BOA 8

Procedimiento:

El entrenador promueve un debate acerca de la argumentación de nuestras ideas. Seguidamente se rueda el video haciendo pausas en cada una de las intervenciones y analizando cada uno de los principios utilizados. Al finalizar se reflexiona sobre la percepción que cada uno tiene de la argumentación de sus ideas durante la discusión. Se introduce base orientadora.

- Discusión grupal (técnica “El fantasma del castillo”)

Objetivos:

Experimentar la necesidad de que el grupo pequeño de trabajo se organice para ser eficaz.
Entrenar a los participantes en la utilización de las BOA incorporadas.

Procedimiento:

Primero se divide al grupo en subgrupos pequeños de discusión; pueden ser grupos de 3 o 4 y se presentan las reglas del juego:

«Voy a proponer un trabajo a realizar, con el objetivo de valorar su rapidez en la solución de un problema. En la hoja EL CASTILLO ENCANTADO, que se les entrega, encontrarán un complicado caso de misterio, con todos los datos necesarios para que encuentren la solución. Su trabajo consistirá en encontrar las respuestas a las preguntas que se les hacen, en el menor tiempo posible. A continuación se entrega a cada uno un ejemplar del documento EL CASTILLO ENCANTADO, y comienza el ejercicio.

Una vez terminado el tiempo -hayan terminado o no los grupos la tarea encomendada-, se corta el trabajo y se le entrega a cada uno un ejemplar del Cuestionario de evaluación y pide se rellene en silencio.

Se introducen las BOA 8 y 9

- Técnica de Constatación final.

Objetivos:

Obtener información de cómo se autoevalúan en la comunicación los participantes al finalizar el entrenamiento.

Comparar el nivel de partida con el comportamiento al finalizar las sesiones.

Procedimiento:

El entrenador reparte un cuestionario a cada uno de los miembros del grupo. Se propone un tiempo para su realización.

- Técnica “El Regalo de la Alegría”

Objetivos:

Facilitar estrechar vínculos afectivos entre todos los miembros.

Obtener información acerca del estado de la relaciones en el grupo al finalizar el entrenamiento.

Brindar la posibilidad a los participantes de expresar sus experiencias individuales y grupales con respecto al entrenamiento.

Procedimiento:

Todos los participantes se dividen en dúos. El entrenador introduce la idea de que cada persona debe confeccionar imaginariamente un regalo para su compañero, el cual le debe ocasionar mucha alegría. Las parejas conversan unos minutos sobre sus gustos e intereses. Luego reunidos en grupos se provoca la verbalización de los regalos. Posteriormente la persona que lo desee puede realizar un regalo a otro integrante del grupo.

En un segundo momento se reflexiona sobre el entrenamiento y cada participante expresa su criterio del mismo. Para cerrar el entrenador ofrece las conclusiones del entrenamiento y su valoración final.

2.9 Sugerencias para el entrenamiento

- Las técnicas para activar la dinámica de grupo deben ser diversas y pueden variar adecuándose al momento.
- El orden de las BOA puede variar.
- Tener ejemplos preparados para el caso en que no surjan espontáneamente del grupo.

CAPÍTULO 3: Análisis de los Resultados

Con el objetivo de garantizar la obtención de resultados de excelencia durante la implementación del entrenamiento sociopsicológico diseñado, se requiere, probar la validez de la propuesta. Existen, en este sentido, dos planes de análisis: la validez que refleja la relación entre los resultados del método y el objeto ideal estudiado, y la validez como impresión acerca del valor del método; los cuales han sido abordados por V. Cernij y T. Kollarik (1990). En este último plano es que se pretende demostrar la validez del entrenamiento, en un primer momento.

Fue sometido a un criterio de jueces el entrenamiento diseñado, de modo que con los datos resultantes pudiera ser probada su validez. Es lo que se denomina en metodología, validez de contenido. Este criterio de validez expresa en qué medida estamos logrando con un método dado lo que pretendemos lograr, la concordancia entre la medida o evaluación y el objeto de la evaluación en sí mismo.

Este sistema de medición posibilita ponderar aquellas apreciaciones cualitativas de un grupo de personas (expertos) con conocimientos sobre el objeto de estudio. El mismo posee gran importancia en la investigación, ya que permite avalar, desde el punto de vista del contenido, los resultados metodológicos con juicios de valor especializados para la aplicación del programa de entrenamiento.

3.1 Algoritmo del método de expertos utilizado.

Paso 1: Selección de expertos.

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados. En el desarrollo de una investigación que precisa de la evaluación por parte de conocedores del tema que se estudia, es crucial determinar qué características o requisitos deben cumplir las personas que serán identificadas o declaradas como expertos. Los requerimientos que se establecen constituyen criterios que orientan al investigador en la selección de los expertos.

Los criterios de selección conformados en el presente estudio quedaron de la siguiente forma:

- Profesión/ Estudios realizados.
- Años de experiencia.
- Grado Científico.
- Investigaciones en la esfera de la comunicación y el entrenamiento sociopsicológico.
- Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar.
- Edad.

- Centro de trabajo.

Se selecciona un grupo de 9 expertos con experiencia profesional en el área de la comunicación partiendo de los criterios de selección antes mencionados. El total de expertos se corresponde con la población total, es decir, son todas las personas que poseen conocimientos sobre esta esfera.

Paso 2. Definición de la escala de evaluación de los elementos a medir. Descripción del Cuestionario de Criterio de expertos.

Se les proporciona el programa de entrenamiento sociopsicológico y su fundamento teórico. Para que los jueces den sus valoraciones se le anexa el cuestionario.

El cuestionario consiste en una tabla con escalas de 1 a 5, siendo el valor 1 muy poco importante y el 5 se corresponde con muy importante. Consta de 10 ítems o categorías para evaluar los objetivos generales del entrenamiento, así como los objetivos de cada BOA y las técnicas seleccionadas para ello. Al final del cuestionario aparece el significado de cada categoría. También se ofrece la posibilidad de que el experto valore integralmente el Programa, sugiriendo las cuestiones que considere necesarias. Ver Anexo 18

Las categorías quedaron establecidas de la siguiente forma:

1. **Calidad de elaboración del objetivo:** si ha sido formulado correctamente, y si cumple con los requisitos de objetividad para llevarlo a cabo.
2. **Coherencia del sistema de objetivos en su conjunto:** si la lógica y el orden que siguen los objetivos responden al propósito central del entrenamiento.
3. **Orden y coherencia en la consecución de la BOA:** si el diseño es pertinente al proceso de entrenamiento sociopsicológico.
4. **Nivel de correspondencia de la técnica con los objetivos de la BOA:** si los instrumentos utilizados permiten la consecución de los objetivos.
5. **Nivel de elaboración de la técnica:** si la forma en que se presenta la técnica es la más adecuada para el proceso.
6. **Nivel de coherencia del sistema de técnicas diseñado:** si la lógica y el orden que siguen las técnicas permiten el propósito central del entrenamiento.
7. **Nivel de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada:** si el aprendizaje de la BOA está adecuadamente instrumentado.

8. **Evaluación integral del sistema de BOA:** comprende el nivel de coherencia interna entre la BOA, utilidad práctica y funcional del sistema, si la organización e implementación dentro del entrenamiento permiten potenciar la competencia comunicativa de los sujetos.

3.2 Valoración general del método criterio de expertos

Este Programa de Entrenamiento Sociopsicológico fue validado a partir de la interpretación cualitativa y cuantitativa de la información ofrecida por el grupo de expertos. Ambas fuentes de información permiten realizar el análisis desde distintos enfoques complementarios y enriquecer la mirada de quien investiga.

La edad promedio de los jueces fue de 43 años, con 21 años de experiencia respectivamente; más del 50 % poseen el grado científico de Doctor en Ciencias, y han trabajado e investigando en el área de la comunicación y el entrenamiento sociopsicológico. Ver Anexo 19

Los jueces evaluaron cualitativamente el entrenamiento, de forma satisfactoria; señalando la calidad del mismo, el ajuste de los objetivos, la secuencia de las técnicas de forma coherente. En sentido general, señalan que es un programa novedoso y pertinente, que posee gran valor por la significación que reporta para los sujetos implicados en un entrenamiento de este tipo.

El análisis cuantitativo de la técnica Criterio de Expertos, se realizó a partir del paquete de programas estadístico SPSS para Windows, lo que posibilitó recoger las valoraciones de los 9 expertos sobre el entrenamiento sociopsicológico diseñado, y avalar el análisis que se realiza.

Fue evaluado por los jueces, el nivel de coherencia y la calidad de los objetivos, y sistemas de objetivos para el desarrollo de cada una de las BOA, resultando satisfactorio en todos los aspectos, lo cual otorga el aval al presente estudio; lo que se corrobora en el análisis de frecuencia realizado donde el 100 % de los expertos otorgan calificaciones de 4 y 5, es decir, los perciben como importantes y muy importantes. Ver Anexo 20.

Los indicadores referidos a las técnicas, recibieron elevadas puntuaciones, los cuales reflejan la correspondencia y calidad de las mismas, para el desarrollo del entrenamiento, y el logro de la potenciación de la comunicación interpersonal y del liderazgo.

Las sesiones fueron valoradas por los expertos, positivamente; precisando su correspondencia con los objetivos generales, y su nivel de coherencia; señalando, además, la riqueza y claridad que ofrece, siendo un instrumento eficaz para el entrenador.

De manera general, los jueces que valoraron el entrenamiento, lo califican de coherente, congruente con los objetivos que tienen diseñados y muy importante para facilitar el aprendizaje del liderazgo en los directivos de las empresas. En este sentido validan, desde el punto de vista del contenido, la propuesta presentada.

La validez de contenido del entrenamiento pudiera ser suficiente para dar por cumplido nuestro objetivo central, pero se considera que un criterio externo puede resultar de apoyo para probar la fuerza de la propuesta. En este sentido se implementa el entrenamiento sociopsicológico, lo que permitió probar su funcionalidad en sujetos con responsabilidad social.

3.3 Resultados de la implementación del Entrenamiento Sociopsicológico.

Para el análisis de los resultados del entrenamiento sociopsicológico diseñado se parte fundamentalmente de un estudio cualitativo del cambio operado en cada participante en cuanto a la asimilación de las BOA. Este cambio se basa en la potenciación de las habilidades comunicativas favorables para el ejercicio del liderazgo en los sujetos que conforman la muestra. Para lograr esto se potenciaron las habilidades de escucha, el uso de las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación, los principios de la argumentación y los tipos de argumentos y la utilización de recursos y técnicas para el razonamiento y la persuasión. El análisis de los resultados está en correspondencia con los objetivos de la investigación y se realizó teniendo en cuenta la evolución de los sujetos en cada una de las sesiones, apoyándonos en las técnicas que en cada una de ellas garantizaron la efectividad del entrenamiento. Sirvió de base además los aspectos anecdóticos,, experiencias individuales y grabaciones de video, que reflejan la evolución de cada sujeto durante todas las sesiones. Fueron utilizados nombres supuestos para cada participante a la hora de efectuar caracterizaciones individuales de los diferentes aspectos entrenados.

Un estudio preliminar de cada sujeto realizado a partir de los datos obtenidos con la realización de la entrevista individual, el cuestionario de autoevaluación de la comunicación y el cuestionario de estilos comunicativos, nos permitió llegar a la siguiente caracterización:

Juana:

Posee una experiencia de 3 años como dirigente. Se manifiesta objetiva, paciente, lógica, expresa sus ideas con claridad y dice “escuchar con atención”. Mantiene buenas relaciones con sus subordinados y con los compañeros del consejo de dirección. Según manifiesta no le resulta fácil

argumentar sus ideas y no siempre logra convencer a los demás. Es tímida, apocada, introvertida, agradable y responsable. Plantea que, en ocasiones, necesita ganar precisión en sus ideas, pues esto pudiese limitar su comunicación. Se encuentra motivada por el entrenamiento. Se autoevalúa como buena comunicadora, aunque existen aspectos en que debería mejorar

José:

Tiene una trayectoria de 25 años como dirigente. Es poco comunicativo, reservado, caprichoso, tenaz, sincero, sensible y muy trabajador. Le cuesta trabajo argumentar sus ideas pero refiere que sí logra convencer a los demás. Mantiene buenas relaciones interpersonales. Es muy irritable, por lo que “cuando se altera no escucha”. Considera imprescindible la actitud del otro en el proceso comunicativo. Plantea que el cargo que ocupa en su puesto de trabajo limita su comunicación pues maneja muchos datos oficiales que debe reservar. Le gusta precisar y clarificar sus ideas. Es desconfiado en su trabajo pero muy responsable. Mantiene una posición pasiva al reconocer las dificultades que presenta y no realizar nada para superarlas. Se autoevalúa como comunicador deficiente en ciertos aspectos.

Antonio:

Ha trabajado durante estos últimos 4 años como dirigente en esta empresa. Plantea tener buena disposición para la comunicación y mantiene buenas relaciones interpersonales. Considera que puede escuchar a los demás durante un período de tiempo no muy prolongado. Ante situaciones histriónicas o de humor puede argumentar sus ideas con mayor facilidad. Al enfrentarse a situaciones comprometedoras su argumentación se dificulta mostrándose evasivo y poco comprometedor. Le falta amplitud e intencionalidad a su discurso. Logra convencer a los que lo rodean sólo en ocasiones. Refiere que el interés del interlocutor es fundamental para que la comunicación fluya pues este factor limita sus intercambios. Es comprensivo, sincero y expone sus ideas con sencillez y claridad. Se autoevalúa como excelente comunicador

Juan:

Refiere tener 4 años de experiencias ejerciendo funciones de dirección. En sus actividades cotidianas, la persuasión y el convencimiento son tareas de primer orden. Se muestra conversador, atento. Le resulta fácil entender a las demás personas poniéndose en su lugar. En ocasiones, le resulta difícil interactuar con las personas que se muestran poco comunicativas. Prefiere la toma de decisiones de manera participativa pero hace uso de su autoridad en algunos momentos que lo requieren. Se percibe como buen comunicador. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros. Debe profundizar en la argumentación de sus criterios, pues hace demasiado extenso su discurso

siéndole difícil precisar ideas. Se muestra práctico, directo, enérgico y con una elevada capacidad de decisión. Se autoevalúa como excelente comunicador.

Jesús:

Tiene 5 años de experiencia en el cargo que ocupa. Presenta una adecuada disposición para la comunicación. Mantiene buenas relaciones con sus subordinados y compañeros de trabajo. Necesita de un mayor desarrollo de la capacidad de escuchar pues se distrae con facilidad. La argumentación de sus ideas, a pesar de ser una tarea fácil para él, considera que la debe perfeccionar, pues en ocasiones no logra el convencimiento de quienes la escuchan. No le gusta la imposición y prefiere que la comunicación sea clara y precisa. Se observa objetivo, lógico, práctico y analítico. Considera que logra comunicarse con personas de distintos niveles intelectuales sin dificultad. Se autoevalúa como buen comunicador, pero hay aspectos en que podría mejorar.

Jorge:

Posee 14 años como dirigente. Tiene un pensamiento flexible. Mantiene buenas relaciones con sus subordinados, alumnos y compañeros. Considera que influye sobre las personas con las que se comunica, no obstante carece de recursos argumentativos para ampliar sus ideas. Escucha atentamente a los demás, factor que facilita sus relaciones interpersonales. Se expresa con espontaneidad y la sinceridad lo caracteriza, siendo esta cuestión en ocasiones limitante de su comunicación. Es carismático, creativo y a veces difícil de comprender. Se autoevalúa como excelente comunicador.

Marcos:

Tiene 4 años de experiencia como dirigente. Posee adecuada disposición para la comunicación. Considera que la argumentación es de gran importancia para sus actividades cotidianas. Le es peculiar una marcada comunicación extra verbal. En este sentido quienes lo rodean refieren que él "habla en colores", aspecto que en ocasiones limita su comunicación verbal. Es muy expresivo y recurre frecuentemente a la argumentación, considerando que es un elemento que debe perfeccionar. En ocasiones no logra convencer a las demás personas. Se manifiesta imaginativo y elocuente a la hora de expresarse. Se autoevalúa como excelente comunicador.

Alex:

Acumula 6 años de experiencia ejerciendo funciones de dirección. Su lenguaje es fluido y amplio. Frecuentemente logra el convencimiento de los demás y ejerce una gran influencia sobre ellos, considera que le resulta fácil argumentar sus ideas aunque refiere que en ocasiones habla mucho y no llega a las personas el mensaje que desea transmitir. Prefiere que le escuchen cuando conversa,

aunque considera que no siempre lo logra. Se observa espontáneo, enfático e impetuoso. Se autoevalúa como buen comunicador, pero hay aspectos en que podría mejorar.

Roberto:

Lleva 5 años en el centro perteneciendo al Consejo de Dirección. Se muestra conversador, con un pensamiento flexible, cauteloso, analítico y objetivo. Manifiesta que frecuentemente necesita argumentar sus criterios y para esto le resulta difícil concretizar lo que tiene que decir. En ocasiones logra escoger las palabras precisas pero en otras, tiene que repetir más de una vez su criterio para convencer a los demás. Lo caracteriza una marcada tendencia a ponerse en el lugar del interlocutor para entender sus puntos de vistas. Se autoevalúa como excelente comunicador.

Los resultados obtenidos en el Cuestionario de estilos de comunicación demuestran un predominio del estilo 3, relacionado con la comunicación centrada en la persona. Se pone de manifiesto en 4 participantes: José, Antonio, Alex y Jorge, reflejando algunas de sus características individuales como sujetos de la comunicación. Se perciben como sinceros e impetuosos, para ellos lo más importante es expresar sus sentimientos. Creen que deben poner especial interés en su relación comunicativa porque sus características pueden frenar el desenvolvimiento de sus interlocutores. Se manifiestan espontáneos, empáticos, calurosos, emocionales, sensitivos, comprensivos, cooperadores, y no poseen gran capacidad de escucha.

El siguiente estilo que mayor cantidad de sujetos perciben como correspondiente a sus particularidades es el segundo. Tres de los participantes: Juana, Jesús y Roberto lo reconocen como el que más se adecua a sus características. Estos sujetos son sistemáticos, lógicos, objetivos, pasivos, cautelosos, pacientes, prácticos y analíticos. Se apoyan fundamentalmente en su comunicación en hechos, planes, controles, observaciones, pruebas, detalles, que le dan solidez al contenido que transmiten a sus interlocutores.

En el estilo 1, sólo Juan es identificado con él. Se percibe como práctico, directo, impaciente, con elevada capacidad de decisión, rápido, enérgico, dinámico, operativo. Considera que su impaciencia y operatividad pueden limitar en algunos momentos su capacidad de escucha. En su comunicación los contenidos giran generalmente alrededor de sus resultados, objetivos, eficacia, retos, cambios. Este estilo tiene como característica fundamental que se centra en la acción que se está realizando.

El estilo 4 resulta predominante en Marcos quien es imaginativo, carismático, egocéntrico, lleno de ideas. Su relación comunicativa suele ser imprecisa y se refleja con poca capacidad de escucha. Reconoce que debe tener presente en su comunicación que sus mensajes sean objetivos y precisos.

Los contenidos de su comunicación giran alrededor de la innovación, la creatividad, las oportunidades, las posibilidades. La característica fundamental de este estilo es que se encuentra centrado en la idea que se maneja durante la comunicación con sus interlocutores.

En la primera sesión del entrenamiento, de manera general, se diagnosticaron algunos procesos importantes sobre los cuales fue después necesario intervenir a través de la adecuación de las percepciones de cada participante y la potenciación de su autovaloración y autoconocimiento. Se obtuvo información acerca del nivel en que se encontraban las habilidades de escucha. Se logró la orientación de estos en la reflexión sobre sí mismos en el proceso de comunicación. Se diagnosticó el proceso de autoevaluación de la comunicación en cada participante y se determinaron sus formas típicas de comportamiento en la comunicación interpersonal. Fue introducida la BOA 1 relacionada con la creación del clima, apoyando esta con las técnicas de motivación, adecuación de expectativas y presentación de los participantes que propiciaron dar los primeros pasos en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la cohesión grupal

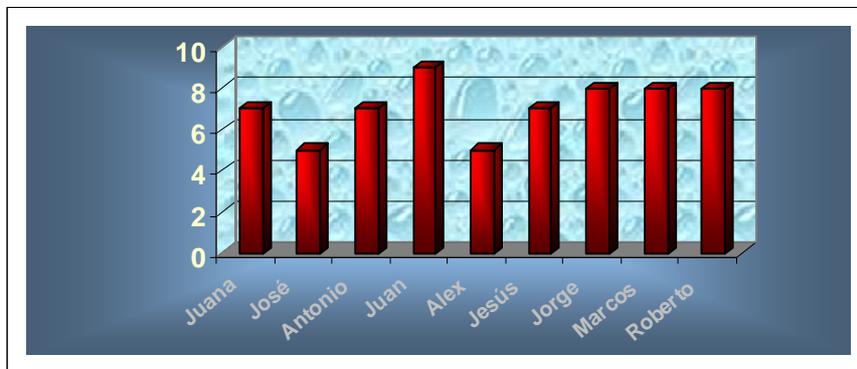
Con la realización del cuestionario del buen escucha se comprobó la existencia de dificultades en el dominio de esta habilidad. La capacidad de escuchar empáticamente en la comunicación interpersonal y en las actividades de dirección que lo requieren, están poco desarrolladas en los sujetos participantes. Ellos adoptan con frecuencia posturas que limitan sus intercambios, obstruyendo la transmisión de información lo cual puede repercutir de forma negativa en la asimilación e interpretación de lo expresado.

Se observa mayor predominio de estas dificultades en las respuestas ofrecidas por José, Marcos, Alex y Jorge. Ellos manifiestan poseer distractibilidad de la atención ante discursos prolongados y extensas reuniones, sobre todo si no se encuentran implicados en el tema que se aborda. Cuando presentan carga de trabajo evaden a los interlocutores y se excusan con facilidad. Además, ante una opinión contraria a la suya estos participantes asumen estrategias que restringen el intercambio diciendo las cosas tajantemente y defendiendo su punto de vista por encima de todo.

En este sentido, manifestando menos limitaciones se encuentran los restantes participantes, Juana y Roberto, generalmente asumen posiciones pasivas al no facilitar la interacción y escuchar todo lo que dice el interlocutor sin ofrecer valoraciones. Antonio y Jesús son fieles defensores de sus ideas. Todos prefieren cuando están apurados al ser interceptados por alguien transmitirles con un gesto que están apurados. Frecuentemente escuchan y simultáneamente realizan otras actividades. Todo lo anterior conlleva a la ineffectividad de la comunicación interpersonal y al mal ejercicio de un auténtico liderazgo.

Una marcada tendencia a la sobrevaloración fue constatada en la aplicación de la guía diagnóstica. Los participantes, en la evaluación integral se dan en su mayoría, puntuaciones elevadas (Tabla 1). Constituye un dato relevante que sólo 2 participantes se autoevalúen en un nivel medio como comunicadores, el resto sobrepasa estos valores. Esto nos lleva a realizar un análisis individualizado de los indicadores manejados para profundizar en la percepción que cada uno de ellos tiene de sí mismo y conocer en qué medida manifiestan inadecuación en su autovaloración. La realización de esta técnica incentivó además la autorreflexión en cada uno de los participantes acerca de cómo son realmente como sujetos de la comunicación.

Tabla 1



De forma individual sobresalen algunos aspectos que serán confrontados posteriormente con los resultados obtenidos en los restantes instrumentos psicológicos aplicados.

Todos los participantes consideran que logran la cooperación de los demás a la hora de organizar una tarea. También plantean que no se aferran a su criterio cuando sus interlocutores reaccionan de la misma forma. La mayoría de los sujetos plantean que no necesitan repetir varias veces una misma idea para hacerse entender, sólo José y Roberto refieren tener esta dificultad. Semejante valoración ofrecen al percibirse reconociendo públicamente sus equivocaciones, en este caso sólo Juan y Alex refieren que les cuesta trabajo. Todos los participantes consideran que admiten que otros encuentren soluciones más acertadas que las de ellos y que en las discusiones valoran los aspectos positivos y las argumentaciones de los demás. Sólo 3 compañeros, Jorge, Marcos y Alex, refieren que no les cuesta trabajo expresar sus ideas en pocas palabras. Un dato relevante es que sólo Juana y José plantean la dificultad para argumentar sus ideas de forma tal que logren cambiar de opinión a los demás. La mayoría de los participantes consideran que una comunicación es efectiva cuando se logra un buen acuerdo, aún cuando a su resultado aporte uno solo de los participantes.

De manera general se observa que existe una tendencia a responder de acuerdo con lo socialmente esperado sin llegar a reflejar una percepción de sí mismo basada en un profundo análisis de sus características personalológicas.

En la segunda sesión del entrenamiento se introducen las BOA 2, 3, 4, 5, y 6. Al introducir el contenido relacionado con las habilidades de escucha y sus respuestas básicas, se logró una reflexión muy profunda acerca de cuán ineficiente era en ellos este proceso, ya que en su gran mayoría no utilizaban la clarificación, la paráfrasis, ni el reflejo de sentimientos, reconociendo algunos la síntesis como el recurso en el que se apoyaban en determinados momentos. En cuanto a las estrategias restrictivas de la comunicación, reconocen que las que más les afectan, desde el punto de vista personal y en el cumplimiento de sus funciones es la de superioridad, no logrando muchas veces ubicarse en el mismo nivel de sus subordinados; y la de anticipación, creándose un juicio acerca del tema completo antes de que su interlocutor termine la idea. El resto de las estrategias les afectan, pero no con la misma intensidad. Para contrarrestar los efectos negativos de estas estrategias restrictivas se les ofreció información acerca de las estrategias facilitadoras de la comunicación. En este sentido reconocen la necesidad de su utilización. Otro contenido analizado en esta sesión fue el relacionado con la argumentación, sus principios y tipos de argumentos. Con la discusión grupal realizada, teniendo como punto de partida un problema matemático con varias posibles formas de razonar su respuesta, y utilizando la guía de observación y la filmación de video, fue posible diagnosticar las formas de comportamiento de cada participante durante la búsqueda de una solución conjunta. Esta técnica fue clave al reflejar cómo en realidad se comportan los individuos, contrastando esto con la percepción de sí mismo que tienen cada uno de ellos.

La búsqueda de una solución de manera conjunta resultó una tarea difícil. Los participantes seleccionaron a Juan como coordinador del grupo, este no logró en un inicio conducir la toma de decisiones, utilizando un estilo Laissez Faire de dirección que propició la organización de los participantes en dúos y tríos que analizaban la situación y trataban de llegar a una solución correcta de forma aislada. Transcurrido un período de tiempo se logró una coordinación más organizada. Durante el transcurso de la discusión impresionan los comportamientos similares de Marcos y Alex. El aferramiento a sus criterios los caracterizó en todo momento, acompañado de una marcada intolerancia ante la diversidad de criterios y una escasa habilidad de escucha, llegando a distanciarse de la discusión y luego retornar a ella reafirmando sus puntos de vista con impulsividad, rigidez y obstinación, sus argumentaciones fueron escasas, utilizaron el argumento de mayoría y no lograron el convencimiento de los demás. Demuestran despreocupación por los criterios de los demás no

contribuyendo a la búsqueda de una solución conjunta. Un pequeño diálogo de uno de los momentos de la discusión reflejan las características mencionadas.

- Juan : ¿Entonces llegamos a la conclusión que 2000 es la respuesta correcta?.
- Alex: Ustedes pueden decir lo que quieran pero yo sigo pensando que 1000 es la respuesta correcta.
- Marcos: Igual pienso yo, a mí de cualquier manera me da 1000.

Se observa una subordinación en la posición asumida por Jesús y Roberto. Exponen su solución, vías de razonamiento y argumentos claramente (a pesar de tener una respuesta errónea). No obstante, mantienen una posición pasiva durante la discusión. Escuchan atentamente los argumentos de sus compañeros los cuales le introdujeron la duda. Roberto se manifiesta con inseguridad personal, ambivalencia y con escasa capacidad de decisión.

Jorge llega a la respuesta correcta desde el inicio del ejercicio. Expresa sus argumentos y formas de razonamiento con seguridad. Recurre al recurso de la repetición y la insistencia al explicar la lógica seguida por él para arribar a su conclusión. Logra convencer a Juana que en un inicio tenía una respuesta diferente. Le introduce la duda a algunos participantes pero no logra convencerlos. Tiene un papel activo en la discusión grupal. Juana se hace portavoz de la respuesta correcta. Utiliza el recurso demostrativo para exponerle a sus compañeros sus nuevos argumentos. Ayuda a la clarificación del problema y se apoya en el argumento ad hominem para convencerlos. Su posición facilitó la búsqueda de una solución conjunta.

Una escasa argumentación de sus criterios manifestó José durante la discusión. Se mantuvo todo el tiempo implicado en el debate, escuchando las intervenciones de sus compañeros, no obstante se manifestó con rigidez y obstinación demostrando una preocupación por los detalles, que entorpecía la búsqueda de la solución. Por otra parte Antonio es tomado como el experto. Expresa su solución y sus ideas pero sin ejercer autoridad. Sus intervenciones son limitadas. Presenta escasa capacidad de decisión. Es reclamado por el grupo para el uso del argumento de la personalidad del comunicador pero evade la respuesta. No argumenta sus ideas con claridad, escucha los argumentos de Jorge y Juana pero no logra cambiar de opinión.

Realizando un análisis grupal de la discusión, se aprecia que no se buscan de manera conjunta las posibles soluciones. Se trabaja en grupos aislados de forma desorganizada. Se realizan esfuerzos para buscar una solución conjunta y lograr el convencimiento entre todos los miembros del grupo pero las estrategias que se siguen no contribuyen a ello. No se argumentan las opiniones

correctamente. La mayoría de los argumentos no consideran la lógica ajena. Existe una tendencia a manejar la personificación y los criterios de expertos. Se observan dificultades en la habilidad de escuchar de algunos participantes que entorpecen la búsqueda de un acuerdo. Estos elementos entorpecen la efectividad en el cumplimiento de sus funciones como líderes dentro de su organización.

En la tercera sesión del entrenamiento, se realiza un análisis de la discusión grupal llevando a cada participante a la reflexión, con ayuda del video acerca de cómo digo que soy y cómo soy realmente. Se precisaron las formas más utilizadas de argumentación. Se entrenó a todos los participantes en la utilización de los 10 principios de argumentación y en la elaboración y presentación de sus contraargumentaciones. Se introduce la BOA 7 verificando el proceso de su asimilación.

Para apoyar el análisis realizado acerca de los principios de argumentación más utilizados y cómo hacer un uso efectivo de todos ellos, se hizo una evaluación de un diálogo significativo de un texto del libro de S. Zweig titulado: "Fouché". El diálogo se produce entre Fouché y el barón de Vitrolles.

- Bueno, y ahora ¿qué piensa usted hacer?
- Tengo la intención de trasladarme a Gante; la silla de posta espera a la puerta.
- Es lo más acertado que puede hacer, pues aquí no está usted seguro.
- ¿No tiene usted nada para el rey?.
- ¡Ah! Por Dios, nada. Absolutamente nada. Diga usted únicamente a su majestad que cuente con mi devoción y que, desgraciadamente, no depende de mí que pueda volver pronto a las Tullerías.
- Pues yo creo que sí, que depende exclusivamente de usted que esto suceda pronto.
- Menos de lo que usted supone. Las dificultades son grandes. Aunque la cámara ha simplificado la situación, usted ya sabe – y aquí sonrío Fouché – que ha proclamado a Napoleón II.
- ¡Cómo! ¿Napoleón II?
- Naturalmente, así había de empezar.
- Pero supongo que esto no hay que tomarlo en serio.
- Dice usted bien. Mientras más lo pienso más me convengo de que este nombramiento es completamente absurdo. Pero no puede usted imaginarse cuántos partidarios tiene aún este hombre. Algunos de mis colegas, sobre todo Carnot, están convencidos de que todo se salvaría con Napoleón II.
- Y ¿Cuánto tiempo a de durar esta broma?
- Probablemente el tiempo que tardemos en librarnos de Napoleón I.

- Y luego, ¿Qué sucederá luego?.
- ¿Cómo saberlo? En momentos como estos es difícil prever los acontecimientos con un día de anticipación.
- Pero si el señor Carnot, su colega, profesa tanta lealtad a Napoleón, quizás le será difícil a usted evitar esa combinación.
- ¡Bah, usted no conoce a Carnot! Para quitarle esa idea de la cabeza basta proclamar el gobierno del “pueblo francés”. “¡Pueblo francés!”; cuando él oye esto, figúrese usted...

Y los dos se ríen: El duque de Otranto, elegido por los republicanos, que se burla de su colega, y el agente realista, empiezan a entenderse.

- Así está bien, así se arreglará – dice el barón de Vitrolles -; pero espero que después de Napoleón II y del “pueblo francés” pensará usted, por fin, en los Borbones.
- Naturalmente – contesta Fouché - entonces le habrá llegado el momento al duque de Orleáns.
- ¡Cómo!, ¿al duque de Orleáns? – exclama el barón de Vitrolles sorprendido -¿pero cree usted que el rey aceptará jamás una corona tan traída y llevada?

Como se puede apreciar, Fouché recurre a la utilización de diversos principios de argumentación, entre los cuales se encuentran:

Ampliación del significado del argumento. Ejemplo: *“Es lo más acertado que puede hacer, pues aquí no está usted seguro”.*

Personificación del argumento. Ejemplo: *“Diga usted únicamente a su majestad que cuente con mi devoción y que, desgraciadamente, no depende de mí que pueda volver pronto a las Tullerías”.*

Reducción del significado del argumento. Ejemplo: *“Menos de lo que usted supone. Las dificultades son grandes”.*

Vinculación del argumento a otra situación. Ejemplo: *“Probablemente el tiempo que tardemos en librarnos de Napoleón I”.*

Sacar ventaja de una desventaja. Ejemplo: *“Pero espero que después de Napoleón II y del “pueblo francés” pensará usted, por fin, en los Borbones”.*

Crear analogía en una nueva situación. Ejemplo: *“¿Pero cree usted que el rey aceptará jamás una corona tan traída y llevada?”.*

Tabla 2. Autodiagnóstico: Principios de argumentación

En sentido general podemos constatar que el 88,9 % de los participantes frecuentemente utilizan la ampliación y reducción del significado del argumento. El 0 % de los sujetos participantes logran llevar los argumentos a valores extremos, no crean analogías en una nueva relación ni polos contrarios, ni generalizan un caso particular. El 44,4% de los participantes vincula el argumento a otra situación de tiempo, lugar. El 100 % utiliza en su comunicación la personificación de sus argumentos para lograr el convencimiento de los demás. El 33,3 % recurre al criterio de experto y el 44,4 % logra sacar de una ventaja una desventaja o viceversa. El 22,2 % de los participantes logra combinar varios argumentos a la hora de convencer a los demás.

En esta sesión se realizó una segunda discusión grupal basada en un tema sugerido por los participantes, en el cual pudieran adoptar posiciones opuestas y utilizar argumentos para convencer al otro, además de poner de manifiesto las habilidades de escucha anteriormente adquiridas. Durante el ejercicio se constató la asimilación de los principios de argumentación y se entrenó a los participantes en la utilización de los principios cuya comprensión les era más trabajosa. El análisis individualizado de la discusión quedó registrado en la tabla 3.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Juana	0		0	0	0		0	0	0	0
Antonio	0			0						0
Juan	0	0	0	0			0	0	0	0
Alex	0	0	0	0			0	0	0	0
Jesús	0	0	0	0			0	0	0	0
Jorge	0	0	0	0	0					0
Marcos	0			0		0				0
José	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Roberto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 3: Asimilación de los Principios de Argumentación

Se demuestra el cambio operado en cada uno de los participantes en la utilización de los principios de argumentación. La discusión grupal estuvo enriquecida con las numerosas intervenciones realizadas. Los sujetos expusieron sus argumentos y discursos con credibilidad, coherencia,

consistencia y congruencia. Se logró que fueran utilizados los principios de argumentación que en un inicio no eran conocidos por los participantes. Sólo 2 compañeros, José y Antonio, asimilan la BOA con algunas dificultades al no manejar elementos que ya habían sido incorporados. En sentido general primó una activa participación de todos los sujetos en las actividades del grupo. Se observó la utilización del argumento ad hominem, a pari y a contrariis, así como el argumento de mayoría y de la personalidad del comunicador.

Debemos señalar la exhaustiva asimilación de la BOA de Roberto el cual logra utilizar sus argumentos con precisión y claridad partiendo del criterio que defendía. Luego por indicación del entrenador desarrolla sus contraargumentaciones al defender con igual habilidad los criterios del adversario.

En la cuarta sesión del entrenamiento se logró confrontar, con ayuda del video, la percepción de los participantes sobre su comunicación y la forma de llevarla a cabo en la realidad. Se profundizó en el autoconocimiento de los mismos promoviendo en los miembros del grupo una reformulación de los elementos manejados para reforzar las habilidades adquiridas por ellos. Además en esta sesión se introducen las BOA 8 y 9 las cuales enriquecen las anteriores. Los sujetos adquirieron un conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos al entrenamiento de la comunicación a través del razonamiento y la persuasión. La deducción, la inducción, la analogía, por sólo mencionar algunas, propiciaron efectivizar la comunicación de los participantes, llegando estos a lograr sus propósitos a través de la comunicación, con mayor facilidad, demostrando además, una correcta asimilación de las bases orientadoras para la acción ya incorporadas.

Con la utilización de la discusión grupal "El fantasma del castillo", se llevó a los participantes a reflexionar acerca de la necesidad de organizarse a la hora de trabajar en grupo de forma efectiva y para tomar decisiones por consenso con poco tiempo para ello. Para lograr esto fue necesario que pusieran en práctica las habilidades adquiridas en las sesiones de trabajo anteriores, ya que sin ellas no era posible llegar a la meta prevista. Esto propició la verificación de la correcta asimilación de las BOA incorporadas. Se observa un cambio significativo en los recursos utilizados por los miembros del grupo para desarrollar su comunicación.

Se comprobó la utilización de los conocimientos sobre las habilidades de escucha ofrecidos durante el entrenamiento. Se demostró la aplicación de las respuestas básicas de escucha y los beneficios que estas reportan a la comunicación interpersonal.

Predominó la diversidad del uso de los recursos que favorecen la comunicación persuasiva. Entre ellos sobresale el recurso de la competencia utilizado por Juan; el recurso de la ejemplaridad,

expuesto brillantemente por José y Roberto; el recurso de la implicación desarrollado por Juana; y el de la repetición y la insistencia, utilizado con gran efectividad por Alex y Marcos. Otros recursos fueron manejados por los participantes en diferentes momentos de la discusión.

El argumento ad hominem y el argumento a contrariis fueron utilizados por los participantes facilitando la búsqueda de un acuerdo. De igual forma fueron fundamentales y correctamente usados el argumento de mayoría y el argumento basado en la personalidad del comunicador.

Se reafirmó una vez más la asimilación de los principios de argumentación en los participantes. Esta técnica, al variar la situación y la condiciones de su realización, permitió corroborar el cambio ocurrido en los participantes reflejados en los análisis antes realizados.

El cuestionario de constatación final reveló que a diferencia de la guía diagnóstica analizada, se señala que el 66,7% de los participantes refiere que antes del entrenamiento, en ocasiones, le gustaba imponer su criterio. El 77,8 % expresa que necesitaba tener una comunicación más efectiva con sus subordinados. En este sentido el 88.9 % de los participantes señala que sólo en ocasiones, a la hora de convencer a sus subordinados, sabían escoger los argumentos correctos.

Con la conclusión del entrenamiento, el 100% de los participantes evidencian haber alcanzado un desarrollo en la habilidad de escuchar, un basto conocimiento sobre los principios de argumentación y de cómo utilizarlos; encaminándose hacia una comunicación más efectiva con sus subordinados y demás compañeros. El entrenamiento en igual grado les resultó muy útil y del agrado de todos. Estas ideas son manifestadas de forma escrita. Algunas de ellas se ofrecen a continuación:

Roberto: "...Reconozco que no se puede llegar a ser un buen líder si no somos efectivos en la comunicación y con este entrenamiento hemos aprendido a superar nuestros errores y podremos de ahora en adelante ejercer mejor nuestras funciones"

Jesús: "...En el entrenamiento aprendí cosas que antes realizaba de forma inconsciente y ahora sé que la comunicación pueden ser utilizada de forma más efectiva".

Marcos: "...Antes utilizaba los principios de argumentación y los recursos de la comunicación persuasiva de manera inconsciente, ahora los podré aplicar conociéndolos, por eso pienso que el entrenamiento me fue muy útil. Ahora sé como aplicar lo aprendido".

José: “ ...Me gustó el entrenamiento porque sé que mis deficiencias en la comunicación afectan la forma de relacionarme con mis subordinados y esto no es bueno. Me llevo conocimiento, habilidades y mejores amigos”

Antonio: “...Las técnicas y dinámicas empleadas nos permiten desempeñarnos y trabajar mejor en grupo, a la hora de ejercer el liderazgo...”.

3.4 Valoración integral del Entrenamiento Sociopsicológico

El entrenamiento realizado, desde su planificación, estuvo relacionado con la actividad profesional de los participantes y sus exigencias. La caracterización psicológica realizada a cada uno de los sujetos antes de iniciar el entrenamiento resultó de gran utilidad para determinar la tendencia a la sobrevaloración en la comunicación que primaba en cada uno ellos y la necesidad de perfeccionar la comunicación de sus ideas para lograr el éxito en la actividad de dirección. En todo momento se tuvo en cuenta la voluntariedad de los sujetos para garantizar su participación. En el entrenamiento se realizan técnicas de activación en algunos momentos que movilizan las acciones grupales y el estado de ánimo de los miembros del grupo. Nos aseguramos además del carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento. Se fomentó la reflexión de los participantes propiciando un proceso de autodiagnóstico que fue individualmente objetivado y autoconfrontado por medio del video. El entrenamiento fue aplicado con un carácter individualizado a pesar de la utilización, en algunos momentos, de técnicas con carácter grupal. Se verificó el cambio en los aspectos entrenados corroborando así la efectividad del entrenamiento diseñado.

Finalmente se puede decir que quedó demostrado que el programa de entrenamiento sociopsicológico es pertinente y conlleva a la consecución de los objetivos previstos. Que le permite a los participantes dirigir y orientar la dinámica de actividad de grupos pequeños con más efectividad que anteriormente; además de propiciar que orienten los procesos de la comunicación interpersonal de manera funcional al tipo de actividad que realiza cada uno, aportando herramientas que ayudan a mejorar el clima de trabajo atendiendo a los fines y tareas sociales del grupo.

Se considera que el criterio del grupo a favor de su desarrollo, es otro criterio de validez que fortalece los argumentos aquí presentados.

CONCLUSIONES

1. Se realizó una profunda revisión bibliográfica acerca de los temas fundamentales analizados en el trabajo, valorando autores, tanto nacionales como internacionales, de reconocido prestigio y se consultaron revistas, publicaciones, trabajos precedentes, que ayudaron a clarificar los elementos esenciales y a aportar algunas Bases Orientadoras de la Acción que se encontraban ya elaboradas, aunque sin interdependencia entre ellas.
2. Se diseñó un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico a partir de la elaboración y estructuración de un Sistema de Bases Orientadoras de la Acción, orientadas a potenciar el ejercicio del liderazgo a través de la potenciación de habilidades comunicativas.
3. El Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado permite dar respuesta a problemas relacionados con la optimización y modificación del comportamiento en dirigentes, facilitándoles la adquisición de conocimientos y habilidades para: la dirección y orientación de la dinámica de actividad de grupos pequeños; la orientación de los procesos de comunicación interpersonal de manera funcional al tipo de actividad que realiza y la posibilidad de propiciar un clima de trabajo adecuado a los fines y tareas sociales del grupo al cual pertenece.
4. El Programa de Entrenamiento Sociopsicológico se validó a través de la técnica Criterio de Expertos, obteniéndose con la aplicación del cuestionario utilizado resultados muy favorables que avalan su originalidad, coherencia y congruencia con relación a los objetivos previstos.
5. Los resultados obtenidos con la implementación del entrenamiento demuestran que la comunicación es un elemento clave para el ejercicio óptimo de un auténtico liderazgo. El conjunto de técnicas y Bases Orientadoras utilizadas conllevaron a la potenciación de estos aspectos, que a pesar de que en la práctica se les concede la importancia que requieren, se encuentran en realidad en un nivel deficiente.

RECOMENDACIONES

- Adecuar las características del entrenamiento a las exigencias y particularidades de los participantes para lograr la utilización óptima de dicho programa.
- Ampliar el entrenamiento a otras áreas que sean también competencias claves en los directivos, para potenciar su liderazgo

BIBLIOGRAFÍA.

- Almenares, M. L. *Entrenamiento sociopsicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación/ M.L Almenares; L. M González, Tutor.* - - Trabajo de Diploma; Santa Clara (V.C), . - - 109 h.
- Andreiva, G. M. *Psicología Social/ G. M. Andreieva.* - - Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 1984. - - 350 p.
- Arés, P. *El trabajo grupal/ P. Arés, C. Hernández.* - - La Habana: Colección Educación Popular. Editorial Caminos, 1997. - - 172 p.
- Betancourt, A. *La experiencia vivencial en la dinámica de grupos/ A. Betancourt.* - - Santo Domingo: Iberoamericana de Ediciones, 1990. - - 97 p.
- Bellenger, Lionel. *A persuassão/ Lionel Bellenger.* - - Río de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1987. - - 270 p.
- Blake, Oscar J. *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones/ J. Oscar. Blabe.* - - Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1999. - - 345 p.
- Cabrera, I. *Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la optimización de la competencia comunicativa con énfasis en la persuasión/ I. Cabrera; M. Uría, Tutor.* - - Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV. - - 115 h
- Calviño Valdés. *Trabajar en y con grupos/ Valdés Calviño, M. A. Fauly.* - -La Habana: Editorial Academia,1998. - - 198 p.
- Casales, J. C. *Psicología Social. Contribución a su estudio/ J.C. Casales.* - - La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989. - - 290 p
- Cedeño Cardoso, Marelys. *Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para adecuar estilos de enfrentamiento de situaciones sociopsicológicas de dirección a partir del estilo interactivo – comunicativo/ Marelys Cedeño Cardoso; Dr. Armando Cuesta, Tutor.* - - Trabajo de diploma, UCLV (V. C), 1993. - - 120 h.
- César Galeano, Ernesto. *Modelos de comunicación: Desde los esquemas de “Estímulo– Respuesta” a la “Comunicación Contingente”/ Ernesto César Galeano.* - - Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1997. - - 370 p.
- Chiavennato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos/ Idalberto Chiavennato.* - - Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. - - 540 p.
- Chibás, F. *Creatividad + Dinámica de Grupos = Eureka/ F. Chibás.* - - La Habana: Editorial Pueblo, 1992. - - 36 p.
- Covey Stephen. *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva/ Stephen Covey.* - -México: Editorial Paidós, 1998. - - 300 p.

- Couto, Manuel. *Cómo hablar bien en público. Comunicar, persuadir y convencer con palabras/* Manuel Couto. - - Barcelona: Gestión 2000, 1996. - - 83 p.
- Cubeiro, Juan Carlos. *El Liderazgo como elemento impulsor de la gestión del talento y su impulso en el clima de la gestión.* *Revista capital humano* (España) (147): 18, septiembre 2001.
- Darcout Rodríguez., A. *Estudio de las destrezas comunicativas de las especialistas del servicio turístico del Motel Los Caneyes de Villa Clara, como premisas socio-psicológicas para el desempeño profesional de sus funciones/ A. Darcout Rodríguez; Montero Miranda, A. Tutor.* - - T.D. Santa Clara, UCLV. - - 132 h
- Davis, K. *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional/ K. Davis.* - - México: Fuentes impresoras, 1991. - - 550 p.
- De Asunção Fleitas, María Teresa. *O pensamento de Vygotsky e Bakhtin/ María Teresa De Asuncao Fleitas.* - - Brasil: Papirus editora, 1994. - - 150 p.
- Decker, B. *El arte de la comunicación/ B. Decker.* - - México: Iberoamericana de ediciones, 1992.- - 250 p.
- Dionne Duddy, George. *Reto al cambio: Un Modelo vivencial para facilitar los procesos de superación personal/ George Dionea Duddy, Enrique Reig Pintado.* - - México: Mc Graw – Hill, 1994. - - 85 p
- El Liderazgo en la organización, el Liderazgo. Tomado de: http://www.buscarpotal.com/articulos/iso9001_liderazgo.html , 16/01/2006
- Falk Gisanz, Rafael. *Aprendiendo haciendo/ Rafael Falk Gisanz.* - - *Revista Capital Humano*(España), (145) :14 , Junio 2001.
- Festinger, L.. *La disonancia Cognoscitiva. En Las actitudes/ L. Festinger.* - -La Habana: MINED, 1974. - - 230 p.
- Francois Aélion. *El arte de dirigir/ Aélion Francois.* - - Barcelona: Ediciones 2000, 1997. - - 84 p
- Fuentes Ávila, M. *El grupo y su estudio en la Psicología Social/ M. Fuentes Ávila.* - - La Habana: Ediciones ENPES, 1992. - - 278 p.
- Fullan Michael. *Liderar en una cultura de cambio/ Michael Fullan.* - - España: Ediciones OCTAEDRO, SL, 2002. - - 150 p.
- Galperin, P.Y. *Introducción a La Psicología/ Y.P Galperin.* - - La Habana: Editorial Pueblo Educación, 1982. - - 96 p.
- García Cruz, G. *Etapa Inicial de estructuración de un programa de entrenamiento sociopsicológico para dirigentes de la FEU/ G. Cruz García; Uría, Aquino M. tutor.* - - Trabajo de Diploma, Santa Clara, UCLV.
- L. Goetsch, David. *Administración de la Seguridad Total. Seguridad, Salud y Competitividad en el mercado mundial/ David L. Goetsch.* - - Patrice Hall: Hispanoamérica, 1998. - - 425 p.
- González, P. *Psicología de los grupos. Teoría y Aplicación/ P. González.* - - Madrid: Síntesis, S.A., 1997. - - 259 p.

- González, Ibarra, M. L. *Programa de entrenamiento sociopsicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes/ M.L. González Ibarra; Pérez Yera. Tutor.* - - T. Doctorado. Santa Clara. UCLV. - - 187 h.
- González Castro, V. *El arte de comunicarse/ Vicente González Castro.* - - La Habana: Por Amor, 1994. - - 300 p.
- González, Rey, F. *Comunicación, personalidad y desarrollo/ Felipe González Rey.* - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1995. - -198 p.
- Hernández Aristu, Jesús. *Acción comunicativa e intervención social./ Jesús Hernández Arista.* - - Madrid: Editorial Popular, S.A., 1991. - - 98 p.
- Hernández Grave de Peralta, V. *Estudio de las Estrategias Restrictivas y Facilitadoras de la comunicación interpersonal en dirigentes del Grupo Cubanacán, S.A de Villa Clara/ V. Hernández Grave de Peralta; M. Uría, Tutor.* - - Tesis de Diploma, Santa Clara, UCLV. - - 145 h.
- Koontz, H. *Administración. Una perspectiva global/ H. Koontz, H. Weichrich.* - - México D.F: Mc. Graw-Hill Interamericana, 1998. - - 576 p.
- Kossakowski, A. *Acerca del papel de la actividad de orientación para la acción independiente de la personalidad/ A. Kossakowski.* - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987. - - 188 p.
- Kotter John. *Liderazgo en acción. Tomado de: http://www.mercadeo.com/45_liderazgo.htm lunes, 03 de abril de 2006.*
- León Rubio, J. *Psicología social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos/ J. León Rubio, S. A. Barriga Jiménez.* - - España: Editorial Cobra S.A, 1998. - - 78 p.
- Leontiev, A. *Actividad, conciencia, personalidad/ A. Leontiev.* - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1982. - - 235 p.
- Saenz Blanco, María Teresa. *La formación, una herramienta para el desarrollo/ María Teresa Saenz Blanco.* - - Revista Capital Humano(España), (145) : 28, Junio 2001.
- Lluís Juliá, Eduard. *La formación de formadores. Revista Capital Humano(España), (167) : 14, Junio 2000.*
- Lomov, B. F. *El problema de la Comunicación en Psicología/ F. B. Lomov.* - - La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989. - - 293 p.
- Moreno, J.L. *Psicodrama/ L.. J. Moreno.* - - Sao Paulo. Brasil: Editora Cultrix LTDA, 1993. - - 76 p.
- Moreno Pérez, C. María. *Claves del Liderazgo. Rumbo a Líderes Excelentes. Revista Capital Humano (España) (183): 84, diciembre 2004.*
- Moya, M. *Persuasión y cambio de actitudes/ M. Moya.* - - Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición, 1999. - - 193 p.
- Moscovici, S. *Psicología Social/ S. Moscovici.* - - Barcelona: Editorial Paidós, 1984. - - 187 p.
- Muchielli, A. *Psicología de la Comunicación/ A. Muchielli.* - - Barcelona: Editorial Paidós, 1998. - - 178p.

- Myers, M. T. Administración a través de la comunicación. Un enfoque organizacional/ T. M. Myers, G. E. Myers. - - México: Mc. Graw- Hill, 1983. - - 456 p.
- Noriega, Pablo. (2004). Elementos para una caracterización formal de los diálogos. Tomado de: <http://www.lania.mx/~pablo/articulos/afd02.pdf> . martes, 04 de abril de 2006.
- Olas. Nuestra concepción de Liderazgo. Tomado de: <http://olas.tripod.com.pe/olas/index.html> , lunes, 03 de abril de 2006.
- Orlich, Dorald C. Técnicas de enseñanzas/ C. Dorald Orlich. - - México: Limusa, 1995. - - 67 p.
- Pérez Santana, Jorge Luis. El Perfeccionamiento de los recursos humanos s.a. Agencia centro oeste/ Jorge Luis Pérez Santana, Mcs. Noel Valera Izquierdo, Tutores. - - Trabajo de Diploma, Ucf(CF), 1998. __ 99 h.
- Pichón Riviére, E. El proceso Grupal. Del psicoanálisis a la Psicología Social/ E. Riviére Pichón. - - Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1998. - - 176 p.
- Quintero, Yaumara y A. Morricell. (1995): Entrenamiento psicosociológico para potenciar la comunicación y la participación en dirección; M. Uría, Tutor. - - T.D. UCLV. - - 99 h.
- Rivano, Emilio. Tres elementos en el análisis de diálogos. Tomado de: <http://www2.udec.cl/~prodoci/diálogos>, lunes, 03 de abril de 2006.
- Robins, S. P. Comportamiento organizacional. Concepto. Controversias y aplicaciones/ S. P. Robins. - - México: Prentice- Hall- Hispanoamericana, 1994. - - 567 p.
- Rogers, C. Grupos de encuentro/ C. Rogers. - - Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1978. - - 67 p.
- Satir, V. Ejercicios de la comunicación humana/ V. Satir. - - México: Editorial Pax, cuarta reimpresión, 1991. - - 132 p.
- Schramm, E. La ciencia de la comunicación humana/ E. Schramm. - - México: Roble, 1972. - - 98 p.
- Sherkovin, Y. Psicología Social Marxista/ Y. Sherkovin, A. Predvenchi. - - La Habana: Editora Política, 1986. - - 345 p.
- Silvertein, Albert. Comunicación Humana: exploraciones teóricas/ Albert Silvertein. - - Mexico: Editora Trillas S.A., 1994. - - 252 p.
- Stoner, J. Administración/ J. Stoner, C. Wankel. - - México: Trillas, 1995. - - 545 p.
- Talízina, N. Psicología de la Enseñanza/ N. Talízina. - - Moscú: Editorial Progreso, 1988. - - 389 p.
- Van Dijk, T. A. Estructura y funciones del discurso/ T. A. Vn Dijk. - - Colombia, 1986. - - 76 p.
- Vallés Lorente Ángel. Padres, hijos y drogas/ Ángel Vallés Lorente. - - España: Generalitat Valenciana, 1997. - - 323 p.
- Vidrio Rodríguez, Faviola. Hacia nuevas formas de Liderazgo. Tomado de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/indice.htm> , jueves, 30 de marzo de 2006
- Viera Torres, T. *Programa de entrenamiento psicosociológico para potenciar la capacidad argumentativa en la comunicación interpersonal*/ T. Viera Torres, Y. López Castrillón; Dr. M. Uría Aquino. Tutor. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Santa Clara. UCLV. - - 109 h.

- Vignaux, Georges. La argumentación. Ensayo de lógica discursiva/ Georges Vignaux. - - Buenos aires: Hachette, 1976. - - 167 p.
- Vigotsky, L. S. Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores/ S. L. Vigotsky. - - La Habana: Editorial Científico Técnica, 1987. - - 115 p.
- Vorweg, M. Fundamento de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad/ M. Vorweg. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987. - - 342 p.
- Watzlawich, Paul. Teoría de la comunicación humana/ Paul. Watzlawich. - - Barcelona: Editorial Herder, 1987. - - 398 p.
- W.c.h, Prentice. Los problemas en la suseción. Horward Deusto Bussines Review (España), (132): 6, febrero 2005.
- Zweig, Stefan. Fouché/ Stefan Zweig. - - Ciudad de la Habana: Editorial Instituto Cubano del Libro, 1999. - - 76 p.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Almenares, M. L. *Entrenamiento sociopsicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación/ M.L Almenares; L. M González, Tutor*. - - Trabajo de Diploma; Santa Clara (V.C), . - - 109 h.
2. Andreiva, G. M. *Psicología Social/ G. M. Andreieva*. - - Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 1984. - - 350 h.
3. Bellenger, Lionel. *A persuassão/ Lionel Bellenger*. - - Río de Janeiro: Jorge Zahar Editor,1987. - - 270 h.
4. Blake, Oscar J. *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones/ J. Oscar. Blabe*. - - Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1999. - - 300 h.
5. Cabrera, I. *Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la optimización de la competencia comunicativa con énfasis en la persuasión/I. Cabrera; M. Uría, Tutor*. - - Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV. - - 115 h
6. Casales, J. C. *Psicología Social. Contribución a su estudio/ J.C. Casales*. - - La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989. - - 290 h.
7. Cedeño Cardoso, Marelys. *Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para adecuar estilos de enfrentamiento de situaciones sociopsicológicas de dirección a partir del estilo interactivo – comunicativo/ Marelys Cedeño Cardoso; Dr. Armando Cuesta, tutor*. - - Trabajo de diploma, UCLV (V. C), 1993. - - 120 h.
8. César Galeano, Ernesto. *Modelos de comunicación: Desde los esquemas de “Estímulo– Respuesta” a la “Comunicación Contingente”/ Ernesto César Galeano*. - - Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1997. - - 370 h.
9. Covey Stephen. *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva/ Stephen Covey*. - -México: Editorial Paidós, 1998. - - 300 h.
10. Chiavennato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos/ Idalberto Chiavennato*. - - Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. - - 540h.
11. Darcout Rodríguez., A. *Estudio de las destrezas comunicativas de las especialistas del servicio turístico del Motel Los Caneyes de Villa Clara, como premisas socio-psicológicas para el desempeño profesional de sus funciones/ A. Darcout Rodríguez; Montero Miranda, A. Tutor*. T.D. Santa Clara, UCLV. - - 132 h
12. Davis, K. *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional/ K. Davis*. - - México: Fuentes impresoras, 1991. - - 550 h.
13. Decker, B. *El arte de la comunicación/ B. Decaer*. -- México: Iberoamericana de ediciones, 1992.- - 250 h.
14. *Diccionario de la Lengua Española*. - - Madrid: Espasa-Calpe, 1986
15. *Enciclopedia de Psicología. (1999)..*

16. Fullan Michael. Liderar en una cultura de cambio/ Michael Fullan. - - España: Ediciones OCTAEDRO, SL, 2002. - - 150 h.
17. Galperin, P.Y. Introducción a La Psicología/ Y.P Galperin. - - La Habana: Editorial Pueblo Educación, 1982. - - 96 h
18. González Castro, V. El arte de comunicarse/ Vicente González Castro. - - La Habana: Por Amor, 1994. - - 300 h.
19. González, Ibarra, M. L. *Programa de entrenamiento sociopsicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes/ M.L. González Ibarra; Pérez Yera. Tutor. T. Doctorado. Santa Clara. UCLV. - - 187 h.*
19. Koontz, H. Administración. Una perspectiva global/ H. Koontz, H. Weichrich. - - México D.F: Mc. Graw-Hill Interamericana, 1998. - - 576 h.
20. *Llacuna Morera, J.Dr.(2000). Comunicación interpersonal: efecto Palo Alto. http://www.mtas.es/insht/ntp_312.htm*
21. Lomov, B. F. El problema de la Comunicación en Psicología/ F. B. Lomov. - - La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989. - - 293 h
22. Moreno, J.L. Psicodrama/ L.. J. Moreno. - - Sao Paulo. Brasil: Editora Cultrix LTDA, 1993. - - 76 h.
23. Moya, M. Persuasión y cambio de actitudes/ M. Moya. - - Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición, 1999. - - 193 h. .
24. Muchielli, A.. Psicología de la Comunicación/ A. Muchielli. - - Barcelona: Editorial Paidós, 1998. - - 178 h.
25. Myers, M. T. Administración a través de la comunicación. Un enfoque organizacional/ T. M. Myers, G. E. Myers. - - México: Mc. Graw- Hill, 1983. - - 456 h.
26. *Noriega, Pablo. (2004). Elementos para una caracterización formal de los diálogos. <http://www.lania.mx/~pablo/articles/afd02.pdf> . Universidad autónoma de Barcelona. España.*
27. Orlich, Dorald C. Técnicas de enseñanzas/ C. Dorald Orlich. - - México: Limusa, 1995. - - 67 h.
28. Pichón Riviére, E. El proceso Grupal. Del psicoanálisis a la Psicología Social/ E. Riviére Pichón. - - Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1998. - - 176 h.
29. Quintero, Yaumara y A. Morricell. (1995): Entrenamiento psociopsicológico para potenciar la comunicación y la participación en dirección; T.D. UCLV.
30. Robins, S. P. Comportamiento organizacional. Concepto. Controversias y aplicaciones/ S. P. Robins. - - México: Prentice- Hall- Hispanoamericana, 1994. - - 567 h.
31. Rogers,C. Grupos de encuentro/ C. Rogers. - - Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1978. - - 67 h.
32. Sáez, A.(2003). *Actitudes, comunicación interpersonal. http://perso.wanadoo.es/angel.saez/pagina_nueva_11.htm*

33. Satir, V. Ejercicios de la comunicación humana/ V. Satir. - - México: Editorial Pax, cuarta reimpresión, 1991. - - 132 h.
34. Schramm, E. La ciencia de la comunicación humana/ E. Schramm. - - México: Roble, 1972. - - 98 h.
35. Sherkovin, Y. Psicología Social Marxista/ Y. Sherkovin, A. Predvenchi. - - La Habana: Editora Política, 1986. - - 345 h.
36. Silvertein, Albert. Comunicación Humana: exploraciones teóricas/ Albert Silvertein. - - : Editora Trillas S.A., 1994. - - 252 h.
37. Stoner, J. Administración/ J. Stoner, C. Wankel. - - México: Trillas, 1995. - - 545 h.
38. Talízina, N. Psicología de la Enseñanza/ N. Talízina. - - Moscú: Editorial Progreso, 1988. - - 389 h.
39. Van Dijk, T. A. Estructura y funciones del discurso/ T. A. Vn Dijk. - - Colombia, 1986
40. Vallés Lorente Ángel. Padres, hijos y drogas/ Ángel Vallés Lorente. - - España: Generalitat Valenciana, 1997. - - 323 h.
41. Vignaux, Georges. La argumentación. Ensayo de lógica discursiva/ Georges Vignaux. - - Buenos aires: Hachette, 1976. - - 167 h.
42. *Vigotsky, L.. S. (1987). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana: Editorial Científico Técnica.*
43. Vorwerg, M. Fundamento de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad/ M. Vorwerg. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987. - - 342 h.
44. Watzlawich, Paul. Teoría de la comunicación humana/ Paul. Watzlawich. - - Barcelona: Editorial Herder, 1987. - - 398 h.

ANEXO 1
Guía de entrevista.

Usted ha sido seleccionado para formar parte de un equipo de dirección que recibirá un entrenamiento socio psicológico para potenciar sus habilidades comunicativas. Las preguntas que se harán a continuación contribuirían a la confección del mismo, por lo tanto le pedimos que sea lo más sincero posible, garantizando de esta forma la efectividad del mismo.

- Datos generales.

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo que ocupa:

Años de experiencia:

- 1.- ¿Qué actividades como dirigente usted realiza cotidianamente donde necesita de la comunicación?
- 2.- De ellas, ¿Cuáles le resultan más fáciles y cuáles más difícil?
- 3.- ¿Qué cualidades presenta usted como comunicador?
- 4.- ¿Con qué frecuencia usted argumenta sus ideas?
- 5.- ¿Le resulta fácil o difícil lograrlo?
- 6.- ¿Qué recursos utiliza usted para argumentar sus ideas?
- 7.- ¿Cuándo los utiliza?
- 8.- En una actividad de toma de decisiones logra convencer a los demás con su punto de vista?
- 9.- ¿Cómo son sus relaciones con sus subordinados?
- 10.- ¿Escucha atentamente a la persona con la que se comunica?
- 11.- ¿Considera que existen factores que limitan su comunicación? ¿Cuáles?
- 12.- ¿Qué haces para superarlo?
- 13.- Para usted, ¿Qué es una comunicación efectiva?
- 14.- ¿Qué crees que debes tener para ser un comunicador efectivo?

ANEXO 2

Cuestionario de estilos de comunicación. Test de apreciación personal.

Por favor seleccione en cada pareja de atributos aquel que le es más característico a su personalidad. Haga una selección tan espontánea como le sea posible. No hay respuestas erróneas. Recuerde sólo seleccionar una respuesta de cada situación y marcar el número de su selección en la hoja de respuesta.

1. Me gusta la acción
2. Yo enfrento problemas de una forma sistemática
3. Yo considero los grupos más efectivos que los individuos
4. Yo disfruto mucho de la innovación
5. Estoy más interesado en el futuro que en el pasado
6. Disfruto trabajar con la gente
7. Me gusta atender grupos bien organizados
8. Las fechas de cumplimiento son importantes para mi
9. No puedo permanecer indeciso
10. Creo que las nuevas ideas deben ser probadas antes de ser usadas
11. Disfruto la estimulación de la interacción con otros
12. Siempre busco nuevas posibilidades
13. Yo quiero establecer mis propios objetivos
14. Cuando empiezo algo no paro hasta concluirlo
15. Trato de comprender las emociones de otros
16. Yo reto a la gente a mi alrededor
17. Miro adelante para recibir retroalimentación en mi proyección
18. Ir paso a paso es muy efectivo
19. Creo saber lo que quiere la gente

20. Me gusta la solución de problemas creativos
21. Yo extrapolo y proyecto todo el tiempo
22. Soy sensible a las necesidades de otros
23. Planificación es la clave del éxito
24. Yo me pongo impaciente con las deliberaciones largas
25. Me mantengo ecuánime cuando estoy presionado
26. Yo valoro mucho la experiencia
27. Yo escucho a la gente
28. La gente dice que soy un tipo que pienso rápido
29. Para mi la cooperación es palabra clave
30. Yo utilizo métodos lógicos para probar alternativas
31. Me gusta manejar varios proyectos al mismo tiempo
32. Yo siempre me cuestiono
33. Yo aprendo con la práctica
34. Yo creo tener control sobre mis emociones
35. Yo puedo predecir cómo otros van a reaccionar ante un estímulo
36. No me gustan los detalles
37. El análisis debe siempre preceder a la acción
38. Yo soy capaz de apreciar el clima del grupo
39. Tengo la tendencia de empezar las cosas y no terminarlas
40. Yo me considero a mi mismo una persona resuelta
41. Me gusta enfrentar tareas que constituyen un reto
42. Yo confío en la observación y los datos
43. Yo puedo expresar mis sentimientos ampliamente

44. Me gusta idear nuevos proyectos
45. Yo disfruto mucho de la lectura
46. Yo me considero una persona asequible
47. Me gusta enfrentar las cosas de una vez por todas
48. Me gusta emprender nuevas cosas
49. Yo disfruto aprendiendo de otros
50. Me gusta la variedad
51. Los hechos hablan por sí mismos
52. Uso mi imaginación tanto como me es posible
53. Soy impaciente con las lecturas largas y lentas
54. Mi mente nunca cesa de trabajar
55. Las decisiones importantes deben tomarse con precaución
56. Yo creo que la gente necesita entenderse para llevar a feliz término una tarea
57. Yo a menudo tomo decisiones sin pensarlo mucho
58. Las emociones crean problemas
59. Me gusta caer bien
60. Yo puedo tomar decisiones acertadas con rapidez
61. Yo pongo a prueba mis nuevas ideas con la gente
62. Yo creo en los avances científicos
63. Me gusta obtener las cosas ya hechas
64. Las buenas relaciones son esenciales
65. Yo soy impulsivo
66. Me gusta diferenciar a las personas
67. La comunicación con la gente es un fin en sí mismo

- 68. Me gusta ser estimulado intelectualmente
- 69. Me gusta organizar
- 70. Yo usualmente salto de una tarea a otra
- 71. Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo
- 72. Mi propia actualización es clave para mi
- 73. Me complace jugar con las ideas
- 74. No me gusta malgastar mi tiempo
- 75. Disfruto haciendo lo que considero útil
- 76. Yo aprendo en la interacción con otros
- 77. Yo encuentro las abstracciones interesantes y las disfruto
- 78. Soy paciente y minucioso
- 79. Me gusta ser breve e ir al grano
- 80. Me siento seguro de mi mismo

Hoja de respuestas

Nombre y apellidos:

Circule los números que usted haya seleccionado dándole el valor de un punto por cada selección. Súmelo al final. El valor máximo por cada estilo es 20 y el total para los cuatro estilos debe ser 40.

ESTILO 1 1,8,9,13,17,24,26,31,33,40,41,48,50,53,57,63,65,70,74,79

Acción

Total (1)

ESTILO 2 2,7,10,14,18,23,25,30,34,37,42,47,51,55,58,62,66,69,75,78

Proceso

Total (2)

ESTILO 3 3,6,11,15,19,22,27,29,35,38,43,46,49,56,59,64,67,71,76,80
Personas

Total (3)

ESTILO 4 4,5,12,16,20,21,28,32,36,39,44,45,52,54,60,61,68,72,73,77
Idea

Total (4)

Total (5)

ANEXO 3

Cuestionario de autoevaluación de la comunicación.

A continuación encontrará una serie de frases que quizás describan cómo es su comunicación cuando se relaciona con los demás. Cuando lea cada frase, puntúela según sea la frecuencia con la que ocurre el comportamiento descrito siguiendo la siguiente escala: Casi nunca (4), A veces (3), Bastante (2), Casi siempre (1). Marque con una X el número que corresponda a su elección. Siempre

Casi A Bastante Casi
Nunca Veces Siempre

1. Habla demasiado
2. No deja que nadie lo interrumpa
3. Interrumpe a los demás
4. Habla con rodeos
5. Nunca inicia las conversaciones
6. Hace referencia al pasado
7. Omite alabanzas en sus comentarios
8. Realiza afirmaciones radicales o dogmáticas
9. Solo habla cosas sin interés

10. Solo habla cosas embarazosas
11. Utiliza palabras complicadas, difíciles
12. Pregunta como en un interrogatorio
13. Cuando no controlo una discusión la abandona
14. Sus órdenes son ambiguas o imprecisas
15. No negocia nada
16. Sus críticas son mordaces y descalificadoras
17. Nunca hace suficientes preguntas
18. Hace callar a los demás con críticas o insultos
19. Repite información ya dada o conocida
20. Habla en tono de mando
21. No da señales de escucha
22. No hace gestos al hablar
23. No mira al otro cuando habla
24. No mira al otro cuando le habla
25. Se mantiene distante y reservado
26. No le gusta comentar las cosas cotidianas
27. Le cuesta discutir los problemas
28. Le cuesta expresar sus sentimientos
29. No comenta sus preocupaciones
30. No escucha con atención
31. No se interesan por lo que le dicen
32. No tiene en cuenta las opiniones de los demás
33. Cuando discute, no llega a un acuerdo
34. Cree que no es del todo sincero
35. Cree que su comunicación no es buena
36. Cuando está tenso habla
37. En las negociaciones no cede
38. Nunca reconoce su parte de responsabilidad
39. Supones lo que el otro quiere decirle o siente
40. Se centra en el problema y no busca soluciones

Sume todas las puntuaciones

1-40 comunicación deficiente. Debe hacer un gran esfuerzo para mejorarla en general

41-80 Comunicación deficiente en ciertos aspectos. Fíjese en las preguntas con calificación más baja y esfuércese por mejorarlas y no descuide los demás aspectos

81-120 Comunicación buena, pero hay aspectos que podrían cambiar, fíjese en que puede estar fallando y anímese a mejorar

121-160 Felicítese por su buena comunicación y esfuércese por continuar en esa línea.

ANEXO 4

Cuestionario del buen escucha

1. Cuando me encuentro en una reunión o otra situación y lo que allí se habla no lo considero muy importante, yo...
 - converso con mi vecino
 - presto atención y oigo lo que dicen
 - empleo ese tiempo en algo de mi interés

2. Cuando alguien quiere hablar conmigo...
 - le hago saber el tema en el que estoy ocupado
 - le pido que me diga de qué se trata
 - cuando empieza a hablar le recuerdo a quien se dirige

3. Cuando alguien entra en mi oficina y pide hablar conmigo yo...
 - le pido que hable mientras adelanto mi trabajo
 - le pido que se siente y me diga rápidamente lo que tiene que decirme
 - le digo que se siente y escucho lo que dice

4. Cuando alguien se me acerca a darme información yo...
 - cierro la puerta para evitar distracciones
 - le escucho y continúo mi trabajo

5. Al escuchar el problema que me plantean...
 - rápidamente le doy mi solución
 - por un momento pienso qué haría yo si fuera él
 - le digo que lo comprendo pero estoy ocupado

6. Cuando estoy apurado y alguien me intercepta...

- me adelanto y le digo que en ese momento no puedo
- me paro y escucho
- le digo con un gesto que estoy apurado

7. Cuando me encuentro de mal humor y alguien me habla...

- todos se percatan de esto
- a menudo malinterpreto lo que dicen
- puedo continuar como si nada hubiera ocurrido

8. Cuando algo me parece mal yo...

- digo tajantemente las cosas
- definiendo mi punto de vista por encima de todo
- expongo mis argumentos y hago críticas constructivas

9. Cuando converso con alguien...

- escucho todo lo que dice sin hablar
- le hago preguntas sobre lo que está diciendo
- evito gestos que exponen lo que estoy pensando

ANEXO 5

Guía diagnóstica.

Instrucciones:

Nombre: _____ Cargo: _____

A continuación revisaremos un conjunto de afirmaciones sobre determinadas formas del comportamiento de la comunicación. Para cada afirmación responda V o F, según sea cierto o no en su caso. Evalúese a sí mismo integralmente como comunicador utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo.

Evaluación integral de 1 a 10 (____)

- Frecuentemente, cuando tengo que organizar una tarea en relación con otros, logro la cooperación de los demás.
- Cuando otras personas se aferran a sus criterios reacciono haciendo lo mismo que ellas.
- Me ocurre frecuentemente que tengo que explicar varias veces lo que digo para hacerme entender.
- No me importa reconocer públicamente que estoy equivocado.
- Admito sin prejuicios que otros encuentren una solución más acertada que la mía.
- Me cuesta trabajo expresar mis ideas en pocas palabras.
- Puedo argumentar mis criterios de forma tal que logre que otros cambien de opinión.
- Cuando discuto con otras personas me interesa hacer prevalecer mis criterios por encima de los demás.
- Una comunicación es efectiva cuando los demás aceptan las ideas que hemos expresado.
- Bajo las condiciones de una discusión puedo irritarme de tal forma que no escucho lo que el otro dice.
- Siempre que discuto con otro tengo en cuenta los argumentos que este plantea y valoro sus aspectos positivos.
- Una comunicación es efectiva cuando se logra un buen acuerdo, aún cuando a su resultado aporte uno solo de los participantes.
- Me ocurre a menudo que discuto con otras personas y al final descubrimos que discutimos sobre problemas distintos.
- Soy consciente de a dónde quiero llegar y consigo mi meta cueste lo que cueste.
- Puedo permanecer largo tiempo escuchando a otras personas sin distraerme.

ANEXO 6

Problema matemático

Un negociante inicialmente compra un carro en 1000 pesos, luego lo vende en 2000, más adelante se lo compra al mismo señor en 3000 y finalmente lo vende 4000 pesos. ¿Cuál es la ganancia del negociante?.

ANEXO 7

EL Fantasma del Castillo

En un castillo encantado viven seis personajes:

- el rey;
- la reina;
- el príncipe;
- la princesa;
- la dama de la princesa;
- un fantasma, que se come a todo aquel a quien ataca;

Los habitantes del castillo pueden estar en este momento juntos o separados, en uno de estos lugares:

- la almena;
- la ventana alta;
- la ventana baja;
- la puerta;

Nos urge localizarlos para avisarles dónde está el fantasma.

El único que nos puede dar pistas es el bufón del rey, que como hombre astuto, ha huido del castillo. Sin embargo, no debe tener mucha simpatía por los habitantes del castillo, puesto que a pesar de la urgencia de la situación, nos ha hablado en clave.

Las frases que están a continuación son las respuestas del bufón a nuestras preguntas; están en clave. El grupo debe deducir de ellas en el menor tiempo posible dónde están las personas del castillo y el lugar donde está el fantasma en este momento.

EL BUFÓN DICE QUE...

1. El fantasma ha celebrado la luna engulléndose un ratón; y en este momento dormita más arriba que el rey.
2. El príncipe está entre la dama y la reina; no se sabe qué hace con la princesa.
3. El rey está entre el fantasma y la princesa.
4. La dama está más abajo que la princesa.
5. El rey y la reina están juntos estudiando inglés.

Cuestionario de evaluación:

1. ¿Han participado todos en el trabajo?
2. ¿Qué problemas habéis tenido para organizarnos?
3. ¿Ha existido moderador en el grupo? ¿Cómo se le escogió?
4. ¿Qué funciones ha desempeñado el moderador?
5. ¿Ha existido secretario? ¿Cómo se le escogió?
6. ¿Qué funciones ha desarrollado?
7. ¿Con qué método se procedió en el trabajo?
8. ¿De qué medios os habéis servido para ser más rápidos?
9. ¿Qué hizo que el grupo fuera más lento? ¿Qué dificultó el trabajo?
10. ¿Cómo se pudo haber hecho para aumentar la rapidez?

ANEXO 8

Protocolo de observación para una discusión grupal.

1. Se logra un clima favorable. Si___ No___
2. Se fomenta la comunicación interpersonal entre todos sus miembros:
siempre___ frecuentemente___ escasamente___.
3. Las ideas se expresan con claridad: Si___ No___ Medianamente___
4. Se llega a un acuerdo al existir puntos divergentes. Si___ No___
5. Se argumentan las opiniones convenientemente. Si___ No___
6. Al argumentar:
 - Se amplía o se reduce el significado. Si___ No___
 - Se trazan valores extremos. Si___ No___
 - Se vincula a otra situación. Si___ No___
 - De una ventaja se saca una desventaja o viceversa. Si___ No___
 - Se crea un polo contrario. Si___ No___
 - Se generaliza un caso particular. Si___ No___
 - Se forma analogía en una nueva relación. Si___ No___
 - Se combinan o se unen vario argumentos. Si___ No___
 - Se demuestra autoridad con argumentos que reflejen conocimiento de expertos. Si___ No___
 - Hay tendencia a personificar los argumentos. Si___ No___
7. Se utiliza alguna otra forma de argumentación. No___ Si___
Cual_____ -
8. Se escuchan activamente los argumentos del otro. Si___ No___
9. Se retoman elementos positivos y negativos de los argumentos sin agredir al otro. Si___
No___
10. Al conversar se ataca la posición del otro. Si___ No___
11. Se asumen posiciones defensivas. Si___ No___
12. Como resultado se logra convencer al otro de la opinión propia. Si___ No___
Medianamente___
13. Se desarrollan las ideas del otro, lo que repercute en una mejor comprensión. Si___ No___
14. Se observa la intención de esclarecer, de colocar orden, clasificar, los elementos que se exponen. Si___ No___ A veces___
15. Se utiliza la repetición y la insistencia. Si___ No___ A veces___
16. De los métodos socio psicológicos se utilizan la: sugestión___ persuasión___ convicción___
explicación___

ANEXO 9

BOA 2
Habilidades de Escucha

Dentro del proceso de comunicación uno de los requisitos importantes para que este se desarrolle correctamente es la Escucha. Esta supone uno de los pilares de la buena comunicación.

Escuchar no es solo oír lo que se me está diciendo

- ❖ Escuchar es comprender con precisión lo que me están diciendo, comprobando la veracidad de lo que he oído: **clarificación**
- ❖ Escuchar es comprender los sentimientos que acompañan a la comunicación y ayuda a expresarlos y potenciarlos: **reflejo de sentimientos**
- ❖ Escuchar es saber repetir el contenido del mensaje con sus propias palabras y ayudar a profundizar en un pensamiento: **paráfrasis**
- ❖ Escuchar es unir todos los elementos de un mensaje, tanto el contenido como los sentimientos, e identificar el tema común: **síntesis**

En este apartado le invitamos a que practique las respuestas de escucha

Caso # 1:

Siempre es lo mismo, ya no se que voy a hacer, volví a pelear con la profesora en clases y seguro no me va a aprobar.

Clarificación:

Reflejo:

Paráfrasis:

Síntesis:

Caso # 2:

Siento haber llegado tarde. No se como ha podido pasar, estábamos en la fiesta y de repente Luís se puso muy mal, había bebido y lo tuvimos que llevar para el hospital, nunca pensé que pudiera pasar eso.

Clarificación:

Reflejo:

Paráfrasis:

Síntesis:

Posibles soluciones:

Caso # 1:

Clarificación:

- Me estás diciendo que te es imposible no discutir con tu profesora?
- Podrías decirme a que te refieres con eso de "siempre es lo mismo"?

Reflejo:

- Pareces preocupado por la situación, te sientes impotente ante lo que está ocurriendo, temes que esto influya en tu nota.

Paráfrasis:

- Así que no sabes como ocurre, pero siempre acabas peleándote con tu profesora

Síntesis:

- Te parece importante el tema de tus peleas con tu profesora porque no sabes como cambiar la situación y además crees que esto va a interferir en tu posible aprobado y eso te preocupa.

Caso # 2:

Clarificación:

- Nunca pensaste que le pudiera pasar a un amigo tuyo?

Reflejo:

- Te sientes confundido por lo que ha pasado, querías pasarla bien y ustedes mismos lo han estropeado todo.

Paráfrasis:

- Estabas en una fiesta y un amigo tuyo bebió demasiado, por lo que tuviste que llevarlo al hospital e hizo que no llegaran a la hora acordada.

Síntesis:

- Te sientes confundido con la situación, una noche que parecía muy especial y divertida se estropeó por algo que tú pensabas que no podía ocurrir y no entraba en tus planes.

Las 10 costumbres no productivas más practicadas cuando se escucha:

1. Falta de interés sobre el tema
Si se interesa en los temas que interesan a aquellos con los que dialoga, extraerá al menos 3 ventajas:
 - Elevará la autoestima de la persona que habla. La autoestima es el requisito previo más importante para la productividad personal.
 - Ampliará indirectamente su vocabulario. Los individuos de más éxito son los que cuentan con un mayor vocabulario ya que disponen de más opciones para solucionar sus problemas. Tienen más asideros en que afianzar sus ideas.
 - Aprenden de forma directa. Quien sabe escuchar atentamente descubre y se beneficia no solo del estilo de los demás sino del contenido de sus mensajes.
2. Fijarse demasiado en el exterior y descuidar el contenido: Las personas que saben escuchar con atención se fijan en el habla normal del conversador, su dicción, su acento, su vestimenta y otros rasgos característicos, pero llegan más allá con el fin de asimilar el contenido global del mensaje
3. Interrumpir al que habla: Las personas que saben escuchar, incluso cuando se sientan muy involucradas en lo que se está diciendo, contienen sus impulsos hasta haber oído el mensaje completo.
4. Concentrarse en los detalles y perderse lo principal: quienes saben escuchar se atienen solo a los hechos.
5. Adaptarlo todo a una idea preconcebida: Superar las ideas preconcebidas personales le ayudará a oír las cosas tal y como son, no como desearía que fueran.
6. Mostrar una actitud corporal pasiva: Cuando usted adopta una postura corporal activa, presta automáticamente más atención.
7. Crear o tolerar las distracciones: Reconozca y evite las distracciones.
8. Prescindir de escuchar lo que resulta difícil: Las personas que saben escuchar se esfuerzan por reforzar el poder de su léxico, ejercitan su mente. Se plantean escuchar las discusiones y los razonamientos que puedan ampliar su vocabulario.
9. Permitir que las emociones bloqueen el mensaje: Si identificamos lo que despierta nuestras emociones e intentamos controlarlo, aprenderemos a practicar el control emocional.
10. Ensoñaciones: Las personas que saben escuchar aprovechan el hecho de que piensan de 7 a 10 veces más rápido que cualquier hablante. Se valen de su alta velocidad de pensamiento para evaluar, repasar, anticiparse y resumir el mensaje emitido. Buscan el objetivo del discurso, así como las palabras y conceptos claves. Distinguen los rasgos exteriores y subliminales del mensaje. Reconocen la importancia del contenido emocional y la actitud, así como el contenido conceptual y verbal.

ANEXO 10

BOA 3

Estrategias Restrictivas

1. Egocentrismo: Actitud de quien tiende a hablar sólo de sí, refiriendo todo a sí mismo y a la situación propia. Le cuesta trabajo comprender empáticamente a las personas con quienes entra en contacto pues no se sale de su perspectiva para ubicarse en la situación y modos de sentir del otro. Este individuo comunica una especie de necesidad de consideración; y a los ojos de los demás parece altanero y soberbio por lo que no establece generalmente intercambios provechosos de puntos de vista, experiencias e informaciones.
2. Taciturnidad: Consiste en permanecer callado, en silencio; teniendo escasas y esenciales intervenciones verbales que pueden hasta reducirse a respuestas brindadas a invitaciones directas a hablar. Este individuo se mantiene al margen del ambiente y se resiste a estar implicado en contextos de relacionales.
3. Verborrea: Se refiere al individuo que habla constantemente no de sí mismo sino de cualquier tema, sin pararse nunca o casi nunca. Le roba la palabra a su interlocutor que se siente frustrado por no tener la oportunidad de expresar sus criterios y opiniones acerca del asunto que se discute. El que se comporta de manera verborrérica establece, más que una interacción, un monólogo durante el cual hace caso omiso de las señales que, de forma verbal o no verbal, intenta enviarle el otro.
4. Humorismo: Comportamiento de quien con demasiada frecuencia y sin que sea oportuno, transforma o quisiera transformar las comunicaciones propias y ajenas en ocasiones para inventar frases ingeniosas, pequeñas bromas o cosas semejantes, subrayando o creando el aspecto humorístico de las argumentaciones que se van exponiendo a lo largo de la conversación. El humorismo es un obstáculo porque el otro advierte un especie de desvalorización de aquello que está diciendo y por tanto de sí mismo lo que genera malestar pues se siente incomprendido e inaceptado. El individuo que adopta el humorismo como estrategia es visto como alguien superficial y las personas limitan sus comunicaciones con él a temas de esta índole.
5. Falsedad: Consiste en presentar a los demás una realidad inexistente, con el propósito implícito o explícito de hacerla creer verdadera. Raramente llega a la invención de una realidad completa, sino que se manifiesta casi siempre ampliando excesivamente, manipulando, distorsionando un aspecto de la realidad objetiva.
6. Superioridad: Comportamiento de quien, en la relación, subraya la propia diversidad con relación al otro, pero haciendo evidente que la misma lo ubica en una posición social y cultural superior. Esta actitud se concreta en el uso de señales verbales, paraverbales, mímicas, gestuales bien definidas y que son codificadas automáticamente por el interlocutor, y por ellas deduce el tipo de consideración que esa persona tiene hacia sí mismo y hacia las personas con las que se relaciona.
7. Inferioridad: En este esquema comportamental se reconoce de continuo la superioridad del otro, condescendiendo siempre y sin oposición a sus exigencias. Se despersonaliza para demostrar lo importante que es el otro y lo hace constantemente el centro de atención. Esta actitud degenera en adulación, permisividad sin límites, falta de personalidad y de puntos de vista individuales. Con el tiempo estas personas se convierten en víctimas de explotaciones y faltas de consideración por parte de los demás.

8. Prisa: Se refiere a la expresión de una constante falta de tiempo que se manifiesta en la tendencia a limitar o acelerar los intercambios comunicativos. Abarca tanto la reducción del tiempo dedicado a las relaciones como la aceleración de los intercambios verbales que son escuetos, constreñidos, esenciales, veloces, y muchas veces imprecisos, aproximados. El otro al verse destinatario de una conversación apresurada deduce que el tema tratado es de escaso interés para el que habla lo que incide significativamente en la recepción y procesamiento de las informaciones contenidas en los mensajes.
9. Anticipación: Consiste en verbalizar las conclusiones y contenidos del discurso de los demás antes de que hayan terminado de hablar, dando a entender que ya conoce lo que está diciendo y sabe a dónde quiere llegar. La comunicación por tanto es sofocada, pues el que habla, al ver que lo que comunica no es novedoso ni original para su interlocutor, tiende a recortar sus intervenciones verbales pues asume que sus argumentos carecen de utilidad e interés para el anticipador.
10. Intromisión: El comportamiento entrometido se refiere a la introducción en la conversación del otro de modo incorrecto (elevando la voz, interrumpiendo al que está hablando), con el objetivo de imponer o hacer presente exaltadamente el propio punto de vista. Se diferencia del anticipado en que su propósito, aún cuando del mismo modo interrumpe al otro, no es dar las conclusiones de lo que otro expresa sino imponer su criterio o punto de vista tanto si concuerda como si no concuerda con su interlocutor.
11. Incoherencia: Se refiere a la exposición de ideas, opiniones y puntos de vista contrastantes o contradictorios entre sí. En el esquema incoherente no se muestra una lógica clara y comprensible acerca de las temáticas que se abordan en los diferentes contextos relacionales y cambia con frecuencia de actitudes y opiniones. No muestra un punto de vista estable y seguro sobre los argumentos que se discuten y, en otros casos, esto se hace extensivo a las personas.
12. Declamación: Equivale a la acentuación excesiva de ciertas connotaciones paraverbales de la voz, haciéndola forzosamente rica en inflexiones y colorido en evidente contraste con la naturaleza que la voz posee normalmente. Esto es adoptado generalmente con los niños para ponerse en su nivel de comprensión pero en el caso de los adultos no es necesario pues se supone que estos poseen los medios para comprender el significado de las comunicaciones y sus contextos y diversas implicaciones.
13. Valoración: Es la expresión de una valoración de aquello que el otro ha manifestado sin que este lo pida. Esto implica necesariamente un juicio sobre el otro (positivo o negativo) lo que es restrictivo, puesto que emitir un juicio implica casi siempre, especialmente cuando no se ha pedido, una posición de superioridad y dominio por parte del que juzga que constituye una amenaza para el otro por lo que tiende a reaccionar defensivamente ya sea justificándose o limitando conscientemente las interacciones.
14. Interpretación y explicación: Consiste en dar una interpretación razonada de acontecimientos, comportamientos y estados de ánimo relativos al otro individuo, buscando a la vez, las causas de los mismos. Este comportamiento es restrictivo cuando lo que requiere la situación es una coimplicación emotiva en el tema.
15. Desdramatización: Disminución y privación de relevancia a las vivencias emotivas del otro. O sea, demostrarle al otro que la situación o problema no es tan grave como él la ve. Este al sentirse incomprendido, desiste de considerar al individuo como interlocutor fiable y limita voluntariamente la comunicación a un nivel de superficialidad.

16. Cambio de argumentos: Es el intento de desviar la atención sobre otros argumentos de comunicación, abandonando el argumento en cuestión o un aspecto particular del mismo que en este contexto o momento no se quiere abordar. Esto evidencia una actitud de rechazo de la que el otro deduce una falta de interés en el tema.
17. Evasión: Se expresa en la intención de no tratar particulares argumentos en el curso de la interacción. Se afronta la comunicación con el otro de modo superficial e inconexo, dando la impresión de que no se sigue un recorrido lógico inherente a la conversación.
18. Absolutismo: Consiste en presentar las propias opiniones como si fueran justas e indiscutibles. El individuo que asume esta actitud cree en la verdad absoluta y considera que él la tiene en la mano por lo que no acepta ni comprende las verdades ajenas demostrando una escasa empatía que se combina con una capacidad notable de comunicar verbalmente, y una inteligencia aventajada para brindar justificaciones y argumentaciones sólidas a sus propias ideas.
19. Falta de atención: Comportamientos que se desarrollan colateralmente que suponen no prestar atención al otro, a sus argumentaciones. El que los adopta puede hacerlo de dos modos: rehuendo la mirada y pidiendo continuas repeticiones al otro, o permaneciendo ocupado en otras actividades mientras el otro habla.
20. Falta de consideración: Consiste en no dar importancia a lo que el otro va diciendo, a sus puntos de vista, a su participación en el diálogo.

ANEXO 11

BOA 4

Estrategias facilitadoras

1. **Coherencia-consistencia**: Comportamiento consistente en exponer y sostener ideas, criterios claramente hilvanados y lógicos. Las opiniones y puntos de vista de esta persona son comprensibles y sólidos; está convencida de lo que quiere y piensa por lo que mantiene una actitud estable y segura en todos los contextos en los que se desenvuelve. Este comportamiento es extensivo además a las personas de las cuales manifiesta criterios invariables en cualquier condición y situación.
2. **Igualdad colaborativa**: Es actuar y reconocer en el contexto comunicativo la correspondencia, o equivalencia del estatus e importancia del otro con respecto a la propia. El interés del que asume esta estrategia es el trabajo conjunto para contribuir desde una disposición igualitaria a la resolución de la tarea que es, en definitiva lo más importante. Este sujeto muestra respeto por el otro y confianza en su competencia, apreciándolo como socio y tratándolo como tal.
3. **Participación equilibrada**: Consiste en dar a la conversación un ritmo que dé lugar la sucesión alternativa de uno y otro interlocutor. El individuo que se conduce de forma participativa, sin dejar de expresar sus propios criterios, opiniones, puntos de vista sobre el tema que se discute, le permite a su interlocutor que manifieste lo que piensa, escuchándolo con respeto con el fin de retroalimentarse.
4. **Empatía**: El comportamiento empático es el que posibilita la comprensión del otro no sólo a un nivel cognitivo sino también a un nivel emocional. Es decir, el individuo que adopta un estrategia de empatía tiene la capacidad de conocer lo que le sucede al otro, lo que este piensa, opina sobre algo pero además los sentimientos, emociones, afectos que este está experimentando, o sea, se identifica con él pero sin comprometerse.
5. **Naturalidad**: El individuo que adopta esta estrategia le da al discurso un carácter natural a través de la melodía, volumen e inflexiones de la voz. Es conveniente variar estas características a lo largo de las intervenciones pero de acuerdo a las necesidades y circunstancias en que estas se desarrollen para causar en el otro determinadas impresiones, o enfatizar algo que se considera importante, pero partiendo del hecho de que los adultos tienen los conocimientos necesarios para asimilar el contenido de los mensajes.
6. **Aceptación incondicional del otro**: Se refiere al comportamiento que descubre la acogida, admisión del otro con todas sus características personalógicas, tanto positivas como negativas. No se rechazan ni condenan las actitudes y comportamientos del interlocutor pues este no es juzgado sino comprendido.
7. **Provisionalidad**: El que asume esta estrategia acepta implícitamente que la verdad no es absoluta y que cada individuo señala la verdad sobre un hecho a partir de sus propias ideas, concepciones, visión de las cosas. Aquí el individuo no se atrinchera en su posición y aumenta la capacidad de escuchar y comprender la "verdad" del otro.
8. **Apertura e implicación en el tema**: Consiste en afrontar la comunicación con el otro de manera lógica, profunda, reflexiva involucrándose afectiva e intelectualmente en el tema. Es hablar siguiendo un hilo conductor, una lógica central cuyo contenido no se desligue del tema de conversación, manejando adecuadamente las emociones o estados displacenteros que pudieran emerger a raíz del tratamiento de un particular asunto.

9. Consideración del otro: Consiste en escuchar y conceder importancia a lo que el otro está diciendo. Se cree digno de atención al otro y se reflexiona sobre las ideas que este expone.
10. Atenciocidad: Es la conducta de mostrar interés, prestar la atención suficiente a lo que el otro está diciendo. Cuando se adopta esta estrategia se mantiene por un tiempo prudencial la mirada en el otro, se dejan de hacer otras actividades y se disponen las condiciones mentales y físicas para atender al otro.
11. Disposición resuelta: Este tipo de conducta transmite al otro la idea de que todo está bajo control y dispuesto para realizar el acto comunicativo. Se habla con la cadencia y ritmo adecuados y se ofrecen todas las explicaciones necesarias dejando tiempo para asegurar la retroalimentación.
12. Comunicación del estado propio: Comportamiento consistente en la exposición por parte del individuo de los sentimientos, emociones que le provocan las situaciones y circunstancias o comunicaciones del otro. En la relación que se establece cada cual escucha lo que el otro siente por lo que se produce un acercamiento que favorece la empatía.
13. Búsqueda conjunta del problema: Abarca todos los comportamientos dirigidos al establecimiento de una relación cuya meta sea la búsqueda del problema de forma cooperativa. El que la utiliza no llega a la comunicación con conclusiones, ni se adelanta a resumir las intervenciones del otro por adelantado; no existen actitudes de atrincheramiento sino que se da margen a la intervención de cada uno con el fin de encontrar puntos sinérgicos básicos para elaborar o encontrar dónde está el problema común.
14. Autenticidad: Equivale a la presentación a los demás de opiniones, hechos y puntos de vista de forma clara y sin dobleces independientemente de la posición en la que este contenido comunicativo pueda ubicarlo con respecto al otro. Es decir, el individuo que adopta un esquema de comportamiento auténtico expresa su realidad espontánea y sinceramente, como la ha incorporado de acuerdo a su visión muy personal de las cosas.
15. Madurez comunicativa: Cuando el sujeto es maduro en el ámbito comunicativo sabe captar en qué momentos de la interacción se necesita ser serio, simpático, recriminador, apoyador, pues está constantemente al tanto del curso que toma la conversación ya que observa al otro y se retroalimenta de cómo están siendo acogidos los mensajes que se han intercambiado y elaborado conjuntamente. Sin pasar, claro está por encima de sus convicciones, principios y criterios propios, el comportamiento maduro en la comunicación no es incongruente con el comportamiento auténtico sino que supone la autenticidad del sujeto en la relación.

ANEXO 12

BOA 5

Principios de argumentación.

Ampliar o reducir el significado del argumento de manera que se varíe su efecto. Se enriquece el valor que puede tener el argumento o por el contrario se disminuye ese valor.

Trazar valores extremos en el argumento, llevarlo a valores mínimos de manera que se convierta en absurdo según la situación.

El argumento se vincula con otra situación (de tiempo, lugar, contenido), de manera que cobre otra significación y logre otro efecto.

De una ventaja sacar una desventaja, o viceversa.

Crear un polo contrario. Relativizar las afirmaciones utilizando un argumento contrario, igual o más fuerte.

Generalizar un caso particular.

Formar analogía en una nueva relación, o sea, traer a una nueva relación elementos o argumentos semejantes al que se ha expresado.

Combinar o unir varios argumentos en una nueva relación de afirmación.

Demostrar autoridad con argumentos que reflejen conocimientos de expertos (leyes, teorías, citas, hechos).

Personificar los argumentos.

ANEXO 13

BOA 6

Tipos de Argumentos

I- **Argumentos Cuasi lógicos.**

- **Argumentos de Causalidad:**

En ocasiones es simple su utilización, en otras, resulta difícil establecer la verdadera causa. Es lo que ocurre en materias científicas o cotidianas cuando los problemas no han sido estudiados con profundidad. Los sucesos tienen varias causas posibles, en esa situación el emisor debe mostrar la causa más probable y aportar pruebas.

- 1. **Argumentos deductivos:**

Los argumentos deductivos o también llamados analíticos por Aristóteles, son aquellos en los cuales la verdad de sus premisas garantiza la verdad de sus conclusiones. Dentro del mismo se pueden ubicar varias subcategorías:

1. *Modus ponens*. Significa literalmente el “modo de poner”. Se usan letras diversas para representar los enunciados, pueden ser la x y la y. Es el modo natural de la deducción, donde se parte de unos enunciados generales (premisas) y se llega a una conclusión. Se expresa: si x entonces y.

2. *Modus tollens*. Literalmente el modo de quitar. Es un argumento en el cual la negación de una de las premisas, lleva a una conclusión negativa. Se expresa así:

Si x entonces y No y

Por lo tanto, no xy

3. *Silogismo hipotético*. Tradicionalmente expresado como: dos cosas iguales a una tercera son iguales entre sí. Se expresa así:

Si x entonces y.

Si y entonces z.

Por lo tanto, si x entonces z.

4. *Silogismo disyuntivo*. Cuando se presentan dos alternativas y de la negación de una se sigue la afirmación de la otra. Se expresa así:

x o y

No x.

Por lo tanto, y

- **Incompatibilidad:**

Entre los innumerables casos de incompatibilidad hay algunos que no resultan del hecho de que dos reglas diferentes se oponen, sino que la afirmación de una regla es incompatible con las condiciones con las consecuencias de su aseveración o de su aplicación. Se le denomina a esta incompatibilidad de Autofagia.

- **Argumento de la Reciprocidad.**

El argumento de reciprocidad es el que asimila entre sí a dos seres o dos situaciones, mostrando que los términos correlativos en una relación deben ser tratados de una misma manera.

- **Argumento de transitividad.**

Se entiende por transitividad la propiedad formal de una relación que permite pasar de la afirmación de que ella existe entre un término y un segundo término, entre este segundo y un tercero, a la conclusión de que se da entre el primero y el tercero.

- **Argumento de inclusión o de Relación parte todo.**

La inclusión de la parte en el todo permite decir que el todo es más grande que cada una de sus partes. En este tipo de argumento se saca las siguientes consecuencias: “el todo vale más que una parte”, o “lo que no le está permitido al todo, no le está permitido a la parte”.

II- **Argumento que fundan la estructura de lo real.**

- **Argumento por el ejemplo.**

Es presuponer la existencia de algunas regularidades de las que los ejemplos darán una concreción. Lo que podrá ser discutido cuando se recurra a ejemplos, es el alcance de la regla, el grado de generalización que justifica el caso particular, pero no el principio mismo de la generalización. Desde este punto de vista, la argumentación por el ejemplo se rehúsa a considerar lo que es evocado como siendo único: ligado de manera indisoluble al contexto en el cual el acontecimiento descrito se ha producido.

- **Argumento por la ilustración.**

Mientras que la argumentación por el ejemplo sirve para fundar o una previsión o una regla, el caso particular desempeña otro papel cuando la regla ya ha sido admitida: sirve esencialmente para ilustrar, es decir, para darle una cierta presencia dentro de la conciencia. Por esta razón, mientras que la realidad del ejemplo puede ser discutida, la ilustración debe sobre todo ser llamativa para la imaginación. La manera de señalar y de describir el caso particular dependerá esencialmente del papel que desempeñe en la argumentación: para establecer la regla gracias a la inducción o sirve para darle una presencia.

Según este autor la diferencia que existe entre la argumentación por el ejemplo y la ilustración es que en la primera se evoca una generalización que puede ser discutida, o sea, que está por demostrarse, mientras que esta última alude a una regla que ya ha sido admitida y seguidamente se recrea.

- **El argumento de autoridad.**

Es el argumento que recurre a otras personas que son autoridades en su campo, para reforzar lo que afirmamos. Para evitar estos riesgos las fuentes deben ser cualificadas y gozar de reconocimiento de expertos, además de ser imparciales.

- **Argumento por el Modelo.**

El caso particular en vez de servir de ejemplo o ilustración puede presentarse como modelo para imitar, pero no es una acción cualquiera la que es digna de imitarse: se imita solo a quienes se admira, a quienes tienen autoridad y un prestigio social, sea debido a su competencia, a sus funciones o al rango que ocupa en la sociedad. La argumentación por el modelo supone que se trata de una autoridad que por su prestigio sirve de garantía a la acción considerada.

- **Argumento por el Antimodelo.**

Si en el modelo el inferior imita al superior con relación a un aspecto determinado, en el antimodelo el superior no desea por nada asemejarse al inferior, a quien desprecia y a quien toma como ejemplo de malos hábitos y mal gusto.

Lo que es antimodelo y sirve como punto de partida a un argumento a contrario será utilizado a veces por un argumento a fortiori. (Perelman, C., 1997, p-150).

- **Argumento de Analogía.**

La analogía consiste en realizar una comparación y extenderla a otra situación semejante.

Toda analogía tiende espontáneamente a convertirse en metáfora, debido a la acción que sobre ella ejerce el transcurso del tiempo.

Otros argumentos importantes son los hechos, las verdades, los valores, las jerarquías, los lugares, entre los que se destacan la cantidad, cualidad (lo único, lo difícil, lo irreparable), orden, lo existente (privilegiar lo real, lo actual, sobre lo posible o imposible), la persona (su dignidad, capacidad y sus méritos).

ANEXO 14

BOA 7

Recursos de la comunicación persuasiva.

I- Recursos que buscan consistencia:

- a) **Recurso de la competencia:** es obtenido por el enunciado firme, sobrio y bien inteligible de los datos, de los ejemplos, de las experiencias, de las referencias. Este recurso es la base de la credibilidad. No puede soportar el error, el exceso. Tiene sus raíces en la vida concreta, práctica, ella refuerza la presencia.
- b) **Recurso del método:** la intención de esclarecer, de colocar orden, clasificar, enunciar tipología, dar peso, equilibrio, gracias al confort que se impone al interlocutor, por la rapidez en reorganizar, decualificar, la estrategia argumentativa del adversario.
- c) **Recurso demostrativo:** la lógica tiene buena reputación en nuestro sistema de pensamiento. Pasa por el uso de los silogismos (es así, por tanto) y de las cadenas deductivas o causales (es aquí, porque, en consecuencia, finalmente).
- d) **Recurso solucionador:** es el poder sugestivo de aquello que de forma inesperada, trae una solución. La solución vale por su imagen pensada, elaborada. Ella se debe imponer. Vale, en primer lugar, porque existe, porque es enunciada, porque concierne a la persona, es presentada como respuesta, como solución verdadera. No precisa ser justificada en exceso. En compensación, aquel que vende la solución debe al mismo tiempo enunciar sus modalidades de ejecución. El recurso solucionador es consecuencia de la pragmática, de la eficacia, del espíritu de decisión.
- e) **Recurso de la repetición y de la insistencia:** con frecuencia es ejercido. Tiene todas las virtudes: impone, graba en la memoria, refuerza el carácter de certeza y de evidencia, esclarece, regula la contestación. Él selecciona lo que debe ser recordado, multiplica las posibilidades de obtener un acuerdo, revela el empeño y la voluntad de afirmarse en el tiempo. Este recurso polariza la atención, evita las dispersiones, puede acertar en el punto de una discusión que se establece.
- f) **Recurso de la implicación:** consiste en colocar en acción a otra persona, transferirse hacia su propio sistema, su lógica personal. Este recurso debe ser aplicado con tacto, pues de lo contrario puede provocar una esquivia o una reacción brusca. Tiene un alto valor sugestivo.
- g) **Recurso de conveniencia:** se obtiene retomando, como un eco, lo que puede ser cierto y que no interfiere en los propósitos de otra persona, este recurso busca ligar los puntos iguales sobre ciertos aspectos para después colocarlos en contradicción. Deja evidentes intenciones conciliantes, de tolerancia. Instauro un clima de concesiones. No obstante, puede provocar la desconfianza de otra persona. Exige escuchar y tener dominio de sí mismo.
- h) **Recurso de la ejemplaridad:** consiste en hacer valer su comportamiento o sus ideas como garantías de incitación, como prueba de aquello que es preciso, o sería preciso hacer que acontezca. La ejemplaridad es un caso de congruencia. Su uso abusivo puede hacer de ella un medio coercitivo y maligno, en la medida en que puede alienar a otra persona del modelo que se quiere presentar.

II- Recursos que buscan la influencia sobre las vulnerabilidades:

2. **Recurso de la duda:** se obtiene por el juego de un cuestionamiento adecuado, guiado a desestabilizar los argumentos o proyectos de la otra persona. Se generan cuestiones de controversia, de consistencia. Debe ser preparado con anticipación y aplicado en momentos críticos.
3. **Recurso del principio y la evidencia:** el recurso del principio quiere imponer un modo de raciocinio, de discusión, de reglas, de usos y acuerdos. Ofrece una manera de ser, decualificando los otros sin nada a demostrar. Es la entrada necesaria. Este tipo de recurso recorre la intención disuasiva. Se torna rígido, formaliza el intercambio.
El recurso de evidencia se obtiene por el destaque no demostrado de la certeza y de la convicción (es necesario, es preciso). Es la verticalidad, el apego a los valores, al sentido común, el soporte de todos y para todos. La envoltura verbal (dicción firme, articulación) y no verbal (gestos marcados,...) acompañan al recurso de la evidencia.
4. **Recurso de la intimidación:** fue utilizado durante mucho tiempo como uno de los recursos de persuasión y continúa teniendo en la vida corriente un uso frecuente, es considerada comúnmente como un medio de chantaje. En el plano argumentativo, es el uso de la alternativa para el peor, o de la hipótesis globalizante (si investigamos... llegaríamos a...) la dramatización es uno de los caminos más comunes de este recurso.
5. **Recurso Dialéctico:** la palabra dialéctica es utilizada en este caso en el sentido de la capacidad de provocar la contradicción. Este recurso funciona al nivel: del inicio de la réplica, de la capacidad de decualificar el raciocinio de la otra persona declarando incoherencias o incompatibilidades, de la capacidad de enfrentar una demostración contradictoria. Este recurso exige temperamento, vivacidad de espíritus, buena capacidad de escuchar de manera inteligente y activa. Es de tipo contestatoria y a veces destructivo. Se vuelca contra las ideas de otra persona llegando a hacerlas ceder por la contradicción.
6. **Recurso portavoz:** es hablar en nombre de las personas, de las cosas, de la vida, de la lógica, y de la verdad. Este recurso toma la forma de enunciado globalizante, de juramento de valor.
7. **Recurso de buena fe:** es un poco el recurso del mártir, aquel que no pudo actuar de otra manera, que hizo todo lo que estuvo a su alcance, que dice la verdad, que habla con convencimiento.
8. **Recurso emocional:** este recurso depende de lo que llamaremos "tiranía del afecto", o del "sentimiento". Lo utiliza aquel que quiere persuadir penetrando la sensibilidad. La persuasión es un contagio. La envoltura de lo patético, la generosidad de la voz y del gesto, hacen parte del registro tradicional de recurso. Conmover es un componente de la persuasión, pues crea una perturbación, una agitación temporaria en el equilibrio de los oyentes.
9. **Recurso de la buena voluntad:** consiste en presentar concesiones como normal, suficientes. Este recurso exige una justificación, una fundamentación y una gran firmeza, pues consiste en abrir, admitir para imponer mejor más tarde y no conceder más nada.

BOA 8

Técnicas o procedimientos de razonamiento.

1. La inducción
2. Explicación.
3. Deducción.
4. Razonamiento causal
5. La Analogía y la Metáfora.
6. La Hipótesis.
7. Alternativas y dilemas.
8. La Paradoja.

1. La Inducción.

- Principio: pasar de la particular a lo general, o del hecho a la ley o a la regla.
- Modalidades:
 - El ejemplo: permite, a partir de un caso o de un hecho en particular, establecer un hecho mas general, una norma, ley, regla u opinión.
 - El precedente: es un tipo de ejemplo que funda la posibilidad de existencia de un hecho anterior.
 - La ilustración: es la presentación de un caso particular perteneciente a una regla ya conocida.
 - y la presentación de un modelo que supone incitar al desarrollo de comportamientos que se inspiran en una figura encarnada en las reglas o en las normas previstas.
- Aplicaciones:
 - La presentación de hechos, de testimonios cuya validez no puede ser puesta en duda, como punto de partida para la generalización de un concepto.
 - Las conclusiones extraídas de datos estadísticos procedentes de estudios o de sondeos. Se pasa rápidamente de un porcentaje a la generalización.
 - Presentación de testimonios.
 - El recurso de la historia o de acontecimientos pasados.
- Ventajas: se dirige a la zona derecha del cerebro más que a la parte cerebral del lado izquierdo. La evocación de ejemplos, testimonios, anécdotas es más atrayente que el enunciado de justificaciones teóricas o abstractas.
- Riesgos: la inducción puede incitar a generalizaciones abusivas. El recurso de los datos estadísticos puede revelarse como procedimientos pocos fiables.
- Consejos:

- Reunir ejemplos en números suficientes.
- Verificar el valor de cada ejemplo: Carácter concreto, incontestable, comprensible, adaptada al interlocutor.
- Comprobar la inexistencia de contraejemplos o ejemplos negativos, o bien prepararse a tenerlos eventualmente en cuenta durante la argumentación.
- Preparar la formulación de conclusiones a la vista de los ejemplos presentados.

2. La explicación.

- Principios: justificar una tesis exponiéndola convenientemente y tratando de hacerla comprender.
- Modalidades: enunciar, describir, definir, clasificar, comparar, distinguir.
- Aplicaciones:
 - Enumerar: este procedimiento consiste en confeccionar listas partiendo de puntos comunes.
 - La gestión cronológica basada en enumerar ciertos hechos en el transcurso del tiempo.
 - La acumulación de elementos justificativos en apoyo de una tesis que sirvan para reforzarla.
 - Describir o Contar: Hace mas vivo, más convencional o coloquial la que se esta proponiendo. Permiten al interlocutor compenetrarse mas con el discurso que se esta viviendo.
 - Definir: el arte de precisar evita mal entendidos. Si se habla de “libertad”, “cultura”, de “participación”, todo ello requiere una definición previa del término; de esta manera, la argumentación, se asentará sobre bases sin ambigüedades.
 - Clasificar: estructurar una argumentación.

Aunque no demos todo el conjunto de estructuras posibles de un discurso argumental, si expondremos simplemente, el plan de aquellos aspectos y puntos de vistas que, distribuidos en rúbricas específicas, reflejan connotaciones diferentes.

- Comparar o Distinguir: en los casos de argumentación en los que se trata de realzar mas una idea que otra, estas operaciones juegan un papel importante.

Comparar es deslindar los puntos comunes en dos o más situaciones, nociones, proposiciones. Distinguir es poner de relieve las diferencias.

Ventajas: las explicaciones en la argumentación dan siempre pasos a clarificar un discurso, a transmitir la información concreta y objetivamente, comunicar una vivencia o una experiencia. Contribuye a interesar a la audiencia y a dar mayor viveza al tema abordado.

Riesgo: cuando se desarrolla una argumentación para sí mismo y no para los demás. No se comparten las mismas referencias. Puede despojar a la argumentación de toda su fuerza de persuasión.

Consejos: utiliza las gestiones de explicación teniendo en cuenta la idiosincrasia del destinatario y los objetivos que se persiguen. No piense que explicar basta para convencer, falta la verificación.

3. La Deducción.

Principios: pasar de lo general a lo particular, o bien, de la regla a las consecuencias de un caso determinado.

Modalidades:

- El silogismo clásico comprende tres proposiciones: dos premisas, la mayor que enuncia la regla; la menor, el caso particular. Y una conclusión que enuncia el resultado o la consecuencia práctica.
- La mayoría de los razonamientos prácticos son silogismos simplificados, reducidos a dos términos, denominados también silogismos retóricos o entimemas

Aplicación: es una forma de razonamiento de argumentación que se usa frecuentemente. De una forma global, cada vez que se aplica una norma, regla, principio, a un caso particular, se pone de manifiesto.

Ventajas: el carácter de rigor, la fuerza lógica y la imagen de solidez del razonamiento lleva a una demostración.

Riesgos:

- Se puede poner en duda la regla o principios.
- Se puede poner en duda el juicio aportado.
- Se puede poner en duda el paso de la mayor a la menor, la coherencia o el mecanismo de deducción.
- El silogismo puede no convencer. La lógica formal quizás no satisface al interlocutor.
- El carácter perentorio, definido, sistemático de la argumentación por el silogismo puede que no convenga a un auditorio porque lo consideren demasiado limitado.

Consejos:

- Verifique que la mayor será aceptada por el auditorio.
- Apoye la menor, manteniendo en reserva las pruebas y testimonios sólidos susceptibles de ser admitidos por el auditorio.
- Verificar la solidez del razonamiento que permita deducir las conclusiones.

4. El Razonamiento causal.

Principios: establecer los lazos de causa – efecto entre diferentes elementos, fenómenos, situaciones.

Modalidades:

- Causa-efectos- consecuencias, apreciación de las consecuencias, descenso hacia las consecuencias.
- Efectos-Causa – investigación de las causas, ascenso hacia las causas.

Aplicaciones:

- La argumentación pragmática: métodos de ventajas e inconvenientes del pro y del contra, se calibran una situación, un fenómeno, una decisión, por medio de la apreciación y de las consecuencias en términos positivos o negativos. Un ejemplo es la gestión clásica de la resolución de problemas.
- Árbol de las causas: varias causas generan un efecto.
- Árbol de las consecuencias: una causa provoca varios efectos.
- La superación de una causa a otra: cadena de los ¿Por qué?

Ventajas: eficacia practica, rigor aparente del fundamento del razonamiento, coherencia, fuerza del interrogatorio.

Riesgos:

- Existen dificultades en muchos fenómenos sociales para aislar causas y consecuencia.
- Escoger una consecuencia positiva destacada entre todas las consecuencias que se plantean.
- Razonamientos sobre las consecuencias algunas veces especulativo por tanto inseguro.
- Mito de la causa única o de la consecuencia única.

Consejos:

- Conocer los límites del razonamiento causal.
- Prever críticas y objeciones.
- Tener en cuenta gran diversidad de causas.
- Distinguir distintos niveles de causas: Inmediata, lejana, aparente, profunda.
- Pasar de la causalidad lineal a la circular.

5. La Analogía y la Metáfora.

Principios: recurrir a las imágenes, narrar historias para transmitir ideas. Hacer uso de lo simbólico.

Modalidades:

- La analogía: relación de similitud entre dos elementos que pertenecen a diferentes universos.
- La metáfora: analogía condensada.

Aplicaciones:

- La Alegoría: sucesión coherente de metáforas que permiten comunicar una verdad abstracta. Se personifica una extracción y seguidamente se desarrolla una serie de elementos descriptivos y narrativos, cada uno de los cuales corresponde a diversos detalles de las ideas que pretenden destacar. La parábola: comparación desarrollada a lo largo de una narración cuyos elementos se extraen de la vida cotidiana y cuyo objetivo es demostrar un punto de una doctrina.
- La fábula: relato imaginativo destinado a ilustrar un precepto.

Ventajas: la analogía y la metáfora desarrollan la creatividad, suscitando la curiosidad y la emoción. Resulta muy útil estirar las metáforas.

Riesgos:

- La analogía no prueba nada, puede ser falsa rebatida.
- La analogía puede no ser comprendida.

Consejos: la metáfora tiene que tener claridad, encanto y su infrecuencia. La metáfora debe ser verosímil y significativa.

6. La Hipótesis.

Principios: Hacer suposiciones, razonar sobre lo eventual, lo probable y las consecuencias posibles.

Argumentar a partir de: ¿Que sucedería en el caso de que ...?

Modalidades:

- La aplicación en el futuro del razonamiento causal sobre las consecuencias.
- Utilización de las consecuencias futuras presumiblemente derivadas de una decisión o de un acontecimiento como incentivo o como amenaza, de recompensa o de sanción.

Aplicaciones:

- Razonamiento Estratégico retrospectivo: árbol de decisión. Se trata de examinar las opciones existentes y sus consecuencias, en función de los distintos tipos de acontecimientos que se enmarcan dentro de una decisión. Es similar al razonamiento del jugador de ajedrez, que en cada movimiento, se imagina la replica del adversario y decide, de acuerdo con sus deducciones.
- Método de los escenarios: se trabaja sobre una hipótesis, esforzándose que sea vivaz y concreta.
- Previsión creativa: visualización anticipada.
- La cuestión de confianza: a partir de un postulado de base al que se adhiere el interlocutor, acepta todas las implicaciones.
- El argumento a contrarios: realzar la existente que se desea defender, apuntando lo que sucedería si se produjera otra cosa.

Ventajas: posibilidad de prolongar el debate. Gestión prospectiva que promueve el ánimo de los interlocutores obstinados, bloqueados en sus posturas. Modo de ver las cosas de otro ángulo.

Riesgos:

- Quedarse en el campo de lo incierto.
- No puede verificarse inmediatamente.
- Carácter plausible y creíble.
- Eficacia ligada a la implicación de los interlocutores.
- A veces, una argumentación forzada, cercana a la manipulación.

Consejos: planear diferentes hipótesis y escoger aquellas que impliquen a los interlocutores.

7. La Alternativa y el Dilema.

Principios: provocar la elección de una opción entre dos opciones opuestas.

Modalidades:

- Alternativas: situación en la que tiene la posibilidad de escoger entre dos posturas.
- El dilema: razonamiento que propone dos opciones contrarias o contradictorias entre las que puede decidirse la elección pero que tanto una como otra, llegan a una misma conclusión

Aplicaciones:

- Las alternativas forzadas que presentan dos opciones, una de ellas destinadas a ser eliminadas por sus riesgos.
- Las falsas alternativas que enmascaradas en dos opciones posibles ofrecen una elección menor, ocultando la verdadera cuestión fundamental.
- El método de los residuos, por lo cual se proponen varias opciones, entre las cuales tan solo una vale la pena de ser tomada en consideración.

Ventajas: inducen obligatoriamente a elegir. La alternativa impuesta predispone el grado de adhesión del interesado, su capacidad de dejarse influir.

Riesgos:

- A menudo la elección es fruto de un apremio o una ilusión. Resumen la estrategia de lo tomo o lo dejo.

Consejos: Verificar que la alternativa, realmente, una verdadera alternativa, es decir, que sus dos elementos son verdaderamente los únicos posibles, que tienen carácter exhaustivo y que un tercer supuesto no podría entrar en juego. Verificar además, la correlación entre la opción propuesta y las consecuencias que de ello se derivan. Eventualmente, hay que justificarlas.

8. La Paradoja

Principios: enunciar una opinión que choca con las verdades y normas corrientes admitidas o que parece desafiar la lógica ya que encierra en sí aspectos contradictorios.

Modalidades:

- Enunciar una tesis original, chocante o aparentemente absurda y demostrar su lógica.
- Evocar argumentos que parecen en contradicción con los que la gente espera.
- Tratar de implicar a los interlocutores.
- Estimular la curiosidad o interés.

Aplicaciones:

- La presentación y explicaciones de ciertos mecanismos paradójicos de la vida socioeconómica en el contexto de una argumentación.
- Reclinaje: volver a interpretar, definir, categorizar una situación, un hecho, un enunciado, para conferirle un nuevo sentido en el que hasta entonces no se había pensado, un sentido paradójico que lleve a una visión diferente de la situación.

Ventajas: llamar la atención. Truncar a priori las estructuras rígidas de pensamientos. Seducir a los interlocutores sutiles y a los aficionados a lo vivaz.

Riesgos: no tener buena acogida y ser poco apreciado. No ser comprendido. En caso de abuso, se puede engendrar la abstracción y el negativismo.

Consejos: verificar que la argumentación ha quedado lo suficientemente clara y comprensible.

Completarlo con una argumentación racional y razonable.

ANEXO 16

BOA 9

Técnicas o procedimientos de persuasión.

1. - La sincronización o el efecto reflejo.

- Principio: provocar el acuerdo o el entendimiento reflejando, con sus propios argumentos, aquello de su interlocutor.
- Modalidades: se trata de reflejar el comportamiento de su interlocutor en el aspecto corporal y en el aspecto del lenguaje a nivel de ideas claves, expresiones, giros de frases.
- Aplicaciones:
 - La reformulación Rogeriana: volver a formular los propósitos de la persona con la que se esta en comunicación, sin deformarlo. Aporta a quien conduce el dialogo una actitud de comprensión y de escucha activa de su interlocutor.
 - Apropiarse de modos de expresión de sus interlocutores para crear un clima de confianza y armonía.

Esta técnica facilita la argumentación por medio del fomento del entendimiento o del acuerdo que suscita y no una técnica de producción de argumentos.

- Ventajas: el interlocutor observa enseguida aquel que guarda relación con él en el comportamiento, o sea quien es apto para comprenderlo, le muestra confianza y simpatía.
- Riesgo:
 - Hay que manejarla con precaución para evitar el mimetismo sistemático.
 - Si se limita a copiar su comportamiento como un calco de su interlocutor, sin manifestar su personalidad, es posible que no logre destacar la argumentación en la que usted se ha enfrascado.
- Consejos: no automatizarse.

2. - La acumulación de “sies” y de acuerdos parciales.

- Principio: multiplicar las situaciones de aquiescencia y de acuerdo durante el dialogo.
- Modalidades: Decir “sí”, estar de acuerdo, y estar de acuerdo lo mas frecuentemente posible con los demás.

Provocar en ellos los “sies” posibles y las situaciones de acuerdo.

- Aplicaciones:
 - La técnica de los sies repetidos por el vendedor. Formulación de preguntas con tendencia a la conformidad: “No es así” ¿Conforme, pues? ¿De acuerdo, no?
 - La respuesta a las objeciones siguiendo la técnica del “sí... pero”. Como ...”estoy de acuerdo con usted ... pero...”
 - La valoración de los acuerdos, por mínimos que sean, durante el dialogo y su puesta de manifiesto con motivo de las nuevas formulaciones o de síntesis parciales. “Estamos totalmente de acuerdo en tal punto, por tanto...”. “Hemos definido conjuntamente..., ahora...”
- Ventajas:
 - Es una aproximación mas a la comunicación o del modo de resaltar los acuerdos.
 - Aumentan los causes del entendimiento por el fomento de los puntos de convergencias y la creación de un clima positivo.
 - La acumulación de acuerdos parciales en el transcurso de un dialogo facilita y abre paso al acuerdo final.
- Riesgo:
 - Utilización de manera mecánica.

- Acuerdos superficiales y manipulados.
- El “sí. Pero” no debe convertirse en un torneo verbal polémico o de justificaciones..
- Consejos: no confirme las evidencias sino puntos de conformidad reales e importantes. Adapte la técnica a cada situación y no automáticamente.

3. - La venta de ventajas. (el beneficio consumidor)

- Principio: Presentar a un segundo las ventajas que le reporta adherirse a la solución propuesta, a la decisión, a la opinión que la comunicación encierra.
- Modalidades:
 1. Presentar el producto, el servicio, la solución o el proyecto propuesto con una respuesta a las necesidades y deseos que se han puestos de relieve entre los interlocutores.
 2. Destacar los beneficios, ventajas, ganancias que lleva consigo lo que se propone por medio de la argumentación.
 3. Utilizar las características de lo que se presenta como prueba de los argumentos expuestos. Las “características” son el lenguaje - Producto; las “ventajas” son el lenguaje cliente.
 - Aplicaciones:
 - En dirección y en organización, la gestión del análisis de los papeles que juegan los actores y la investigación de las acciones y de los proyectos que optimizan los beneficios de cada uno de ellos dentro del marco de sus lógicas de interés propio.
 - Ventajas: argumentar sobre ellos y no sobre los otros.
 - Riesgos: gestión ambiciosa, consumidora de tiempo y energía, que siempre es deseable pero no siempre es posible.
 - Consejos:
 - Identificar necesidades, pociões, esperanzas de los interlocutores. No haga presunciones a priori.
 - Practicar la escucha activa.

4. - Las referencias y el argumento de autoridad.

- Principio: Reformar una afirmación, haciendo referencia a una autoridad.
- Modalidades:
 - Recurrir a una autoridad que puede ser estatutaria o técnica.
 - Recurrir a la opinión de la mayoría.
 - Recurrir a imágenes positivas.
 - Hacer uso de la referencia sobre una autoridad negativa, a un contra modelo, a la minoría...
 - Aplicaciones:
 - La palabra de honor.
 - La “infalibilidad pontifical”.
 - El juicio de los profesionales.
 - El recurso a sondeos que representa la mayoría, la estadística.
 - Aludir a las exigencias de la ciencia.
 - La presión de un grupo.
 - Ventajas: la gente tiene tendencia a no ahondar en la información confiado en una norma que puede ser dictada por la mayoría o por una autoridad. Representa una economía de tiempo y de esfuerzos. La seguridad engendrada por la referencia al modelo, al experto, hace que los interlocutores se muestren más abiertos a los argumentos.
 - Riesgos:
 - La argumentación perentoria, que no constituye una prueba, es uno de los efectos perversos que tiene que recurrir la autoridad.
 - El argumento o autoridad no prueba nada solo es un golpe de efecto.
 - Toda autoridad puede ser contestada por otra.

Consejos: verificar las condiciones de credibilidad de la autoridad citada. No hay que abusar del argumento de autoridad tratando de ahorrarse otras explicaciones necesarias

ANEXO 17

Cuestionario de constatación final

Después de haber finalizado el entrenamiento, ha tenido tiempo de reflexionar sobre el mismo y llevar a la práctica lo aprendido. Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las sesiones de trabajo en que usted participó. Trate de ser lo más objetivo posible y responda en correspondencia con lo que realmente siente usted haber obtenido.

1. Antes del entrenamiento yo conocía sobre las distintas formas de dirigir la comunicación.

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco
- Nada

2. Antes de realizar el entrenamiento me gustaba imponer mi criterio.

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

3. Antes de iniciar el entrenamiento a la hora de convencer a mis subordinados sabía escoger los argumentos correctos

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

4. Antes del entrenamiento yo necesitaba tener una comunicación más efectiva con mis subordinados.

- Si
- No
- Por qué

5. Después del entrenamiento yo conozco sobre los principios de argumentación y cómo utilizarlos.

- Si
- No
- Por qué

6. Después de realizar el entrenamiento conozco sobre las habilidades de escucha y que he mejorado en ese sentido.

- Si
- No
- Por qué

7. Después de realizar el entrenamiento puedo orientar mejor el proceso de la comunicación interpersonal de manera funcional al tipo de actividad que realizo.

- Si
- No. Por qué

8. Considero que los conocimientos y habilidades adquiridas me permitirán dirigir y orientar la dinámica de actividad de grupos pequeños con más facilidad que antes:

- Si
- No. Por qué

9. Considero que ahora me encuentro en mejores condiciones de crear un clima de trabajo adecuado a los fines y tareas sociales del grupo.

- Si
- No. Por qué

10. Pienso que el entrenamiento me fue:

- muy útil
- Poco útil
- Nada útil

El entrenamiento me gustó:

- Mucho
- Poco
- Nada

ANEXO 18

Questionario Criterio de Expertos.

A continuación se le presenta un cuestionario en el que se le pide su valoración sobre la efectividad de un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el ejercicio del liderazgo, centrando la atención en el proceso de la comunicación. En él Usted deberá valorar, a partir de su experiencia profesional, cada uno de los ítems en una escala del cero al cinco, donde el cero representa total desacuerdo, y el cinco, total acuerdo. Al finalizar el cuestionario puede encontrar la explicación de los términos utilizados en el mismo.

Le agradecemos que sea lo más sincero posible en sus respuestas.

Gracias.

Calidad de elaboración de los objetivos	5
Coherencia del sistema de objetivos en su conjunto	5

	Nivel de Adecuación de la				Nivel de		
Técnicas	correspondencia de la técnica con los objetivos de las BOA		técnica con la optimización del proceso de comunicación		coherencia del sistema de técnicas diseñado		
Técnicas Centrales	Evaluar de 0 a 5		Evaluar de 0 a 5		Evaluar de 0 a 5		Valor 0
Técnica 1	4.94	Técnica 1	4.94	Técnica 1	4.88	Valor 1	
Técnica 2	5	Técnica 2	5	Técnica 2	5	Valor 2	
Técnica 3	5	Técnica 3	5	Técnica 3	4.88	Valor 3	
Técnica 4	5	Técnica 4	5	Técnica 4	4.88	Valor 4	
Técnica 5	4.94	Técnica 5	4.94	Técnica 5	5	Valor 5	5
Técnica 6	4.88	Técnica 6	4.94	Técnica 6	5		
Técnica 7	5	Técnica 7	4.94	Técnica 7	5		
Técnica 8	4.83	Técnica 8	4.88	Técnica 8	4.88		
Técnica 9	5	Técnica 9	5	Técnica 9	5		
Técnica 10	5	Técnica 10	5	Técnica 10	5		
Técnica 11	5	Técnica 11	5	Técnica 11	5		
Técnica 12	5	Técnica 12	5	Técnica 12	5		
Técnica 13	4.88	Técnica 13	4.88	Técnica 13	4.88		
Técnica 14	5	Técnica 14	5	Técnica 14	5		
Técnica 15	5	Técnica 15	5	Técnica 15	5		

Bases orientadoras	Nivel de correspondencia de la BOA con la optimización de la comunicación	de Coherencia de las BOA con los objetivos del entrenamiento	de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada	Nivel de Evaluación integral del sistema de BOA
BOA 1	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0
Creación de	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1
Clima	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2
	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3
	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4
	Valor 5	5	Valor 5	4.88
			Valor 5	5
			Valor 5	5
BOA 2	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0
Habilidad de	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1
Escucha	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2
	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3
	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4
	Valor 5	5	Valor 5	4.88
			Valor 5	4.88
			Valor 5	5
BOA 3	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0
Estrategias	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1
RestRICTIVAS	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2
	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3
	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4
	Valor 5	5	Valor 5	5
			Valor 5	5
			Valor 5	5
BOA 4	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0
Estrategias	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1
Facilitadoras	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2
	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3
	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4
	Valor 5	5	Valor 5	5
			Valor 5	5
			Valor 5	5

BOA5	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0				
Principios de	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1				
Argumentación	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2				
	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3				
	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4				
	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5
BOA 6	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0				
Tipos de	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1				
Argumentos	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2				
	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3				
	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4				
	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5
BOA 7	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0				
Recursos de	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1				
la	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2				
comunicación	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3				
persuasiva	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4				
	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5
BOA 8	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0				
Técnicas o	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1				
procedimientos	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2				
de	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3				
razonamiento	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4				
	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5
BOA 9	Valor 0	Valor 0	Valor 0	Valor 0				
Técnicas o	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1				
procedimientos	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2				
de persuasión	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3				
	Valor 4	Valor 4	Valor 4	Valor 4				
	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5	Valor 5	5

Numeración de las técnicas:

- Técnica 1: Valoración de las expectativas del grupo.
- Técnica 2: Presentación del entrenamiento.
- Técnica 3: Presentación de los participantes.
- Técnica 4: Elaboración conjunta de las reglas de trabajo en grupo.
- Técnica 5: Técnicas de activación:
 - Manos cruzadas
 - Siguiendo los números
 - El cartero
- Técnica 6: Cuestionario de autoevaluación de la comunicación.
- Técnica 7: Cuestionario de estilos de la comunicación.
- Técnica 8: Cuestionario del buen escucha.
- Técnica 9: Guía diagnóstica
- Técnica 10: Conocernos mejor
- Técnica 11: Asociaciones
- Técnica 12: El regalo de la alegría
- Técnica 13: Discusión grupal:
 - Problema matemático
 - El fantasma del Castillo
- Técnica 14: Retroalimentación
- Técnica 15: Constatación final

Valoración Integral del Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado:

ANEXO 19

Grupo de Expertos.

Expertos	Profesión/ estudios realizados.	Años de experien cia.	Grado científico	Investigación comunicación/ entrenamiento	Conoci mientos del tema	Edad	Centro de trabajo
1	Psicología	5	Aspirante a master	sí	si	29	Iglesia bautista
2	Psicología	2	Licenciado	si	si	27	Dirección Provincial de BANDEC
3	Psicología	24	Dr. en Ciencias	si	sí	48	UCLV
4	Psicología	6	Master	sí	sí	28	UCLV
5	Psicología	24	Dr. en Ciencias	sí	sí	45	UCLV
6	Psicología	28	Dr. en Ciencias	sí	sí	50	UCLV
7	Psicología	25	Dr. en Ciencias	sí	sí	45	UCLV
8	Sociología	35	Licenciada	sí	sí	52	Instituto Prov de estudios laborales
9	Psicología	40	Dr. en Ciencias	sí	sí	63	UCLV

[Basic Search](#) | [Advanced Search](#) | [Visual Search](#) | [Choose Databases](#)

[Sign In to My EBSCOhost](#) | [Keyword](#) | [Publications](#) | [Subject Terms](#) | Language

[Indexes](#) | [Cited References](#) | [Images](#)

CUBA

Results for: **system training** [Add this search to folder](#) | [Display link to this search](#)

http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&bQuery=system+training&db=aph

Find:

in [Folder is empty.](#)

[Refine Search](#) [Results](#) To store items added to the folder for a future session, [Sign In to My EBSCOhost](#)

1 - 10 of 156 Pages: 1 [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [Next](#)

Sort by :

See: [All Results](#) [Academic Journals](#) [Magazines](#) [Newspapers](#) [Add \(1-10\)](#)

Narrow Results by Subject:

- [UNITED States](#)
- [Training of INFORMATION technology](#)
- [EMPLOYEES -- Training of Study & teaching](#)
- [OPERATING systems \(Computers\)](#)
- [UNITED States. Air Force](#)
- [CLIENT/SERVER computing](#)
- [TRAINING](#)
- [OCCUPATIONAL training](#)

1. Dynamic Task Selection in Flight Management System Training. By: Salden, Ron J. C. M.; Paas, Fred; van der Pal, Jelke; van Merrienboer, Jeroen J. G.. International Journal of Aviation Psychology, Apr2006, Vol. 16 Issue 2, p157-174, 18p, 3 charts, 3 graphs; DOI: 10.1207/s15327108ijap1602_3; (AN 20561497)	Add
2. Postpartum hemorrhage in resource-poor settings. By: Geller, S.E.; Adams, M.G.; Kelly, P.J.; Kodkany, B.S.; Derman, R.J.. International Journal of Gynecology & Obstetrics, Mar2006, Vol. 92 Issue 3, p202-211, 10p; DOI: 10.1016/j.ijgo.2005.12.009; (AN 19847877)	Add
3. opinion. By: Gaul, Paul. Lawyer, 2/20/2006, Vol. 20 Issue 7, p22-22, 1/3p, 1c; (AN 19998847) PDF Full Text (1.2MB)	Add
4. Work-Based Learning: Effectiveness in Information Systems Training and Development. By: Walters, David; Greenwood, Anthony; Ritchie, Robert. Higher Education Quarterly, Jan2006, Vol. 60 Issue 1, p91-107, 17p, 2 charts; DOI: 10.1111/j.1468-2273.2006.00309.x; (AN 19615690)	Add
5. STEPPS Group Treatment for Borderline Personality	Add

