



CURSO ESPECÍFICO

**2025CE4303 – SEGURIDAD, EVACUACIÓN DE EVENTOS Y
HABILIDADES SOCIALES EN IIDD 2025**

IMPARTE: VITEN FORMACIÓN

1ª edición: 23, 24,26 y 27 de junio

CONTENIDOS:

- Tipos de emergencia e identificación de posibles peligros.
- Normativa básica. Puntos de reunión y concentración.
- Procedimientos de actuación. Proceso de toma de decisión.
- Análisis y constitución de células de crisis. Comunicación y plan de actuación.
- Primeros auxilios. Comportamiento ante accidentes laborales.
- Conocimientos de comunicación asertiva. Gestión y tratamientos personales. Introducción a la mediación.
- Habilidades profesionales y personales. Motivación y desarrollo del clima laboral.
- Entender el conflicto, definiciones y tipos. Gestión de conflictos en el ámbito laboral y con usuarios. Aplicación de técnicas en diferentes escenarios.

EL PLAN DE AUTOPROTECCIÓN Y EMERGENCIA

CONCEPTO

El Plan de Autoprotección (Emergencia) es la organización de personas y bienes de la propia empresa o entidad para dar respuesta a todas las situaciones de emergencia que el propio plan prevé.

Para ello se establece el objeto de definir la secuencia de acciones para el control de emergencias.

Es decir:

- ¿Qué ocurre? y ¿Qué se hace?.
- ¿Quién interviene?
- ¿Cuándo actúa?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde?

OBJETIVOS

Sus objetivos son:

- Conocer los edificios y sus instalaciones, la peligrosidad de los distintos sectores y los medios de protección disponibles.
- Facilitar la utilización segura de los medios de protección y de las instalaciones generales..
- Evitar las causas origen de las emergencias.
- Disponer de personas formadas, organizadas y adiestradas que garanticen rapidez y eficacia en las acciones a emprender para el control de las emergencias.
- Tener informados a todos los ocupantes del edificio de cómo deben actuar ante una emergencia y, en situaciones normales, como prevenirla.
- Hacer cumplir normativa vigente sobre seguridad y preparar la posible intervención de los recursos y medios exteriores en caso de emergencia.
- Tipos de emergencia e identificación de posibles peligros.

En función de la gravedad las emergencias se clasifican en:

- **CONATO DE EMERGENCIA:** Accidente que puede ser controlado y dominado de forma sencilla y rápida por el personal y medios de protección del local, dependencia o sector.
- **-EMERGENCIA PARCIAL:** Accidente que para ser dominado requiere la actuación de equipos especiales del sector. Sus efectos se limitan al sector y no afecta a colindantes ni a terceras personas.

- EMERGENCIA GENERAL: Accidente que precisa de la actuación de todos los equipos y medios de protección del establecimiento y la ayuda de medios de socorro y salvamento exteriores. Comporta evacuación de personas de determinados sectores.

De acuerdo a la disponibilidad de recursos humanos

- DIURNO. A turno completo y en condiciones normales de funcionamiento
- NOCTURNO
- FESTIVO
- VACACIONAL

EVALUACIÓN DEL RIESGO

Tras determinar las posibles amenazas que pueden producirse en la instalación se evaluará el riesgo para ello deberemos de analizar los factores que influyen en el riesgo potencial:

- Emplazamiento del establecimiento respecto a su entorno.
- Situación de sus accesos; ancho de las vías públicas y privadas de la zona y accesibilidad de los vehículos pesados.
- Ubicación de medios exteriores de protección: hidrantes, columnas secas, etc.
- Características constructivas:
- Vías de evacuación
- Sectores de incendio
- Conducciones
- Actividades que se desarrollen
- Ubicación y características de las instalaciones y los servicios.
- Número máximo de personas a evacuar.

Las áreas de actividad del edificio analizado serán calificadas con relación al RIESGO DE como:

- ALTO
- MEDIO
- BAJO

estando condicionado por:

- -Ocupación de personas por metro cuadrado
- -Superficie de la actividad
- -Altura de los edificios

Y en relación a las CONDICIONES DE EVACUACIÓN como:

- ADECUADAS
- INADECUADAS
- Toda la información recopilada será trasladada a planos de formato A-3 y escala 1/500 de los que se preparan tres ejemplares:
- Uno para el Cuerpo de Bomberos.
- Uno para la Dirección de la Entidad.

- Uno para colocar en la entrada en armario con el rótulo: “USO EXCLUSIVO DE BOMBEROS”.

Se detallarán los medios disponibles especificando:

- Instalaciones de detección.
- Alarmas.
- Extinción de incendios.
- Alumbrados especiales: señalización emergencia,
- Medios Humanos disponibles según el lugar del edificio y el día y la hora: noche, festivos, vacaciones,

Se elaborarán planos del edificio por plantas, en los que se detalle la ubicación de estos medios. con las mismas características y número de ejemplares que para el análisis de riesgo, en los que se indicará

- Compartimentación y resistencia al fuego
- Vías de evacuación.
- Medios de extinción de incendios, extintores, bocas de incendio, etc.
- Sistemas de alerta, alarma, detección y pulsadores.
- Almacén de materias inflamables y otros locales de especial peligrosidad.
- Número de ocupantes
- Interruptores generales de la electricidad.

ProcedimientosProcedimientos

NORMATIVA BÁSICA. PUNTOS DE REUNIÓN Y CONCENTRACIÓN.

La evacuación, independientemente de lugar a dirigirse y de la alarma, se realizará con los siguientes criterios:

- 1.- Se hará bajo la supervisión de los trabajadores o encargados de ella
- 2.- Los usuarios saldrán del recinto de forma ordenada
- 3.- Ante cualquier alarma se preparará un toalla o similar humedecida y no se entretendrán para recoger ningún objeto
- 4.- Una vez que se evacúa una habitación no se olvidará cerrar la ventanas y puertas. Estas se señalaran dejando en la puerta algún tipo de señal (silla)
- 5.- Si, por cualquier causa, no se puede abandonar alguna estancia, no se abrirán las puertas ni las ventanas. Realizará señales (con alguna prenda o luz) desde la ventana para hacerse ver y/o se intentará comunicar mediante el sistema de comunicación interior.
- 6.- Si hay humo: Realizar todos los movimientos aproximados al suelo. Se pondrá la toalla o similar humedecida en la boca y nariz y respirar a través
- 7.- Una vez abandonada las estancias : NO VOLVER HACIA ATRÁS

- 8.- NO UTILIZAR LOS ASCENSORES
- 9.- EL PÁNICO Y EL MIEDO ES EL PEOR ARMA CONTRA EL FUEGO
- 10.- ACTÚE CON SERENIDAD Y CALMA: NO CHILLE
- 11.- La evacuación de los pacientes se realizará de mejor estado físico a peor
- 12.- Se evacuará en fila utilizando el pasamanos. No se bloquearán los pasillos ni las escaleras
- 13.- Los trabajadores y residentes se dirigirán hacia los puntos de encuentro.
- 14.- Los encargados de la evacuación comprobarán que todas las habitaciones están desocupadas: se señalarán cerrando la puerta y colocando una silla en ella.
- 15.- En centralita se encontrarán los listados de los trabajadores actualizados.

ORGANIZACIÓN DE LA EVACUACIÓN

La organización de la evacuación según las alarmas se realiza para los diferentes Centros teniendo en cuenta los trabajadores existente en él, las diferentes circunstancias diarias (recreo, desayuno, comida...) y los posibles circunstancias de las emergencias (bloqueo de alguna salida, etc.).

Se tendrán en consideración la colaboración que puedan prestar los trabajadores ajenos al Centro.

En la redacción de la evacuación se establecerá claramente las funciones de cada trabajador, si es posible con nombre y apellidos.

PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN. PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN.

Análisis y constitución de células de crisis. Comunicación y plan de actuación.

GENERALIDADES

Hoy día si abrimos el periódico y leemos su contenido por lo menos encontraremos tres o cuatro veces citada la palabra **crisis**. Hace años la palabra y desde luego su concepto se encardinaba en el contexto político, pero recientemente se habla de crisis en todos los campos de la vida: deportiva, empresarial, escolar, etc., abarcando a su vez los distintos sectores de cada uno de ellos.

La palabra **crisis** viene del griego **krinein** que significa **decidir**. Originalmente se empleaba para señalar el punto álgido de una enfermedad o de una situación anómala, el punto de inflexión en

donde todo se pierde o empieza a recuperarse. Al concepto se le han dado matices que lo amplían, y la "superación de una situación de crisis", se ha convertido en una actitud nueva contra los avatares que intentan perturbar el desarrollo normal de una convivencia.

Tengamos presente dos ideas, la primera la **ampliación del concepto de crisis**, originariamente exclusivo de las enfermedades, traspasado posteriormente al ámbito político-militar y ampliado en la actualidad al campo empresarial, y la segunda la **nueva actitud para superar cualquier situación anómala**.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Políticamente el concepto de crisis es relativamente moderno. Fue establecido por el Gobierno de los Estados Unidos de América con el objeto de fijar acciones y medidas conducentes a evitar una confrontación bélica en la época de la **guerra fría**.

Hasta este momento si un determinado país se consideraba agraviado por otro, le lanzaba un ultimátum, que recogía una serie de condiciones que prácticamente colocaba al otro estado a sus pies. Si este aceptaba las condiciones pasaba a ser un estado vasallo, en el supuesto de que las rechazase se declaraba la guerra.

En plena Guerra Mundial, tras la Conferencia de Casablanca entre Roosevelt, Churchill, De Gaulle y Giraud, realizada el 22 de agosto de 1943, el entonces líder soviético, planteó a escala mundial lo que podría denominarse un "Gabinete de Crisis", primer elemento de un sistema de esta naturaleza. Stalin envió una carta al presidente norteamericano y al premier británico en la que desde la perspectiva de una derrota inexorable de Alemania y Japón, proponía la creación de una **Comisión Político-Militar de los Tres Grandes** para enfrentarse al "después" de la guerra, y de esta forma evitar nuevas conflagraciones mundiales.

A raíz de la II Guerra Mundial existieron muchas situaciones que pudieron ser causas de iniciación de una nueva guerra, pero al aplicarse terapias adecuadas, posibilitaron alejar el espectro apocalíptico de la guerra. Estas situaciones fueron:

La invasión de Irán por la URSS (1946).

La exigencia de la URSS de controlar el paso de los Dardanelos (1946).

La rebelión comunista en Grecia (1946).

El golpe de estado en Praga (1948).

El bloqueo de Berlín (1948).

La guerra de Corea (1950).

La insurrección húngara y el movimiento de resistencia en Polonia (1956).

El conflicto de Suez (1956).

Crisis de los misiles en Cuba en 1962, primera situación que se le denominó de tal forma.

De la Conferencia de Yalta nació un mundo bipolar, un mundo dividido en dos bloques, liderados respectivamente por Estados Unidos y por la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. Se establecieron unas zonas de influencia y se marcaron unas pautas de comportamiento, que no siempre se cumplieron. Como telón de fondo y caja de resonancia de cualquier tipo de conflicto nació la ONU, Organización de las Naciones Unidas.

Estos bloques fueron el primer y segundo mundo, quedando el denominado **tercer mundo**, como campo libre hacia las tendencias expansionistas.

Ante un embite de una de las partes, generalmente provocado por la URSS, se iniciaba una serie de maniobras, que tenían como común denominador su **credibilidad**. El sistema tenía un efecto escalatorio, que podría abarcar más de 30 peldaños. Las acciones eran muy variadas, como retirada de agregados militares, comerciales, retirada de embajadores, sanciones económicas, planteamientos de ejercicios militares en determinadas zonas sensibles para la otra parte, despliegues militares, etc. Todas las situaciones anteriores culminaban con la retirada de las pretensiones de una las partes, ya que durante todo el proceso de la crisis se producían intensas conversaciones políticas, de tal forma que el diálogo nunca se rompiese.

Las situaciones anteriores se saldaron con la retirada por parte de la URSS de sus pretensiones sobre Irán, los Dardanelos, Grecia y los misiles de Cuba. La asunción por parte de Occidente de la situación planteada, en los casos de Checoslovaquia, Hungría y Polonia. La declaración de partida en tablas en el caso de Berlín. La dejación de manos libres para EE.UU. en la guerra de Corea y la actuación conjunta de EE.UU. y la URSS contra Inglaterra y Francia en el canal de Suez.

Durante todo el período denominado “guerra fría”, se acuñan conceptos tales como. **arreglo pacífico, poder de disuasión, distensión, coexistencia pacífica, respuesta flexible**, etc., de tal forma que lo que se pretende es evitar la guerra a todo trance, aunque sin claudicar uno sobre otro. Esta situación contradictoria es la que dio lugar a la carrera de armamento, tanto convencional, como nuclear, llegando a finales de la década de los sesenta a las negociaciones sobre el desarme, que avanzó con paso firme a partir de la declaración de Helsinki, primer foro internacional en el que participó España. La caída del muro de Berlín ha desmontado todo estas acciones de respuesta de crisis, pero no el sistema de crisis creado, tanto internacionalmente, como internamente por la grandes potencias.

Recientemente se produjo la llamada “Crisis del Golfo”, que como todos sabemos se inició cuando Saddam Hussein, dictador iraquí, invadió el vecino reino de Kuwait, rico en petróleo.

Todos los sistema de crisis se activaron, el de las Naciones Unidas, el de EE.UU. y la URSS y el de las naciones occidentales, entre ellas España, que constituyó un Gabinete de Crisis, presidido por el presidente del Gobierno, Felipe González y por un número reducido de ministros.

El Consejo de Seguridad de las NN.UU., formado por representantes permanentes de los cinco Grandes: Rusia, EE.UU., Inglaterra, Francia y China, y por representantes de otros países del mundo, es en realidad un Gabinete de Crisis a nivel mundial, disponiendo para ello, de un

inmenso poder, siempre que haya consenso en la decisión a tomar. Por ello ante la agresión iraquí, el Consejo de Seguridad dictó una serie de Resoluciones que abarcaban campos muy diversos, como sanciones económicas: congelación de fondos, bloqueo de importaciones y exportaciones, supresión de créditos y préstamos, etc., que culminaron con la adopción del embargo total contra la nación iraquí. Se tomaron otras medidas político-diplomáticas, como retirada de embajadores y representantes, expulsión de Irak de multitud de organizaciones internacionales, excepto la ONU, y un largo etcétera. Simultáneamente a lo anterior se inició en la zona un despliegue militar para defender a Arabia Saudí y asegurar el cumplimiento del embargo. A su vez se multiplicaron los esfuerzos diplomáticos, de los dirigentes de la ONU, los Estado Unidos, la Unión Soviética, Comunidad Europea, Argelia, etc., para encontrar una salida pacífica al conflicto., es decir se aplicaron todas las terapias del sistema de crisis de la ONU para evitar la guerra. Pero el único que no disponía de un sistema de estas características era Saddam Hussein y creía que todas aquellas maniobras, eran simplemente muestras de la debilidad del mundo al que se enfrentaba, cuando precisamente uno de los factores claves en un sistema de crisis político-militar, es el de la credibilidad. La consecuencia la conocemos todos. La Resolución 678 de las NN.UU. conminaba a Saddam Hussein a retirarse del Kuwait antes del 15 de enero de 1991, se dejó pasar 48 horas, dejando exultante al dictador iraquí, pero a las 22:30 horas del 16 de enero, la coalición internacional lanzó todo su poderío militar de forma selectiva sobre los objetivos militares iraquíes. Se iniciaba con ello la Operación "Tormenta del Desierto". El sistema de crisis no había podido evitar la guerra.

Mucho más reciente, tanto que aún lo vivimos y lo viviremos durante algún tiempo, se encuentra el atentado terrorista a las torres gemelas y al Pentágono en Estado Unidos de Norteamérica. Por la prensa hemos visto que lo primero que han hecho los países occidentales y la mayoría de los del globo es activar sus sistemas de crisis y constituir los gabinetes correspondientes. El español se constituyó presidido por el Vicepresidente 1º del Gobierno, al encontrarse el Presidente Aznar de viaje en el extranjero, regresando de forma inmediata y asumiendo la presidencia del gabinete. Esta crisis que se ha generado, escapa a cualquier otra, ocurrida con anterioridad, ya que hasta entonces el enemigo era un país o grupo de ellos y en la actual, el enemigo es difuso y se concreta en una organización terrorista islámica, dirigida por Osama Bin Laden. La aplicación del artículo 5º de la Alianza Atlántica, que manifiesta que una ataque contra un país de la misma se considera como un ataque contra el conjunto, puede suponer una aparente declaración de guerra, pero que se intenta por todos los medios encausarla hacia un solo punto, el terrorismo, realizándose una serie de medidas diplomáticas, económicas, etc., e incluso humanitarias, vistos los lanzamientos de alimentos, medicinas y ropa de abrigo sobre Afganistán.

Vistas estas situaciones y su resolución, se puede afirmar que el **concepto de situación de crisis ha proporcionado una nueva dimensión a la situación intermedia entre la paz o normalidad y la de hostilidades o guerra declarada.**

De estas consideraciones históricas debe de quedarse en nuestra mente, que un **Sistema de crisis se crea para evitar caer en el caos.**

DEFINICIÓN DE CRISIS

Las definiciones de crisis son incontables, pero la mayoría de ellas se refieren al ámbito político-militar, y últimamente al de **defensa y protección civil**.

En el documento “Time-sensitive Planning” del Ejército de los Estados Unidos, se define el concepto de crisis desde un punto de vista militar, como un **incidente o situación que supone una amenaza de una fuente externa a los EE.UU., sus territorios y posesiones, que rápidamente se desarrolla y crea unas condiciones diplomáticas, políticas o militares de importancia para el Gobierno de los EE.UU., de tal forma que el compromiso de las fuerzas militares y/o recursos, es tenido en cuenta para conseguir los objetivos nacionales.**

Para el General Beaufre es un **estado de tensión a los largo del cual, puede existir el riesgo de escalada que como máximo nos llevará a un conflicto armado.**

Alester Buchan, Director del Instituto Británico de Estudios Estratégicos, la considera como **el período de conflicto entre dos o más Estados que intervienen cuando una parte provoca a la otra sobre un punto preciso, siendo necesario tomar una decisión sobre la respuesta a dar a este reto.** Buchan hace hincapié en la disección de la crisis y que, según él, comprende: **la expresión del desafío, la definición del punto de litigio, la decisión en cuanto a la respuesta a dar a este desafío, y la incidencia de esta reacción sobre el adversario.**

Hace años, un ministro de defensa holandés la definía como **la situación de conflicto político latente entre dos potencias, en la cual es creíble que una de las partes pueda recurrir a la fuerza.**

En el ámbito político-militar se podría definir la crisis, como:

Una situación de inestabilidad que, por sus implicaciones o potencial peligrosidad para la seguridad nacional, induce al Gobierno a adoptar una serie de medidas y acciones entre las que se incluye la alerta y el empleo preventivo de los recursos de la Defensa Nacional.

D. Julián Peñas Mora, miembro en 1988 de un Seminario de Defensa Civil, exponía: **..... situación de crisis es la engendrada por la ruptura, momentánea o duradera, del orden de vida predominante -político, económico, social-, originada por causas endógenas o exógenas al mismo, que ponen en peligro la vigencia de valores fundamentales para dicho orden, creando un estado de incertidumbre en el que se dispone de poco tiempo para tomar las decisiones apremiantes que el caso requiere y, en algunos casos, como en las grandes catástrofes naturales, escaseando también los medios de intervención.**

Intentando una definición sintética, se podría denominar crisis a:

Una alteración de los acontecimientos normales que afectan a una organización, que modifican su capacidad de acción y que exigen decisiones rápidas para superarlos.

definiéndose también como:

La concatenación de hechos que origina una ruptura en el desarrollo de las operaciones y que influye decididamente en nuestra capacidad de acción.

Incluso algunos estudiosos de estas técnicas inciden que la crisis no puede definirse, porque toda organización se encuentra permanentemente inmersa en ella. Como decía Heráclito, todo fluye y nada permanece, ningún momento es igual al anterior y continuamente es necesario aplicar decisiones inmediatas para resolver la situación del momento.

En realidad crisis es toda situación que se escapa a la normalidad, que merma la capacidad de acción de la Organización y que exige que un ejecutivo (asesorado por un staff) de la misma tome decisiones para superarla.

CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS

Aunque no existan dos iguales, todas las crisis tienen unas características comunes:

La mayoría de ellas son inevitables, aunque gracias a su previsibilidad, mediante la atención a los indicadores de crisis, se puede reconducir, de tal forma que sea lo más favorable para los intereses propios.

Carencia de información, cuando es más necesaria.

Ritmo rápido de los acontecimientos, superior a la normal capacidad de respuesta.

Sensación real o ficticia de la escalada de los sucesos.

Existencia de importantes intereses en peligro.

Sensación de estar siendo observados por todos, lo que produce una situación de “sitio o cerco”.

Ruptura del proceso normal de decisiones.

Tendencia a hacer frente a los problemas con soluciones a corto plazo.

Agobio de los medios de comunicación social y de la clase política, que inmediatamente indagan, analizan la situación y buscan culpables.

La universalidad del desencadenamiento de las crisis, ya que toda Organización se desarrolla en múltiples frentes.

La multiplicidad del punto de aplicación.

El aspecto imprevisible y aleatorio del desencadenamiento, de aquí el efecto sorpresa.

Importancia de acontecimientos aparentemente menores (indicadores de crisis).

Importancia de la opinión pública, condicionada por los medios de comunicación social.

El empleo de medidas concretas como factor de superación, incluso de disuasión.

Interpenetración de muchos campos, ya que una crisis empresarial puede tener repercusión al campo político entre Estados.

De estas características, se deduce una importante conclusión y es la **incapacidad de los medios ordinarios para hacerlas frente. La Administración, con su organización compartimentada, se ve desbordada por el carácter multidisciplinar de la situación, siendo necesario acudir a mecanismos de decisión ágil y de coordinación de su actuación.**

Asimismo estas mismas características condicionan los tipos de crisis.

Por ello en un afán de aproximarnos a la realidad, la dividiremos en varios grupos: Por su globalidad, por su permanencia, por el sector que predomina y por su forma de manifestarse.

No se pretende que sea una clasificación exclusiva, pero evidentemente puede servir para el objetivo de su clarificación.

Por su globalidad:

Por sus efectos:

Pasajeras.

Permanentes.

Podríamos decir que en el primer caso la crisis puede resolverse, en el segundo es obligado convivir con ella durante largo tiempo.

Por el sector que afecta:

Financiera.

Política.

Laboral.

Institucional.

Tecnológica.

Emergencias.

De Imagen.

Por su forma de manifestarse:

Como hecho consumado.

Controlada de antemano:

ELEMENTOS QUE COMPONEN UN SISTEMA DE CRISIS

Definida la crisis, pasemos a analizar algunos de sus elementos y sus definiciones:

Dirección de Crisis

Es el conjunto de medios materiales y humanos y a las decisiones, acciones y medidas tomadas para resolver una situación de crisis.

Control de Crisis

Es el conjunto de medidas económicas, industriales, sociales, de seguridad e incluso políticas, que tienden a superar la crisis a favor de una de las partes.

Riesgo

Son todos aquellos factores que pueden incidir negativamente y que por lo tanto alteran el ritmo normal de convivencia y trabajo de una Organización.

Sus principales características son:

Las múltiples facetas que puede presentar.

Sus distintas direcciones de aproximación.

Su incertidumbre sobre el cómo, el dónde y hacia donde puede desarrollarse.

Se puede decir que las facetas son tan variadas, que inestabilidades políticas, sociales o económicas; disputas fronterizas; tensiones étnicas y nacionalistas; etc. pueden convertirse en riesgos para la Organización, porque podrían llegar a afectar la acción de algunas de sus parcelas.

A estos factores de riesgo, tan impensables hace años, se unen los naturales: terremotos; inundaciones; , los artificiales: terrorismo; sabotajes; huelgas; y otra serie de ellos que intentaremos desentrañar desde estas líneas.

Dentro de la acepción del concepto "riesgo", se encuadra como tal el **DESASTRE**, que tiene una incidencia más directa sobre las personas y bienes de la Organización. En la Administración Pública se habla de grave riesgo colectivo, calamidad pública y catástrofe extraordinaria, sin que aparezca en ningún documento, de forma explícita y clara sus diferencias. Parece ser que solamente la extensión, el número de personas afectadas y la indefensión ante la situación, la que puede encasillar un **desastre** en una u otra denominación.

Intentando una delimitación de los conceptos, se puede definir el Riesgo colectivo como una situación singular, en la que un agente puede causar daños importantes en una determinada extensión de terreno, afectando a una colectividad u Organización determinada.

Generalmente cuando un riesgo afecta solamente a una Organización, nos encontramos inmersos dentro del llamado "riesgo colectivo".

Calamidad pública puede definirse como un suceso que afecta a una amplia colectividad, con graves daños a las personas y bienes; con amenaza para la integridad y existencia de un elevado porcentaje de ciudadanos y que provoca una situación en la que los diferentes servicios de socorro y asistencia social deben coordinarse mediante una acción conjunta.

Por ejemplo el domingo 4 de octubre de 1992 se produjo la caída de un avión israelí sobre un bloque de apartamentos en la ciudad de Ámsterdam, hubo más de 250 muertos y muchas personas quedaron sepultadas en los escombros. Hubo numerosos heridos y se dieron casos de asaltos a establecimientos para aprovecharse de la situación. Este accidente se catalogaría dentro de esta acepción, ya que tuvieron que intervenir bomberos, policías, equipos médicos, hospitales, expertos, etc. exigiéndose una acción conjunta para todos los servicios de intervención. En dicha crisis, y fiándonos exclusivamente de lo expuesto por la prensa, se dio un fallo importante de organización, ya que al mismo tiempo que intervienen diferentes equipos, debe de acordonarse la zona, precisamente para evitar los daños vandálicos, de "cuervos" que se aprovechan de la desgracia ajena.

Catástrofe extraordinaria es una situación desastrosa en la cual los patrones de la vida diaria, en muchas ocasiones súbitamente, se ven desbordados y las personas se ven abocadas al desamparo y al sufrimiento, y como resultado de todo ello precisan de protección, ropa, cobijo, cuidados médicos, asistencia social y otros requerimientos vitales.

Si en las dos primeras situaciones, sus efectos pueden ser controlados con parte de los medios estatales, localizados en la zona del desastre, la tercera reclama una atención nacional e internacional, ya que exigiría una serie de acciones, como: búsqueda de muertos y heridos, asistencia médica y social, movimientos de los residuos y escombros, provisión de alojamiento inmediato para las personas que se han quedado sin hogar, suministros de alimentos, ropas y medicamentos, y el rápido restablecimiento de los servicios esenciales.

Esta situación es la propia de un terremoto, que producido en un país con grandes recursos, como Estados Unidos, necesitará poca o ninguna ayuda exterior, pero que cuando se produce en países subdesarrollados, como Nicaragua, Irán, Marruecos, etc. exigen una importante ayuda internacional.

Una organización empresarial debe de precaverse contra el **riesgo simple**, **riesgo colectivo**, **calamidad pública**, y la **catástrofe extraordinaria**. De tal forma es así que las organizaciones que disponían de planes de emergencia contra "catástrofes extraordinarias", como fue el terremoto de San Francisco, minimizaron sus pérdidas, que aunque fueron cuantiosas no ocasionaron la desaparición de la propia Organización como ocurrió con las que no los tenían.

En la numerosa bibliografía editada por la Agencia MAPI, Economic Report, se hace gran hincapié y se dan ejemplos claros de las empresas que se habían preparado para este tipo de emergencia, en los distintos riesgos como "huracanes", "tornados", "inundaciones", "terremotos", etc., comparando los efectos sobre ellas, con las que no tenían elaborado ningún Plan de Emergencia.

Indicador de Crisis

Denominado **Indicador de Alarma** en el ámbito político-militar.

Son todos aquellos indicios que nos pueden alertar de que se puede producir una situación de riesgo para la Organización.

Ejemplos de indicadores: huelgas violentas; manifestaciones estudiantiles; radicalización de determinados grupos políticos. Si todo esto se está produciendo en un país, es probable que se vea inmerso en una crisis política, que puede conllevar disminución de los intercambios comerciales, restricciones de todo tipo, y otra serie de acontecimientos que podrían producir una crisis en nuestra Organización.

Hoy día, y cada vez más, las crisis políticas, causan un impacto directo en una Organización multinacional o no, precisamente porque la economía se ha internacionalizado. Una forma de controlar la situación mundial, y por tanto prever cualquier situación de crisis, es disponiendo de un Centro de Mando y Control, que va recepcionando toda esa información y nos la va presentando periódicamente.

Como ejemplo de credibilidad en los indicadores, podría exponerse el caso del terremoto en la ciudad china de Haichen ocurrido el 4 de febrero de 1974. El servicio sismográfico chino había dado la posibilidad de un terremoto en la zona. El Gobierno ordenó la evacuación de la ciudad. A las pocas horas el terremoto destruyó completamente la misma, registrándose escasas víctimas.

Presión

También llamada **amenaza de presión** y es la "acción, generalmente moral, que se ejerce sobre una parte implicada o no, en una crisis que nos afecta, para que nos ayude a superarla, de tal forma que comprenda que en caso contrario le acarreará más perjuicios que beneficios y más inconvenientes que ventajas".

Fases de una Crisis

Son las distintas situaciones por las que transcurre una crisis, desde el punto de vista del que la sufre, y que sintéticamente podríamos enumerar como:

Detección de situaciones que pueden afectar los intereses de la Organización.

Evaluación de la situación y definición del punto peligroso.

Estudio y desarrollo de las líneas de acción que podríamos emplear para superar la situación.

Elección de la línea de acción más apropiada, teniendo en cuenta la reacción que ocasionará dicha decisión.

Planeamiento y desarrollo operativo de la decisión. Medidas concretas a llevar a cabo.

Ejecución y superación de la Crisis.

Maniobra de Crisis

Es el conjunto de acciones encaminadas a resolver una crisis.

La maniobra se planea durante la fase tercera, se decide durante la cuarta, se plasma en un plan operativo en la quinta y se ejecuta en la sexta.

Lo ideal es disponer de las distintas "líneas de acción", perfectamente "**enlatadas**", de tal forma que ante la iniciación de una crisis solo tengamos que sacar del archivo las distintas maniobras posibles y escoger la que más se adecua a la necesidad del momento.

Conducción de Crisis

Es la acción que ejerce el Gabinete de Crisis en su afán de superar la situación.

Indistintamente se está hablando de "resolver" o "superar" una crisis, en realidad el verbo que más se aviene a la circunstancias es el superar, ya que resolver podría indicar que se soluciona, lo cual no es totalmente correcto, ya que no podemos solucionar las crisis, causadas por riesgos globales (p.e. Petróleo), pero lo que sí es cierto, es que podemos "superarla", es decir podemos poner los medios necesarios para minimizar o incluso anular sus efectos en nuestra Organización, pero lo que hemos hecho es "convivir" con la crisis.

La conducción se realiza mediante el seguimiento de la maniobra de crisis elegida, corrigiendo las posibles desviaciones, impulsándola cuando sea necesario o frenarla cuando los efectos que se están consiguiendo son superiores a lo previsto en la planificación.

Gabinete de Crisis

Es el conjunto de expertos de una Organización designados para superar una situación de crisis.

Dentro de Gabinete se encuentran:

Director del Gabinete de Crisis

Es el Ejecutivo de la Organización, expresamente designado para dirigir la superación de una situación de crisis.

Cuenta para ello con los miembros del Gabinete de Crisis e importantes medios materiales.

Coordinador de Crisis

Es el representante del Departamento de la Organización que más directamente se vea afectado por la crisis. Coordina la actividad del conjunto del Gabinete de Crisis y la acción del Centro de Mando y Control (C2).

Es a su vez el Subdirector del Gabinete de Crisis, sustituyendo al Director.

¿HAY SOLUCIONES PARA UNA CRISIS?

La elaboración de un sistema de crisis parte de unos principios fundamentales, consistentes en tres verbos: **QUERER; PODER y SABER**. Doctrinalmente y con las necesarias concomitancias con las definiciones militares, estos principios se pueden denominar de la forma siguiente:

Voluntad de superar la crisis. Es un querer hacer. La firme voluntad de todos los componentes de una organización industrial de superar cualquier situación por adversa que sea, sin caer en el desánimo ni en la desesperación.

Libertad de acción. Es la posibilidad de decidir, preparar y ejecutar los planes, a pesar de las situaciones adversas. El director del Gabinete de Crisis procurará conservarla a todo trance, y si la pierde, tratará de recuperarla, utilizando todos los medios a su alcance. Es el poder hacer.

Conocimiento de superación de crisis. Es el conocimiento que tienen los componentes de la organización en el manejo de todos los instrumentos de superación de crisis. Es el saber hacer.

De estos se derivan otros principios que pueden enumerarse de la siguiente manera:

Seguridad. Que consiste en prevenir con tiempo suficiente las situaciones inesperadas que pueden producir riesgos para la organización. La Seguridad se basa en un adecuado **Sistema de Información (atención a los indicadores de crisis)** y con el **Secreto**, en el caso de crisis tecnológicas o de índole similar.

Economía de Medios. Que consiste en aplicar a cada situación de crisis los medios indispensables.

Acción de Conjunto. Que consiste en que todos los departamentos de una organización implicada en una crisis deben concurrir para la superación de la misma.

Flexibilidad. Que es la capacidad que debe en todo momento tener la organización para modificar las disposiciones adoptadas, adaptándolas a los cambios de la situación.

Interrelación. Que consiste que toda crisis debe ser examinada minuciosamente, al objeto de comprobar qué departamentos de la organización quedan afectados por ella.

Capacidad de ampliación. De tal forma que todo sistema de crisis debe posibilitar abarcar simultánea o sucesivamente a todas las facetas de la organización.

Perfectibilidad. Configurando el sistema como algo vivo, adecuándolo a las necesidades de la organización.

Sencillez. Todo sistema que se diseñe debe ser sencillo, única forma de que sea fiable.

Estos principios marcan unas pautas o procedimientos, que toda organización, con voluntad de superar una situación de crisis, debe atender, y que dan la solución contra cualquier amenaza:

Disponer de un exhaustivo catálogo de riesgos.

Mantener una atención permanente sobre los indicadores de crisis.

Conformar un Gabinete de crisis y unos Comités de apoyo.

Disponer de un Centro de Situación (Centro de Mando y Control), con su Centro de Comunicaciones (CECOM) correspondiente, y sus comunicaciones seguras y redundantes.

Existencia de Planes de Contingencia que prevean el máximo de situaciones..

Disponer de eficaces sistemas de seguridad.

PRIMEROS AUXILIOS. COMPORTAMIENTO ANTE ACCIDENTES LABORALES.

CONCEPTO: Los primeros auxilios: como su nombre indica, son aquellos gestos o medidas que se adoptan inicialmente con un accidentado o enfermo repentino, en el mismo lugar de los hechos, hasta que se pueda obtener una asistencia especializada.

Son acciones de emergencia destinadas a minimizar el efecto de las lesiones y estabilizar el estado de la víctima hasta que puedan hacerse cargo de ella los expertos.

Una acción inmediata puede reducir el efecto de las lesiones de un accidentado o paciente, acelera la recuperación e incluso puede salvar la vida de una persona.

CONTENIDO DE LAS TÉCNICAS: Se basa en técnicas sencillas y básicas no agresivas cuando las circunstancias requieran una asistencia sanitaria. Comprenden desde una simple cura de una herida hasta la actuación de una RCP-básica pasando por cuidados en traumatismos, quemaduras, hemorragias, etc.

LIMITACIONES: El ciudadano nunca puede ni debe interferir las atenciones especializadas, es decir, sólo utilizar las técnicas básicas y las técnicas avanzadas dejarlas a los profesionales de la medicina.

Pero podemos recomendar que a los heridos no habrá que moverlos hasta no conocer con exactitud lo que le ocurre y no administrarle nada por vía oral.

CONCEPTO DE URGENCIA: El concepto general de urgencia se podría definir como aquella situación que requiere una atención y actuación de emergencia.

El concepto de urgencia médica sería cualquier situación que en opinión del enfermo, de los parientes u otra persona que asume la responsabilidad de llevarlo al hospital, requiere intervención médica inmediata, y esta situación continúe hasta que se ha hecho una evaluación y el diagnóstico de que no está en peligro de vida o el bienestar de la persona.

ORDEN DE PRIORIDAD PARA LA ASISTENCIA: En este apartado nos referiremos a los accidentes o enfermedades que requieran una atención médica.

El intervalo entre el momento del accidente y la llegada de los servicios de emergencia es vital, una acción inmediata puede salvar una vida.

- a) No pierda la calma, asuma la dirección, organice. Consiga si es posible ayuda para solicitar los servicios de urgencia (médica, policía, bomberos, etc.).
- b) Mantener a los presentes apartados del peligro.
- c) Controlar el tráfico.
- d) Apagar, o al menos contener, los incendios.
- e). Dar ánimo y tranquilizar a los implicados en el accidente que no necesiten una atención médica.
- f) Apártelos del peligro:

Si la vida de los accidentados está en peligro a causa del fuego, productos químicos o gases derramados, trasládelos inmediatamente de modo que queden fuera de peligro. Si no existe otra amenaza inmediata para su vida, atienda a todas las víctimas allá donde están, moviéndolas tan poco como sea posible.

- g). Actúe inmediatamente:

De las siguientes amenazas puede depender la vida de las Víctimas, descollaras y actúe con celeridad:

Parada respiratoria.

Asfixia.

Parada circulatoria o cardíaca.

Hemorragia grave.

- h). Busque luego en cada víctima otras lesiones, aunque no críticas:

Inconsciencia.

Huesos rotos.

Quemaduras.

Shock grave.

- i). Recoja toda la información que le sea posible.

Cuanta más información pueda pasar al personal sanitario con mayor efectividad podrán actuar éstos.

- j). Recomendaciones:

No se pierda en detalles: improvise cuando sea necesario. Ej.: camisas, pañuelos limpios servirán de apósitos, las corbatas, cinturones servirán de cabestrillos, etc.

No administre al accidentado nada de comer o beber, sólo humedecer los labios.

No dar excesivo calor a la víctima.

CONCEPTO DE HERIDAS, TIPOS Y ACTUACIÓN: Las heridas son aquellas situaciones en las que se interrumpe la continuidad de la piel. Suele ir acompañada de dolor, hemorragia y posible infección.

HERIDA LEVE Y SU ACTUACIÓN: Son pequeños cortes o rasguños superficiales poco contaminados.

Actuación: limpiar la herida y aplicar un antiséptico y dejar al aire. Si la herida sangrara, después de limpiarla, se cubrirá con un apósito y se hará presión.

HERIDA GRAVE Y SU ACTUACIÓN: Son aquellas que deben ser tratadas por un profesional. Presentan extensión y profundidad y tienden a infectarse.

Actuación: limpiar la zona de restos de cuerpos extraños con agua. No manipular la herida. Cubrir con un apósito estéril. Evacuar al herido o llamar a urgencias. Evitar el estado de shock.

HERIDA PRODUCIDA POR ARMA DE FUEGO

EN LA CABEZA: Avisar a urgencias. Sangran abundantemente. Se cubrirán con gasas y se vendarán. Se prevendrá el shock colocándole ligeramente incorporado.

EN EL TÓRAX: taponar con gasa estéril y vendar. Pedir ayuda y avisar a urgencias.

EN EL ABDOMEN: Cubrir con gasas o tela limpia humedecida. Avisar a urgencias.

HERIDAS PRODUCIDAS POR ARMA BLANCA.

EN LA CABEZA: La actuación es la misma que la producida por arma de fuego. En el caso de que el objeto punzante siguiera en su sitio no tocar y colocar gasas estériles alrededor del objeto y llamar a urgencias.

EN EL TÓRAX: si el objeto siguiera clavado no tocarlo, cubrir dicho objeto con gasas estériles y llamar a urgencias. En el caso de que no estuviera dicho objeto punzante, aplicar la misma actuación que por armas de fuego.

EN EL ABDOMEN: Si el objeto punzante siguiera en la víctima no retirárselo, salvo en el caso que fuera necesario movilizarle forzosamente, actuar igualmente que por armas de fuego. Avisar a urgencias.

EL CONTROL DE HEMORRAGIAS

CONCEPTO DE HEMORRAGIA Y CLASES: Una hemorragia es la salida más o menos copiosa de sangre de los vasos sanguíneos por rotura accidental o espontánea de los mismos.

CLASES DE HEMORRAGIA:

A) HEMORRAGIAS EXTERNAS: la sangre sale fuera del cuerpo.

ARTERIALES: sangre de color rojo fuerte y sale a sacudidas coincidiendo con el pulso.

VENOSAS: sangre de color rojo oscuro y sale de forma continua.

CAPILARES: la sangre sale en forma de sábana cubriendo toda la superficie afectada.

B) HEMORRAGIAS INTERNAS: la sangre sale de los vasos, pero queda en el interior del cuerpo y no hay posibilidades de verla.

Se puede sospechar la existencia de una hemorragia interna cuando ha habido algún golpe o traumatismo o cuando el paciente se halla obnubilado, pálido y frío, pulso débil, etc.

Como ejemplo podemos citar, las hemorragias cerebrales, hemorragia digestiva, etc.

C) HEMORRAGIAS EXTERIORIZADAS: la sangre sale al exterior del cuerpo mediante orificios naturales.

OTORRAGIAS: salida de sangre por el oído. Cuando se produce por un traumatismo se puede sospechar fractura de cráneo. Actuación: Acostar a la Víctima sobre el lado que sangra. Cubrir el Oído con una gasa Estéril. Trasladar urgentemente al hospital o llamar a urgencias.

EPISTAXIS: salida de sangre por la nariz. Actuación: Mantener al paciente con la cabeza flexionada ligeramente hacia delante. Comprimir por espacio 3-4 minutos la fosa nasal. Haremos taponamiento con gasa limpia en la fosa nasal sangrante, en el caso de seguir la hemorragia. Si no se para, llevarle a un centro médico.

HEMOPTISIS: Salida de sangre por la boca procedente del aparato respiratorio. La sangre es de color rojo fuerte. Actuación: Se avisará a urgencias. Al paciente se le dejará semiacostado a la espera del Médico.

HEMATEMESIS: Vómitos de sangre procedentes de las partes altas del aparato digestivo. Sangre de color oscuro debido a los ácidos del estómago. Actuación: Mantener al paciente acostado con la cabeza ladeada y tapar al paciente. Avisar a urgencias.

DEPOSICIONES SANGUINOLENTAS: Es la expulsión de sangre por el ano. Puede ser de color rojo, procedente del recto o colon; color negro: procedente del resto del aparato digestivo. Actuación: Ir a un centro Médico para su estudio.

HEMORRAGIAS URINARIAS: Es la salida de sangre por dichas ras: Hetaira: salida por la uretra;

Metrorragias: hemorragias vaginales. Actuación: Ir a un centro Médico para su estudio.

CONTROL DE LAS HEMORRAGIAS

Se pierde sangre muy rápidamente por una vaso seccionado o desgarrado. La pérdida grave llega a producir shock e inconsciencia y, si no se combate, puede resultar mortal. Se considera

sería la hemorragia en que un adulto pierde más de un litro de sangre, o un niño, un tercio de esa cantidad. La reacción natural de un vaso sanguíneo dañado es contraerse, reduciendo el volumen de sangre que se pierde y esto se combina con la formación de un coágulo para cerrar la herida. Si la sangre no se coagula por alguna razón, como la hemofilia, o toma anticoagulantes, la hemorragia no cesará de manera espontánea.

En una herida sin importancia, la hemorragia suele ceder por sí misma al cabo de corto tiempo. En una grave, la sangre quizá fluya tan libremente, que no se coagule antes de brotar sin trabas. Los primeros auxilios en este caso se proponen cortar o hacer más lento el flujo sanguíneo cuanto antes.

Actuación para el control de las hemorragias

- 1 Tumbe al accidentado y si es posible, levante la parte herida. así se reducir el flujo de sangre hacia ella.
- 2.Extraiga los cuerpos extraños visibles y que puedan retirarse con facilidad, pero no manipule la herida en busca de cosas clavadas.
- 3.Presione con fuerza la herida con una compresa limpia. Si tiene los bordes abiertos, únalos con firmeza. Si hay un cuerpo extraño en la herida, ejerza la presión alrededor de él, no sobre él, y manténgala.
- 4.Haga un tampón compacto y sujeto bien sobre toda la herida, para que la presión persista. Si no tiene vendajes adecuados, utilice una prenda de vestir (bufanda, corbata).
- 5.No quite el vendaje si la sangre lo cala. Ponga más tampón sobre la herida y véndelo con fuerza.
- 6.Si la presión directa no disminuye o no detiene la hemorragia, intente cortarla apretando un punto de presión sobre la arteria correspondiente.

Puntos arteriales de presión.

Cuando la presión directa sobre la herida resulte ineficaz, o cuando la herida es tan extensa o la hemorragia es arterial, que no se puede efectuar una presión directa, debe probarse otro método para detener la hemorragia.

Apriete una arteria importante, entre la herida y el corazón, donde pueda comprimirse contra un hueso subyacente. Los puntos arteriales más accesibles son el de presión braquial, en el brazo, y el de presión femoral que se utiliza para contener una hemorragia grave en una herida de la pierna.

LA ARTERIA BRAQUIAL: discurre por la parte interior del brazo. oprímala contra el hueso con las puntas de los dedos entre la axila y codo.

LA ARTERIA FEMORAL: pasa a través de la ingle antes de bajar por la pierna. Agarre la parte superior del muslo del paciente con ambas manos y presione con fuerza el centro de la ingle con los dos pulgares juntos.

SOPORTE VITAL BÁSICO: Es un plan de actuación para la valoración inicial y el manejo de una víctima aparentemente sin vida.

A) SECUENCIA DE LA REANIMACIÓN ABCD

B) AUXILIAR A UNA VÍCTIMA DE ASFIXIA POR ATRAGANTAMIENTO

1. Si la víctima puede hablar o toser, permítale expulsar la obstrucción por sí misma.
2. Si el intercambio de aire es escaso o nulo y si la Víctima está consciente, colóquese rápidamente a un lado y un poco por detrás de ella. Apóyese una mano sobre el esternón y la otra en la espalda, e inclínala hacia delante y de modo que la cabeza queda más baja que el tórax con el borde inferior de la palma de la mano propíñele cuatro golpes rápidos netos y fuertes sobre la columna vertebral, entre las escápulas.

Si se trata de un niño entre uno y ocho años, póngase en cuclillas y échelo boca abajo sobre sus muslos, con la cabeza más baja que el tronco, sosteniéndole cabeza y pecho con una mano y el resto igual que el adulto.

3. Si los golpes sobre la espalda no desalojan el cuerpo extraño, prepárese para aplicar los apretones abdominales al adulto, o torácicos a los niños.

Para aplicar los apretones abdominales, colóquese a espaldas de la víctima, rodéele la cintura con los brazos, empuje con fuerza una mano y cédala firmemente con la otra. Ahora, apóyese el puño contra el abdomen, entre el ombligo y la jaula torácica. No le oprima ésta con los brazos. Con rapidez y fuerza apriete con los puños con el abdomen, dirigiendo la fuerza hacia arriba, en dirección a la barbilla de usted; si es necesario aplique cuatro apretones.

Si la víctima es un niño, tendrá que aplicarle compresiones torácicas. Para ello, deposite suavemente a la criatura de espaldas sobre el suelo, y arrodílese junto a ella. Apóyese el borde palmar inferior de una mano sobre el pecho, más o menos a la mitad del esternón. Propíñele cuatro apretones torácicos.

4. Si la víctima es obesa o embarazada, aplíquese apretones torácicos en vez de abdominales. Colóquese a un lado de ella y abrácela por el tórax. Déjese los puños como lo haría para los apretones abdominales, y colóquelos a la mitad del esternón, con los pulgares hacia dentro. Apriete rápida y enérgicamente los puños contra el tórax, haciendo fuerza hacia atrás en dirección de usted. Si es necesario, aplique en total cuatro apretones.

5. Vuelve a valorar a la víctima. Si no es suficiente repita la operación hasta que expulse el cuerpo extraño o quede inconsciente.

6. Si una víctima pierde el conocimiento, los músculos de la garganta pueden relajarse y si se abre parcialmente la vía respiratoria. Si esto sucede, póngala de espaldas y proceda a ventilarla.
7. Si no puede ventilarla prepárese para aplicar más golpes en la espalda. Arrodílese junto a ella, vuélvala hacia usted y apóyela junto a sus muslos. Con la base de la mano descargue cuatro buenos golpes sobre la columna vertebral, entre las escápulas.
8. póngala otra vez de espaldas, y compruebe el intercambio de aire. Si no es suficiente, tendrá que aplicar apretones abdominales.
9. Si la víctima está inconsciente, arrodílese a su lado, apoye las manos entrelazadas en el abdomen (entre el ombligo y la jaula torácica). Inclínese hacia delante y aplique cuatro apretones fuertes hacia dentro y arriba.
10. Inspeccione siempre en el interior de la boca pero con cuidado de no empujar el cuerpo extraño hacia dentro. Retire la prótesis dental si procede.
11. Vuelva a comprobar el intercambio de aire. Si no mejora, repita lo mismo. Si los esfuerzos son infructuosos y el paciente pierde el conocimiento, tendrá que permeabilizar le la vía respiratoria y ventilarla.

C) FORMAS BÁSICAS DE ABRIR LAS VÍAS RESPIRATORIAS

1. INCLINACIÓN DE LA CABEZA Y LEVANTAMIENTO DE LA BARBILLA.: Hiperextienda el cuello apoyándole una mano en la frente y empujando ligeramente hacia atrás. Con los dedos de la otra mano levántele con suavidad la barbilla, procurando no cerrarle la boca.
2. INCLINACIÓN DE LA CABEZA Y LEVANTAMIENTO DE LA NUCA.: Apoye una mano sobre la frente y la otra bajo la nuca del sujeto. Empújele la frente hacia atrás al tiempo que, con suavidad, levanta y sostiene la nuca.
3. TIRÓN DE LA MANDÍBULA SIN INCLINACIÓN DE LA CABEZA.: Cuando se sospecha lesión de cuello, colóquese detrás de la víctima y déjale la mandíbula apoyándole los pulgares sobre las ramas del maxilar inferior y orientados hacia los pies de la víctima. Las puntas de los demás dedos deben apoyarse en los ángulos de cada maxilar inferior. Tire de la mandíbula hacia arriba con los dedos índices, al tiempo que empuja con los pulgares hacia arriba.
4. EN EL LACTANTE.: No le hiperextienda el cuello como al adulto, la extensión excesiva puede obstruirle la vía respiratoria o dañarle la médula espinal.

D). COLOCACIÓN DE UNA CÁNULA RESPIRATORIA: La cánula respiratoria, llamada también Tubo de Guedel, se usa para impedir que la lengua de un sujeto inconsciente caiga hacia atrás y le obstruya la vía respiratoria. Después de abrir la boca, deslice la punta de la cánula en posición invertida, sobre la lengua y el paladar, empuje con cuidado y luego gire la cánula hasta dirigir la punta hacia abajo.

E).RESPIRACIÓN DE BOCA A BOCA: Si ha podido permeabilizar la vía respiratoria de la víctima, pero ésta sigue sin respirar, inicie de inmediato la respiración artificial.

1 Manténgale el cuello hiperextendido (adulto o niños).

2 Con la mano apoyada sobre la frente de la víctima, apriétele la nariz para cerrarle las fosas nasales, con presión sobre la frente.

3 Inhale profundamente y luego haga un cierre hermético apoyando su boca contra la de ella.

4 Soplele rápidamente en la boca diez veces, llenándose por completo los pulmones después de cada soplido. No permita que los pulmones de la víctima se desinflen por completo entre cada soplido.

5 Vigile que el pecho se levante y baje con cada respiración, lo cual confirma que el aire entra y sale de los pulmones. Si no percibe usted movimientos del pecho, verifique la posición de la cabeza y verificar el cierre de las bocas sea hermético. Si después de tratar de ventilarlos siguiera igual, verificar la permeabilidad de vías respiratorias.

6 Si no hay movimientos torácicos espontáneos, verificar pulso carotídeo.

7 Si se golpea este pulso pero además no respira, aplíquelo una respiración cada 5 segundos hasta que empiece a respirar de nuevo, revísele el pulso después de cada 12 ventilaciones.

8 Si no se palpa pulso, iniciar maniobras de reanimación-cardio- pulmonar (RCP).

9 Boca a boca en el LACTANTE.

a)Inclínele la cabeza hacia atrás solo un poco.

b)con su boca cúbrale a la criatura la boca y nariz.

c)Ínflale los pulmones con pequeños soplos, en volumen suficiente para lograr que el pecho se levante. Este volumen equivale el necesario para hincharse las mejillas.

I).REANIMACIÓN CARDIO-VASCULAR

1 Si la víctima es un adulto, localícele el apéndice xifoides. Mida de ahí hacia arriba dos dedos de ancho y sobre este punto apoye la base de la palma, sobre el eje mayor del esternón, para efectuar las compresiones torácicas. Tenga mucho cuidado de colocar correctamente las manos para no dañarle ningún órgano vital.

2 Coloque sus manos una sobre la otra y entrelace los dedos, para mantenerlos separados de las costillas. Mantenga rectos los codos, inclínese hacia delante para que manos y hombros queden alineados, lo cual le permitirá aprovechar mejor su peso al aplicar las compresiones.

3 Con la base de las palmas aplique presión suave pero sostenida para de oprimir el esternón unos 4 a 5 cm. Esto expulsa la sangre de las cámaras cardíacas. En seguida, afloje la presión

por completo para que el corazón se llene de sangre. No separe las manos del pecho al aflojar la presión.

4 Sincronice las compresiones a razón de 80 por minuto. Para que sean uniformes y rítmicas, cuente en voz alta un mil, dos mil, tres mil... Después de cada 15 compresiones torácicas, proporcionele a la víctima dos insuflaciones pulmonares rápidas sin dejar que exhale por completo entre una y otra.

En realidad, aplicará 60 compresiones por minuto, debido al tiempo que se pierde en ventilarlo.

5 Después de practicar la RCP durante un minuto, verifique el pulso carotídeo. Si falta, suministre otras dos ventilaciones, para asegurar la oxigenación suficiente, y reanude RCP.

6 Si el paciente es un niño, localice el punto de compresión del mismo modo que lo hizo con el adulto. Después, valiéndose de la base de una sola mano, oprímale el esternón haciéndolo descender más o menos 2,5 a 4 cm. Aplíquelo 80 compresiones por minuto. Dele una respiración por cada cinco compresiones.

7 Si se trata de un lactante, revise el pulso de la muñeca, pues es más difícil palpar el carotídeo. Para aplicar las compresiones torácicas, apoye al punto de los dedos Índice y medio de una mano a la mitad del pecho, entre los pezones. Aplique 100 compresiones por minuto, deprimiendo el esternón 1,5 a 2,5 cm. Proporcionar una respiración por cada cinco compresiones.

1. TRAUMATISMO CRANEOENCEFÁLICO: Una fractura de cráneo puede ser difícil de identificar si el cuero cabelludo está cortado o magullado. En caso de duda, actúe como si el hueso estuviese roto y trate a la víctima con cuidado. En las fracturas de la base del cráneo puede salir del oído o nariz o penetrar en la cavidad del ojo, sangre o fluido de color amarillento.

Si sale líquido de la oreja, aplique suavemente una almohadilla-apósito. Vende ligeramente el apósito, moviendo lo menos posible al accidentado. Incline la cabeza hacia el lado lesionado para facilitar el drenaje. Solicitar ayuda a urgencias.

En caso de accidente de moto, nunca retirar el casco, y colocarle boca arriba, vigilar respiración y pulso, y posibles lesiones internas.

TRAUMATISMO TORÁCICO: Los síntomas son fuerte dolor en el pecho, y dificultad respiratoria.

Puede existir fracturas de costillas, esternón, lesiones pulmonares, como neumotórax, hemotórax, y lesiones abdominales.

Antes las posibles lesiones torácicas hay que mantener al accidentado en posición semisentado (ángulo 45°) o sentado y siempre valorando la respiración. Avisar a urgencias.

TRAUMATISMO ABDOMINAL: Ante un accidente, siempre hay que valorar una posible lesión abdominal. En el lugar, hay que examinar el abdomen si está normal (blando y depresible) o por el contrario está en tabla (duro y no depresible) y por supuesto dolor.

Dichas lesiones no se notan o aprecian al instante, tardan en aparecer un margen de tiempo, por eso hay que valorarlo en todo instante.

La postura que pondremos, si se puede, es boca arriba con las piernas flexionadas. Avisar a urgencias.

TRAUMATISMO DE COLUMNA VERTEBRAL: El accidentado se quejará de agudo dolor en la espalda o en el cuello y, posiblemente, de pérdida de sensibilidad y motora de los miembros. Debe ser atendido con extremo cuidado para no lesionar más de lo que pueda estar.

Solicite ayuda inmediatamente a urgencias. Actualmente, se puede contar con ayuda especializada muy pronto, no mueva al accidentado y adviértale que debe permanecer quieto.

Puede darse el caso que no tenemos ayuda especializada en mucho tiempo, entonces necesitará al menos cuatro personas para movilizarlo. Siempre una persona a la cabeza y otra a los pies deben mantener el cuerpo en tensión y rígidamente estirado. Coloque almohadillas entre los muslos, rodillas y tobillos, ate los pies con una venda en forma de ocho.

Para levantarlo y colocarlo sobre un plano duro para su traslado, se le puede coger en bandeja y colocarle para su traslado, este tiene que ser despacio y sin oscilaciones.

ACTUACION ANTE FRACTURAS Y LUXACIONES: Un hueso puede romperse por el mismo lugar donde se ha producido el golpe o en un punto situado a cierta distancia.

Los síntomas de fractura son: dolor agudo y dificultad motora.

Nos podemos encontrar con: una fractura abierta, cuando el hueso penetra la piel y hay riesgo de infección, una fractura cerrada.

Los puntos más frecuentes de fractura son los miembros superiores, clavícula, miembros inferiores, cadera, columna vertebral, pelvis y costillas.

FRACTURAS MIEMBROS SUPERIORES: En este paso inmovilice colocando cabestrillos con algún material que tenga a mano. Acuda a urgencias médicas.

FRACTURAS MIEMBROS INFERIORES: Las fracturas de los huesos de la pierna, se ven casi siempre acompañadas de shock o choque hipovolémico. Hay que mover a los accidentados lo menos posible. En caso de emergencia mayor puede trasladarse al herido en una puerta, valla, etc.

Antes de movilizarle al herido, se debe inmovilizar el miembro afectado.

En el caso de no poder acudir al lugar del accidente una ayuda especializada, el herido se lo podrá transportar de la siguiente manera:

.La fractura de cadera podemos identificarla de la siguiente manera:

Se alinean y se extienden los miembros inferiores, observando, que el pie está en rotación externa y el miembro afectado visiblemente más corto que el sano.

Si al enderezar la pierna produce dolor intenso, pare y coloque almohadillado debajo del miembro.

Coloque una tablilla bien almohadillada entre las piernas, desde la ingle hasta más allá del talón.

Coloque una larga tablilla almohadillada a lo largo del cuerpo, desde el sobaco hasta el talón.

Vende con dos vendas adicionales alrededor de las caderas y del pecho.

En el caso del pie:

La primera acción de emergencia consiste un retirar el zapato y calcetín o media con la mayor suavidad posible. Colocar la pierna en alto y apoyada para su traslado al hospital.

ESGUINCE

Una articulación sufre un esguince cuando se ve forzada más allá de su ámbito normal de movimiento y los ligamentos se estiran en exceso o se desgarran.

Los lugares más corrientes son el tobillo, la muñeca y la rodilla.

La acción:

Aplicar compresas frías para evitar el hinchazón, vendaje elástico y acuda a urgencias.

LUXACIÓN: Lesión muy dolorosa, se produce cuando una torcedura desplaza uno o más huesos de una articulación. Los puntos frecuentes son: hombro, codo, dedos, mandíbula y cadera.

Los síntomas son: dolor, incapacidad motora, a veces pérdida de tacto y deformidad.

La acción: Aplique almohadilla blanda abundante alrededor de la articulación y apóyela en la posición más cómoda y solicite ayuda especializada.

QUEMADURAS

CONCEPTO: Es toda destrucción de tejidos causada por calor.

CLASIFICACIÓN SEGÚN LA PROFUNDIDAD.

1. Quemaduras de primer grado o epidérmicas: Aspecto enrojecido y eritematoso. No aparecen flictenas (ampollas). Suelen ser molestas e incómodas. Su resolución se produce tras descamación en 4-5 días.

2.- Quemaduras de segundo grado o dérmicas:

A) Superficial: Aparecen flictenas (ampollas), son exudativas e hiperémicas (supuran). Conservan los folículos pilosos sebáceos y son resistentes a la tracción. Son dolorosas. Tras la apertura y retirada de la ampolla se muestra con un aspecto blanquecino. Requieren atención especial en: cara, cuello, muslos y brazos, y sobre todo en niños. Se cura a los en 8 - 10 días.

B) Profunda: No forman flictenas (ampollas) y son exudativas (supuran) y de color rojo. Son dolorosas. Se curan en un período máximo de 20 días, si no es así necesitan tratamiento quirúrgico.

El diagnóstico diferencial de ambos será la tracción del folículo piloso: el folículo se desprende fácilmente en las quemaduras dérmicas profundas, viendo más costosa en las dérmicas superficiales.

3.- Quemaduras de tercer grado o subdérmicas.

A) Superficial: Destrucción completa del estrato dermoepidérmico . Aspecto carbonáceo o blanco nacarado. Indoloras. Tratamiento quirúrgico precoz.

B) Profunda: Dada estructuras subyacentes (grasa, tendones, músculos, huesos). Indoloras. Tratamiento quirúrgico precoz.

CLASIFICACIÓN SEGÚN EL MECANISMO DE PRODUCCIÓN

A) exposición solar: ocasionan quemaduras de primer grado.

B) Líquido caliente: ocasionan quemaduras de segundo grado.

C) Explosión: ocasionan quemaduras de segundo grado.

D) Electricidad (BV): ocasionan quemaduras de segundo grado.

E) Electricidad (AV): ocasionan quemaduras de tercer grado.

F) Contacto: ocasionan quemaduras de segundo y tercer grado.

G) Química: ocasionan quemaduras de segundo y tercer grado.

H) Lumbre baja: ocasionan quemaduras de tercer grado.

FACTORES DE RIESGO

1.- Edad.: Este factor y la extensión son los principales determinantes de muerte en quemados.

2.- extensión: Para cuantificar la extensión de una quemadura podemos atenernos a la regla de los nueves.

También podemos realizarlo de una manera sencilla. La palma de la mano del paciente representa el 1% de la superficie corporal. Así la operación a realizar será ir superponiendo a la zona quemada o la no quemada para calcular las zonas quemadas.

3.- Profundidad: Este es otro parámetro importante y determinante para la probabilidad de muerte.

Anteriormente, ya hemos reflejado la clasificación según su profundidad y forma de detectarlo.

4.- Causa de la quemadura: según el mecanismo de producción aumenta el riesgo.

5.- Afectación de la vía respiratoria: La aspiración de humos y sustancias en combustión pueden presentar complicaciones como:

Edema pulmonar no cardiogénica.

Intoxicación por monóxido de carbono.

Neumonía.

Siempre que un paciente que haya estado en un incendio dentro de un espacio cerrado, y que se haya encontrado desorientado o inconsciente, con quemaduras faciales, hollín en las fajas nasales, ronquera y esputos carbonícosos o por sólo con la sospecha de que ha inhalado sustancias en combustión, se deberá remitir al hospital.

6.- Enfermedades previas: Es un factor importante ya que el riesgo de complicaciones es mayor y en consecuencia aumenta la mortalidad.

7.- La localización: Se precisan atención médica las quemaduras localizadas en: cráneo, cara, cuello, axilas, manos, región perineal y pies.

Debido a sus secuelas funcionales y estáticas.

QUEMADURAS ELÉCTRICAS

En este apartado vamos a mencionar aspectos de interés para entender las posibles lesiones que pueden producir las exposiciones eléctricas y la actuación de urgencia que podemos realizar hasta la llegada de los recursos especializados.

La electricidad se compone de voltaje, intensidad y resistencia:

a) El voltaje es la corriente y se divide en:

1) BAJO VOLTAJE; menos de 1.000 voltios.

2) ALTO VOLTAJE; más de 1.000 voltios.

b) La intensidad se mide en amperios, y es la cantidad de corriente que pasa en un tiempo.

c) La resistencia es la oposición que se hace para que pase la corriente. Dentro de un cuerpo humano, citamos de orden de mayor a menor resistencia: HUESO>GRASA>

TENDON>PIEL>MUSCULO>VASO>NERVIOS.

El producto de la intensidad y la resistencia nos da la energía que se mide en watios y es el calor producido.

Existen dos clases de corrientes:

a) Continua: usos industrial y es de gran voltaje.

b) Alterna: uso doméstico y de bajo voltaje.

A igualdad de voltaje es más peligrosa la corriente alterna.

Las posibles lesiones

a) Bajo voltaje: -Centros bulbares: inhibición Hipoxia y anoxia. -corazón: complicaciones cardiopulmonares y fibrilación. ventricular desencadenando la muerte. -Fenómenos de tetania: espasmos con incapacidad de separarse de la fuente eléctrica. -Quemaduras superficiales en 2º grado.

b) Alto voltaje: Las lesiones suelen ser de tipo necrótico. Las lesiones de entrada son bien definidas y las lesiones de salida son explosivas y múltiples.

Las lesiones más importantes se producen dentro, creando necrosis de los huesos, músculos, nervios, etc...

Lesiones renales :- Directas no frecuentes.- Fracaso renal agudo por hipovolemia.- Necrosis tubular debido a los depósitos de mioglobina. Lesiones pulmonares: - Dificultad respiratoria ocasionada por quemaduras torácicas, daños musculares y lesiones traumáticas secundarias. Aparecen hemotórax y neumotórax. - Daños directos bronquiales o secundarias.

Lesiones abdominales - Directos no suelen generar daños viscerales - Indirectos: úlceras gástricas y duodenales, atonía gástrica, íleo paralítico, colelitiasis, perforación intestinal, pancreatitis por daño directo y necrosis hepática.

Lesiones Hematológicas Aparece anemia hemolítica aguda.

Lesiones Ortopédicas: Espasmos musculares. destrucción ósea total.

Lesiones Neurológicas: Las lesiones a corto y largo plazo existen, y son muchas patologías y además imprevisibles. Las lesiones van desde la muerte cerebral pasando por lesiones como parálisis espinales, hemiplejías y neuropatías.

Lesiones Vasculares: destrucción local o parcial de vasos. Trombosis. Roturas hemorragias. Hipertensión arterial sistémica.

Lesiones sensoriales: Rotura tímpano. Cataratas es tardía.

Actuación de urgencia

- 1.- Desconectar la corriente.
- 2.- Intentar retirar al herido del lugar.
- 3.- Apagar las llamas si las hubiese.
- 4.- Reanimación cardio-pulmonar, en caso de no respirar y no tener pulso.
- 5.- Examen general:
 - a) Quemadura profunda, ver entrada y salida.
 - B) Quemadura por llama.
 - c) Lesiones traumatológicas por precipitación.
- 6.- Llamar a urgencias.
- 7.- Mantenerle abrigado.
- 8.- No dar nada por boca.
- 9.- Alentarlo.

QUEMADURAS QUÍMICAS: Las quemaduras químicas varían su gravedad según:

- 1.- La concentración.
- 2.- Tipo de reacción.
- 3.- Volumen.
- 4.- Duración del contacto.

Las quemaduras por ácidos: En caso de una quemadura por un ácido, lo que se debe hacer de inmediato es lavarla con agua abundante y un mínimo de 10 minutos o en su caso con bicarbonato sódico. Suelen ser muy dolorosas.

Las quemaduras por ÁLCALIS: Lo primero que hay que hacer es lavarlos con agua abundante y durante 15 minutos hasta una hora.

El dolor es muy leve pero creciente al cabo de unas horas. La destrucción de tejidos es mayor que los ácidos aunque de inmediato sea menor.

ATAQUE EPILÉPTICO

La epilepsia es una enfermedad crónica que se manifiesta por una serie de fenómenos transitorios, que afectan a la conciencia, función motriz, sensitiva o vegetativa y que no siempre se encuentran presentes. En general se caracteriza por convulsiones, espasmos, relajación de esfínteres, hipersalivación y amnesia una vez la crisis ha sido resuelta.

La actuación ante una crisis convulsiva será:

Dejaremos a la víctima donde esté, mejor tendida.

Alejar todo aquello que pudiera hacer daño al sujeto (sillas, mesas, objetos de decoración, etc.)

Colocaremos un cojín o ropa debajo de la cabeza y si es posible a su alrededor.

Aflojaremos la ropa que pudiera dificultarle la respiración.

Colocaremos un pequeño objeto o pañuelo entre sus dientes, con el objeto de que no se muerda la lengua.

Si tiene la boca cerrada, no intentaremos abrísela para colocarle nada entre sus dientes.

No le trasladaremos en pleno ataque.

No le daremos ninguna bebida. El ALCOHOL está totalmente contraindicado.

No trataremos nunca de sujetar a la persona durante las convulsiones. Permitiremos que la crisis siga su curso.

Si deja de respirar, no intentaremos hacer respiración artificial, suele volver la respiración espontánea al cabo de un momento. Le colocaremos en P.L.S para mejorar la apertura de las vías aéreas.

En el periodo postconvulsivo, le colocaremos en P.L.S hasta su total recuperación. Se procurará un lugar tranquilo sin exceso de estimulación visual o auditiva.

Estaremos alertas ante un posible vómito

Debe de ser valorado por un médico, sobre todo si nunca ha padecido anteriormente ningún ataque epiléptico.

ATAQUE DE ANSIEDAD

Los ataques de ansiedad son reacciones agudas de gran intensidad que aparecen como respuesta y reacción a situaciones traumáticas e inusuales (terremotos, inundaciones peleas, accidentes, agresiones, etc.). El individuo con ataque de ansiedad sufre temblores generalizados, taquicardia, disnea, sensación de inestabilidad, mareos, etc. Puede deberse al consumo y abstinencia de ciertas drogas y a otros trastornos.

La actuación ante un ataque de ansiedad se concretará en:

Tranquilizar a la víctima con nuestras palabras y actitud. Permitir que comprenda que vamos a ayudarla y que no se encuentra sola. Transmitir confianza. Cuidar el tono, volumen y ritmo de la voz que nunca será brusco, alto o impositivo.

Si existe respiración rápida y superficial (hiperventilación), la proporcionaremos una bolsa de papel para que respire en su interior.

Durante al menos 15 minutos, la persona debería respirar lentamente con los ojos cerrados.

Cuando la crisis no cesa, debería ser trasladada a un centro médico.

LIPOTIMIA (DESVANECIMIENTO, DESMAYO)

Se refiere a la pérdida de conocimiento de una forma superficial, transitoria y breve. Generalmente está causada por una falta de oxigenación cerebral, debido a un bajo aporte sanguíneo.

El miedo, las aglomeraciones de gente, el calor, los ambientes cerrados, estar mucho tiempo de pie, etc., pueden ser los desencadenantes de una lipotimia.

Las víctimas de una lipotimia se sienten mareadas, muestran la piel pálida, fría, sudorosa, presentar un pulso rápido y débil, muchas veces surge el desvanecimiento.

Si la persona siente que va a marearse:

La sentaremos con la cabeza entre sus piernas o la tumbaremos y elevaremos las piernas. De esta forma llegará un mejor aporte de oxígeno al cerebro

La aflojaremos toda la ropa que la impida una correcta respiración.

Estará en reposo hasta que se encuentre mejor.

Si después de un tiempo prudencial, no hay una mejoría notable, trasladarla a un Centro Sanitario.

Si la persona se ha desmayado

La colocaremos sobre su espalda y elevaremos sus piernas.

La aflojaremos toda la ropa que la impida una correcta respiración

Intentaremos que entre aire fresco en el lugar.

Si vomita, colocarla en P.L.S (posición lateral de seguridad)

Valorar las posibles lesiones que se hayan podido producir por la caída.

Si la lipotimia continúa, vigilar las constantes vitales y pedir ayuda médica.

HIPOGLUCEMIA

La hipoglucemia consiste en un descenso rápido del nivel de glucosa en sangre. Si la hipoglucemia no se corrige, la persona llegará a la inconsciencia y al colapso. Aparecerán síntomas de ansiedad, mareos, nerviosismo, taquicardia, sudoración, temblores, hambre súbita, debilidad, trastornos visuales, confusión mental, etc. Un paciente diabético también puede tener riesgo de crisis hipoglucémica debido al tipo de medicación que se le administra y a otros factores.

Si la persona está consciente

Se le dará un terrón de azúcar (puede colocarse debajo de la lengua), zumos azucarados, o alimentos que contengan hidratos de carbono que puedan ser absorbidos rápidamente.

No debe de administrársele alcohol.

Tumbarle para evitar una posible caída.

Preguntar a la persona si es diabética o puede darnos otra información útil.

Si después de

Si la persona está inconsciente

Debe de ser trasladada a un Centro Sanitario urgentemente.

Se le colocará azúcar debajo de la lengua (NUNCA LÍQUIDOS NI COMIDA). Aunque la persona sea diabética, esta administración extra de azúcar no será perjudicial.

Mantener la vía respiratoria abierta y permeable.

Colocar en P.L.S.

Estar alerta ante posibles vómitos y evitar su aspiración.

Buscar identificación de padecer diabetes (pulseras, chapas colgadas en el cuello, etc.)

INTOXICACIÓN POR DROGAS Y ALCOHOL

Avisar a los Servicios Sanitarios.

Si la persona demuestra gran agitación, crisis de ansiedad, o está hiperventilando, realizar la actuación vista en el apartado "Ataque de ansiedad".

Si se dan convulsiones, se actuará como en el caso de "Ataques epilépticos"

Mantener abierta y permeable la vía aérea

Colocar al sujeto en P.L.S para prevenir aspiraciones por vómitos.

En general, se evitará provocar el vómito, salvo en caso de ingesta de medicamentos (Barbitúricos, Benzodiacepinas, etc.), y sólo si la persona está consciente e inmediatamente después de su ingestión.

Estar preparados para realizar una eventual R.C.P (reanimación cardio-pulmonar)

Transmitir confianza. Actitud serena

Ante una posible hipotermia, evitar pérdidas de calor. Cubrir con ropa o mantas.

Si tiene dificultad respiratoria (disnea o apnea), se colocará a la persona semiacostada con la cabeza ladeada para prevenir aspiraciones.

Debe de proporcionarse un medio tranquilo, acogedor, no amenazante y con poca iluminación

Si la persona se encuentra muy agitada, impedir posibles autoagresiones

Si la persona amenaza, insulta o se muestra beligerante, no debe forzársele a tranquilizarse pues se conseguirá el efecto contrario. Se obviará los improperios y se actuará con amabilidad y tranquilidad.

CONOCIMIENTOS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA. GESTIÓN Y TRATAMIENTOS PERSONALES. INTRODUCCIÓN A LA MEDIACIÓN.

COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

1. COMUNICACIÓN VERBAL

Con mucha frecuencia le atribuimos a la comunicación el éxito o el fracaso de nuestra actuación en los diferentes papeles que asumimos en la vida diaria. El trabajo, los negocios, la sociedad, la política, los amigos, la familia y el estudio son algunos de los aspectos que nos obligan a emitir mensajes orales y escritos. El lenguaje es el instrumento que nos permite comunicarnos con los demás al enviar y recibir mensajes. Podemos decir que existen dos tipos de comunicación: la verbal y la no verbal.

Dentro de la primera situamos a la **comunicación oral y a la escrita** y en la segunda, todo lo referente a la **comunicación no verbal**, es decir, el lenguaje corporal, gestual y también el de algunas manifestaciones del arte como la pintura, la escultura, la danza y la arquitectura.

En una simple conversación tenemos comunicación. Cuando escuchamos un noticiero por la radio o cuando lo vemos por televisión, también nos enfrentamos a un acto de habla.

Saludar en la calle a las personas, agitar la mano en señal de despedida, detenernos ante un semáforo, saludar de mano a un conocido, encontrar a un amigo y preguntarle lo que hizo el día anterior, escuchar la clase, hacer preguntas al profesor, leer un periódico, responder un examen, hablar con nosotros mismos, etc., todos estos son interacciones que requieren de la comunicación verbal y no verbal para llevarse a cabo.

CONCEPTO DE COMUNICACIÓN VERBAL

- **La comunicación verbal también llamada comunicación oral, tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar lo que se siente o piensa a través de las palabras;** los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante forman parte de aquello que inconscientemente acompaña a nuestras palabras pero que son comunicación no verbal.

Hay comunicación oral donde quiera que se diga algo a través de la palabra hablada. **La expresión oral consiste en el empleo de la palabra (hablada) y del pensamiento, en forma correcta elegante y clara.**

Las principales características de la comunicación verbal son las siguientes:

Es espontánea

Se rectifica

Utiliza modismos, dichos, etc.

Hay acción corporal

Se repiten palabras

Es casi siempre informal

Es dinámica

Se amplía con explicaciones

Rompe la sintaxis

Utiliza nuevos significados

De acuerdo con la anterior definición, podemos hablar de 2 tipos de lenguaje: el LENGUAJE VERBAL y el LENGUAJE NO VERBAL. Ambos están compuestos por SIGNOS.

LENGUAJE VERBAL: corresponde al lenguaje construido por palabras. Los sonidos que emanan de nuestra boca, es decir, este tipo de lenguaje es un sinónimo de comunicación verbal.

Lenguaje escrito: corresponde a la transcripción gráfica de los sonidos de las palabras, y podría considerarse como una manifestación del lenguaje verbal. Ya que es a partir de éste que aprendemos a dominar el lenguaje escrito, se trata de fijar nuestro pensamiento y palabras en papel.

Cuando hablamos de comunicación o lenguaje, estamos hablando de signos, porque es a través de éstos que se transmite y decodifica la información. Los signos están presentes tanto en la comunicación verbal como no verbal.

SIGNO: es cualquier cosa que evoca o representa la idea de otra. Es un estímulo perceptible que un grupo de individuos relaciona naturalmente. *“Es un hecho perceptible que nos da información sobre algo distinto del objeto, persona o situación en sí mismo”.*

“El signo es cualquier manifestación (visual, auditiva, etc.) que representa algo o lo evoca, es decir, ocupa su lugar”.

Ejemplos de signos: *las indicaciones que aparecen en las calles o carreteras para nombrar la circulación de los vehículos, o las palabras que empleamos para comunicarnos cuando hablamos o escribimos. Agitar la mano abierta mostrando la palma es un signo que usamos para despedirnos en lugar de la palabra “adiós”.*

Ahora bien, dentro de los signos producidos por el hombre, existen aquellos de naturaleza oral o verbal: los signos lingüísticos.

SIGNOS LINGÜÍSTICOS: su finalidad esencial es la de establecer la comunicación y son la base de la LENGUA. Los utilizamos todos los días al hablar y escribir. Es decir, los que conforman la voz y la escritura a través de las palabras.

El hombre crea sus propios derechos, que son producto de su inteligencia y capacidad para comunicarse, habilidades que le permiten organizarse para adaptarse e influir y si entorno, lo cual

se ha observado desde tiempos de los antiguos griegos. Isócrates, en su obra Nicocles, se refirió a ello y destacó la idea de qué es lo que distingue al hombre de los demás seres vivos:

“En la mayor parte de nuestras habilidades no somos diferentes de los otros animales, somos menos fuertes y nos faltan cualidades que éstos tienen. Sin embargo, tenemos el poder de persuadirnos unos a otros, y por esto hemos podido evitar vivir como bestias. Porque nos hemos agrupado, hemos construido ciudades e impuesto leyes y creado las artes, y la palabra nos ha ayudado a obtener prácticamente todas las cosas...No hay nada que se haga con inteligencia, que no se haga con la palabra. Observamos que la habilidad de hablareficazmente es el mejor signo de la inteligencia”.

Por medio de la palabra –lo que los antiguos griegos llamaron logos: la habilidad de comunicarse, de argumentar y persuadir-, el hombre ha formado su mundo.

PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN

Los propósitos generales con que debe cumplir cualquier proceso comunicativo son los siguientes. En algunas ocasiones el acto de comunicación puede incluir más de un propósito:

Informar (función representativa)

Utiliza la función representativa del lenguaje, ya que con él se intenta explicar algún suceso o término, describir relaciones entre conceptos o bien instruir sobre algún proceso o conocimiento.

Algunos tipos de comunicación oral que se consideran informativos son: **instrucciones, informes, demostraciones, explicaciones sobre fundamentos de máquinas, etc.**

Entretener (función expresiva)

Usa la función expresiva del lenguaje, ya que con él se intenta lograr el encuentro y la comprensión entre hablante y oyente a través de la propia naturaleza social del lenguaje. Cumple el fin humano -origen de la comunicación-, que es precisamente acercarse a otros, compartir alguna idea, sólo para llegar a un entendimiento o identificación.

Algunos ejemplos de comunicación oral con este propósito son: **una charla de café, el humor característico de un comediante ante una audiencia, las confidencias de dos amigos, la narración de experiencias personales de un jefe a sus empleados durante una reunión, etc.**

Persuadir (función apelativa)

Usa la función apelativa del lenguaje, ya que la persona, al comunicarse, quiere influir, hacer un llamado al pensamiento del oyente para formar alguna idea, provocar un cambio de actitud o

reforzar creencias y valores. Este propósito se dirige al convencimiento racional y emotivo de las personas para que piensen de cierta forma.

Ejemplos que manifiestan este propósito de la comunicación oral son: **convencer a la gente de no utilizar productos que dañen nuestro planeta; participar en una discusión y expresar nuestro punto de vista a favor o en contra; hacer que un público crea en los beneficios de cuidar la salud, etc.**

Actuar (función apelativa/directiva)

Intenta dirigir o llevar al oyente a un grado de motivación que lo impulse a realizar alguna acción. Este propósito se considera también persuasivo, ya que procura influir en las creencias o actitudes de las personas, por medio de argumentos bien estructurados que atiendan las necesidades o expectativas del oyente; el comunicador tratará de “mover” el pensamiento de aquel para que decida actuar.

Ejemplos de este tipo de propósito en la comunicación oral son: **la cátedra de un maestro que motiva a sus alumnos para que estudien más sus materias; el entrenador que motiva a sus deportistas para que obtengan el triunfo; el jefe que promueve a sus empleados para que sean más productivos, etc.**

Pueden ser muchos los objetivos que la gente tenga para comunicarse en forma más específica, pero los propósitos generales representan las intenciones que tienen las personas al comunicarse oralmente.

CUALIDADES DE LA VOZ Y VARIEDAD VOCAL

Tono

- Corresponde a **los diversos timbres graves como el bajo y agudos como el soprano** que la voz humana produce.

Las vibraciones que la voz produce y que son originadas por las cuerdas vocales, deben emitir un tono adecuado al momento de la expresión oral. Escuchar a un orador con tono muy grave o agudo es desagradable al oído. Es conveniente moderar el tono hasta lograr el

debido. Esto garantiza la aceptación y hasta el gusto del que escucha. Leer y hacerlo en voz alta afirma tanto a la voz ya su lector como al que escucha.

Dicción

- **Es pronunciar claramente.** Las palabras deben entenderse sin ninguna duda. Cada fonema obliga a articular debidamente; de tal manera que los que escuchan no sean obligados a hacer inútiles esfuerzos para comprender.

La falta de una buena dicción entorpecerá la captación de lo que se lea o se diga. La dicción hace clara y entendible la lectura y la expresión oral, permite que el mensaje llegue a los oídos receptivos.

La dicción se somete a varias reglas, de las cuales las principales son:

Claridad: articula perfectamente son omitir letras ni confundir sonidos, huyendo de la precipitación o la lentitud.

Corrección: limitarse a la pronunciación pura y genuina de la lengua, evitando tornillos amanerados. Las pausas de puntuación deben marcarse debidamente.

Variedad melodiosa: observar los tonos, la intensidad y los cambios que admiten los sonidos vocales en cada circunstancia peculiar.

Ritmo

- **Es la armonía y acentuación grata y cadenciosa del lenguaje** que resulta de la combinación y sucesión de voces y cláusulas escogidas convenientemente, diferenciadas por pausas y cortes.

El ritmo es la consecuencia sensible de la redacción escrupulosa. Cuanto más cuidado se tenga en la organización de palabras y frases, más armoniosa será la expresión.

Expresividad

Este aspecto se trasluce en la expresión vocal y actitudes corporales.

- **Hacer referencia a la agitación pasajera** que sufre una persona cuando se impresiona con algo, ya sea alegría, sorpresa, medio, etc.

Lo deseable en una exposición académica es conservar la uniformidad comedida del habla en la conversación. La exposición oral que se haga, sobre todo delante de un grupo de compañeros, debe ser activa, acompañando lo dicho con ciertos movimientos de cuerpo para transmitir entusiasmo y bríos naturales.

Uso de pausas

- Nos ayudan a agrupar las palabras habladas en bloques o unidades que tienen significado en conjunto. Son como los puntos en un escrito.

Las pausas permiten respirar, dar variedad a la voz y cambiar el tono y ritmo. Si se hace buen uso de ellas, ayudan a mantener viva la atención de los receptores, propiciando breves cortes para reflexionar o pensar en el mensaje. Las pausas muy prolongadas son consideradas inapropiadas, como las “muletillas”, que son un sonido, una sílaba o una palabra que no tienen sentido en el mensaje pero que se repiten con frecuencia sólo para llenar un espacio entre las ideas que generamos, y tienen que ser expresadas una a una.

Entonación

- Corresponde a **poner énfasis o dar más fuerza a aquellas palabras o sílabas con las que queremos llamar la atención de los que escuchan.**

Es aplicar vitalidad a la voz para destacar aquellas frases que llevan lo esencial del mensaje, las ideas principales que deseamos que los escuchas recuerden.

Las técnicas de control de respiración constituyen una parte fundamental de cualquier programa de educación de la voz, como en el canto, el teatro, la oratoria. El tipo de respiración más eficaz requiere de una inspiración rápida y una espiración controlada, que poco a poco corresponda a las necesidades de aire para la voz.

Interpretación

- Se refiere al grado en que nos involucramos con la información que estamos expresando que sólo con la voz podemos expresar un sentimiento o sentir de algún personaje, incluso darle vida a un tema.

Una buena interpretación se logra teniendo pleno conocimiento del tema que estamos interpretando o haber interiorizado las características y sentir de un personaje en particular. Todo esto debe realizarse antes de expresar definitivamente la información, es decir, primero debemos estudiar, analizar, comprender e interiorizar a un personaje o tópico antes de expresarlo verbalmente de forma adecuada.

Volumen

- **Es la intensidad de la voz al escucharse.** Un bajo volumen no permite percibir la voz. Un volumen demasiado fuerte molesta cuando distorsiona las palabras.

El volumen adecuado se siente, ya sea al leer en voz alta o al expresarse oralmente, se comprueba por medio de los oídos, los rostros y las actitudes de los que nos escuchan. El volumen debe controlarse aumentarse o disminuirse de acuerdo a la intención que se quiera dar y a la manera como se espera sea recibido.

El volumen de la voz se controla mediante la respiración y la impostación de la voz, esto es, apoyar a los sonidos con el diafragma y no con la garganta. Aspirar profundamente antes de la emisión de la voz es necesario. De esta manera, el sonido tendrá un buen volumen y una mejor nitidez.

La gama de volúmenes es tan amplia como lo admite la extensión de la voz, pero basta distinguir tres clases: el medio, alto y bajo.

El volumen medio lo empleamos en la plática familiar.

El volumen alto se usa en los momentos de entusiasmo.

El volumen bajo se usa en las expresiones de ira, terror, despecho y desesperación.

Una exposición o conferencia se pronuncia en volumen medio, dejando el tono alto para los pasajes de conmovido arrebatado, inspiración o apasionamiento. Un auditorio atosigado por los gritos del expositor se aturde y deja de prestar atención a lo que éste le diga.

2. COMUNICACIÓN NO VERBAL

Reconocemos que algunas personas poseen ciertas cualidades naturales sobresalientes que influyen para tener éxito en su comunicación: una constitución física armoniosa, simpatía, una voz sonora, un carácter firme y honesto, etc. Existen también aptitudes como la entonación de la voz, la fluidez al hablar, la gracia de movimientos corporales, la expresión de los gestos, la dirección de las miradas, etc.; todas estas habilidades pueden ser aprendidas y desarrolladas hasta llegar a convertirse en verdaderos talentos.

CONCEPTO DE COMUNICACIÓN NO VERBAL

- La comunicación no verbal se refiere a **todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales**".

Estas señas o señales son gestos, movimientos de la cabeza o corporales, postura, expresión facial, la mirada, proximidad o cercanía, tacto o contacto corporal, orientación, tonalidad de voz y otros aspectos vocales, el vestuario y el arreglo personal.

La comunicación no verbal complementa la comunicación verbal para reforzarla, contradecirla, sustituirla, acentuarla y regularla o controlarla.

De acuerdo con el concepto de comunicación no verbal, podemos considerar como sinónimo, al lenguaje no verbal, porque ambos se refieren a aquello que se expresa a través de otros medios que no son las palabras.

LENGUAJE NO VERBAL: está compuesto por todos aquellos elementos que acompañan al lenguaje verbal y es una convención social más o menos uniforme y estable. La principal característica de este lenguaje es que los signos que lo conforman corresponden recíprocamente al número de significados, es decir, el número de signos es igual al número de cosas que requieren designarse. No se permite alguna otra interpretación y este lenguaje necesita ser visualizado y únicamente está compuesto por significantes.

EJEMPLOS:

LAS LUCES DE UN SEMÁFORO SON CLARAS Y CONCRETAS: ROJO, DETENERSE; AMARILLO, PRECAUCIÓN; VERDE, AVANZAR.

Cada cultura o grupo social puede llegar a establecer las relaciones entre los signos y significaciones que más necesiten.

EJEMPLO:

PARA CIERTAS CULTURAS, MOSTRAR LOS DIENTES EN UNA SONRISA ES SIGNO DE RETO, MIENTRAS QUE PARA OTRAS ES UN SIGNO DE FRANQUEZA Y EMPATÍA.

El lenguaje no verbal o comunicación no verbal utiliza signos no lingüísticos para transmitir y decodificar información.

SIGNO NO LINGÜÍSTICO: se refiere a “**todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales**”. Es aquel en el que se utiliza el lenguaje no verbal para expresarlos, es decir, no se recurre a la palabra para emitirlos y que los demás individuos comprendan a qué nos referimos cuando los empleamos; de hecho hacemos uso de algunos de estos signos de forma involuntaria, es decir, no nos damos cuenta de que estamos expresando algo porque no sabemos analizar lo que observamos y escuchamos.

EJEMPLOS DE SIGNOS DE ESTE TIPO SON:

GESTOS, MIRADAS, POSTURAS, PROXIMIDAD FÍSICA, ACTITUDES, SEÑALES, SÍMBOLOS VISUALES Y AUDITIVOS, SIGNOS, ETC.

Las personas comunican cierta información por medio de los gestos de las expresiones faciales y de la tensión o el relajamiento corporal. Desde hace tiempo los investigadores

interesados en estudiar el lenguaje han señalado la importancia de la comunicación no verbal.

Ray Whistell, reconocido investigador de este tipo de comunicación, señala que **en una conversación entre dos personas, solo el 35 % del mensaje oral se transmite por medio de palabras, el restante 65% se comunica por medio de signos no lingüísticos**. Esto significa la forma en que habla, se mueven, gesticulan y manejan las relaciones espaciales.

NOTAS

EL CONOCER LA COMUNICACIÓN NO VERBAL, ES IMPORTANTE PARA MUCHAS ACTIVIDADES COMO LA PSIQUIATRÍA, LA ENSEÑANZA DE LOS SORDOMUDOS, LA COMUNICACIÓN MÉDICO- ENFERMERA DURANTE LAS OPERACIONES, LA DETECCIÓN DE LA DECEPCIÓN Y LA MENTIRA, LA COMUNICACIÓN ENTRE EL ORADOR Y SU PÚBLICO, LA PUBLICIDAD, LA MÚSICA, EL ARTE, EL BAILE, LA FOTOGRAFÍA Y LA COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAS DE DIFERENTES GRUPOS SOCIOCULTURALES.

La comunicación no verbal no es un sistema aislado, sino que es parte del sistema verbal y sirve para apoyar este sistema en varias formas según la intención o el objetivo de la fuente o a pesar de su intención. Ekman ha señalado seis funciones de la comunicación no verbal que son las siguientes:

Repetir: la fuente simplemente repite lo que se ha dicho. Por ejemplo, cuando se explica a una persona que la mejor manera de tomar una raqueta de tenis es imaginar que está saludando con la mano a alguien; demuestras tu observación con el gesto.

Sustituir: cuando el orador levanta las manos para pedir silencio, este acto no verbal sustituye la petición verbal.

Contradecir: cuando una persona dice “esto es de vital importancia; debemos estar muy interesados en ellos”, pero su postura y expresión facial u otras señales no verbales

comunican que no tiene interés en el asunto, muestra mensajes conflictivos, pues son mensajes contradictorios.

Complementar: es opuesta a contradecir, ya que ésta amplifica el mensaje. Por ejemplo, cuando una persona dice “me alegro de poder mostrar este producto” y todo su cuerpo refleja el orgullo que siente por lo que muestra.

Acentuar: los actos no verbales sirven como puntos de exclamación, pues acentúan partes del mensaje verbal. Cuando una persona señala con el puño, truenos los dedos, golpea el podio o golpea el suelo con el pie, lo hace para poner énfasis en una idea.

Regular o controlar: en las situaciones interpersonales, los actos no verbales pueden regular el flujo de la conversación. Un cambio en la posición del cuerpo, en el contacto visual, en la expresión facial u otro movimiento corporal o gesto son señas que pueden indicar que no se entiende el mensaje, que al receptor no le interesa el mensaje, que el receptor quiere hablar o que la fuente desea ceder la conversación a otra persona, etc.

TIPOS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL

Reconocemos que algunas personas poseen ciertas cualidades naturales sobresalientes que influyen para tener éxito en su comunicación: una constitución física armoniosa, simpatía, una voz sonora, un carácter firme y honesto, etc. Existen también aptitudes, como la entonación de la voz, la fluidez al hablar, la gracia de movimientos corporales, la expresión de gestos, la dirección de las miradas, etc.; todas estas habilidades pueden ser aprendidas y desarrolladas hasta llegar a convertirse en verdaderos talentos.

La **variabilidad de circunstancias y el contexto** en que observamos la comunicación no verbal dan señales para interpretar el mensaje, pero es difícil hacerlo de manera correcta en un acto de comunicación no verbal, por consiguiente, no debemos cerrarnos a una o dos interpretaciones de los mensajes no verbales observados. Tenemos que estar conscientes de que puede haber numerosas razones para explicar determinada conducta no verbal de una persona en una situación particular.

Los siguientes tres elementos se denominan **visuales**, porque se relacionan con **la imagen física que los demás perciben de nosotros en el momento de la comunicación**: la forma de gesticular y la de movernos, los desplazamientos que hacemos, el arreglo personal o vestuario que usemos. La

aparición física está determinada por tipo de cara, complexión, estatura, color de ojos y cabello, la manera de vestir y los objetos o accesorios que se portan.

Como una habilidad ligada a los factores de personalidad físicos, manejamos estos elementos visuales como **estímulos que enviamos al receptor o público para provocar un impacto favorable en nuestra comunicación**.

A continuación se enlistan los elementos de la comunicación no verbal que utilizamos como complementos de la comunicación oral al emitir cualquier mensaje:

Comunicación corporal (Kinésica)

- La palabra **kinésica** se deriva del griego *kinen* que significa **“mover”**. Uno de los objetos de estudio de la kinésica han sido los movimientos y los gestos corporales.

Ciertos gestos, llamados **emblemas**, son sustitutos no verbales para la palabra o las frases específicas, como afirmar o negar algo con el movimiento de la cabeza.

EJEMPLOS DE EMBLEMAS (REALIZA LOS SIGUIENTES MOVIMIENTOS): PEDIR LA CUENTA

PEDIR RAID

PEDIR SILENCIO

PARAR EL TRÁFICO (UN OFICIAL DE TRÁNSITO) PEDIR QUE SE DÉ PRISA

Otras funciones de los gestos y movimientos corporales son **signos de ilustración, de afecto, de control y de adaptación.**

SIGNOS DE AFECTO: son expresiones faciales que reflejan el estado emocional de la persona. Puede reforzar o contradecir el mensaje verbal.

SIGNOS DE CONTROL: son movimientos corporales y gestos faciales que monitorean y controlan la comunicación verbal con la otra persona. Proveen la retroalimentación que se necesita para saber si entiende el mensaje, si se necesita aclararlo.

SIGNOS DE ADAPTACIÓN: son movimientos y gestos faciales, sin intención de comunicar. Son esfuerzos para adaptarse a las necesidades físicas e inmediatas, como un grito de dolor.

En todo momento, el rostro humano presenta diversas emociones múltiples y no un estado emocional determinado, a esta combinación se le llama **fusiones afectivas.**

También se han descubierto aquellas emociones que se reflejan en los cambios de expresión que ocurren en cuestión de segundos, como pasar de una sonrisa a un gesto facial de enojo y luego a un gesto de asombro. A estas expresiones se les llama **micro momentáneas** y revelan los estados emocionales reales de la persona.

Hay siete presentaciones primarias de emociones que son comunes en diferentes culturas:

felicidad, enojo, miedo, sorpresa, tristeza, disgusto e interés.

Mirada o conducta visual. Es otro gesto visual que tiene varias funciones:

Regular o controlar la retroalimentación,
mantener el interés y/o atención del receptor,
señalar que el canal de comunicación está abierto y que se puede participar en la conversación,
señalar la naturaleza de la relación entre los participantes en una conversación,
compensar la distancia física,
evitar la mirada para expresar respeto por la privacidad del otro y,
bloquear el estímulo visual.

El tacto. Tanto tocar como evitar tocar tienen significado. Los cinco principales significados que se comunican con el tacto son:

Emociones positivas: expresan una relación íntima, de amor, de aprecio, apoyo o interés sexual.

Travesura: comunica que no se desea tomar en serio una situación o idea.

Control: puede comunicar órdenes implícitas, dominación o poder.

Conducta ritual: saludarse, despedirse, bautizarse, etc.

Conducta relacionada con la tarea: puede comunicar una actitud de servicio, por ejemplo cuando el estilista indica el corte deseado del cliente tocándole el cabello mientras describe lo que piensa hacer.

Evitar el tacto está relacionado con el miedo a hablar en público.

NOTAS

LAS PERSONAS DE MAYOR EDAD TIENDEN A EVITAR EL TACTO MÁS QUE LAS JÓVENES. LOS HOMBRES TIENDEN A EVITAR MÁS EL TACTO ENTRE ELLOS, A DIFERENCIA DE LAS MUJERES, QUIENES CON FRECUENCIA SE COMUNICAN CON EL TACTO; ASIMISMO, LAS MUJERES EVITAN EL CONTACTO CON LOS HOMBRES, A DIFERENCIA DE ÉSTOS QUIENES NO MANTIENEN ESTA MISMA REGLA CON RESPECTO A LAS MUJERES.

Comunicación paralingüística

- La **paralingüística** es el “estudio de la expresión de los mensajes no verbales producidos por la voz”.

Todos tendemos a interpretar y hacer juicios con base en las **señales vocales**. Las cuales corresponden a fenómenos acústicos específicos muy variados consistentes en elementos de calidad de voz, vocalizaciones y pausas. Los componentes del paralenguaje son los siguientes:

Cualidades de la voz: involucran la amplitud y el control del tono, ritmo y articulación, así como la resonancia del labio vocal.

Vocalizaciones: reír, llorar, gemir, bostezar, eructar, tragar, inhalar o exhalar profundamente, toser, hipar, quejarse, gritar, silbar, atarear, suspirar, carcajearse, sollozar, murmurar, chiflar, carraspear, jadear, susurrar, estornudar, etc. (caracterizaciones vocales). Volumen de muy alto a muy bajo y velocidad de muy lenta a muy rápida (calificativos vocales). Vocalizaciones como uh, um, mm, oh, etc. (segregados vocales).

Todos estos son fenómenos acústicos muy variados que percibimos al escuchar la voz humana. Con base en ellos, los receptores hacen juicios principalmente acerca de cuatro tipos de información:

Las características personales del emisor: aspecto físico, edad, ocupación, clase social, sexo, nivel de educación y región geográfica.

Actitud hacia el receptor

Personalidad

Estado emocional

Comunicación no verbal espacial (Proxémica)

- **Proxémica.** Con esta área de conocimiento se investiga sobre cómo las personas utilizan el espacio para comunicar mensajes. Se refiere al estudio de la manera en que el hombre percibe, estructura, utiliza sus espacios personales y sociales.

Algunos estudios contienen testimonios de la influencia de la arquitectura y los objetos sobre la naturaleza de la interacción humana, es decir, la influencia del entorno visual-estético sobre las habilidades mentales de las personas, tanto de su capacidad de memoria como para resolver problemas.

Espacio interpersonal. Es la rama de la proxémica que estudia las distancias o espacios entre las personas y cómo éstos definen su relación interpersonal. Es como una burbuja que protege al individuo y que se expande o contrae dependiendo de varios factores, entre ellos, el de la relación que se permite entre la persona y los demás.

El antropólogo Edward T. Hall ha identificado cuatro distancias interpersonales que definen las relaciones entre las personas:

Distancia íntima: de 0 a 0.5 mts. Permite que las personas se acerquen de manera que llegan a compartir el calor y el olor de los cuerpos; también permite tocarse con las manos o piernas.

Distancia personal: de 0.5 mts a 1.5 mts. Permite tocar a los demás si extendemos nuestros brazos, se perciben los perfumes, los olores fuertes y los colores. En la fase lejana, una persona todavía puede tocar si las dos extienden sus brazos.

Distancia social: de 1.5 mts a 3.5 mts. Se usa cuando interactuamos de manera informal con compañeros de clase y amigos en una reunión social. Transacciones de negocios y conversaciones formales entran en esta fase. La mirada mutua es importante y necesaria. Las mesas en un restaurante y en la oficina se mantienen a esta distancia.

Distancia pública: de 3.5 mts en adelante. No es posible captar los detalles de las caras y los ojos de los demás, pero se puede ver y oír sin esfuerzo. En su etapa lejana hay que hablar más fuerte, hacer gestos más amplios, etc. Esta distancia es necesaria para acomodar a las grandes audiencias que desean escuchar y ver presentaciones teatrales.

Territorialidad. Se refiere a la identificación de una persona o grupo con determinado espacio o territorio, de tal forma que señala su titularidad sobre ese territorio y su disposición a defenderlo. Se reconocen tres tipos de territorialidad:

Territorios primarios: objetos, áreas, eventos, ideas, que el individuo posee. Artículos posesivos (mi, mis, tu, tus, su, sus).

Territorios secundarios: objetos o áreas que no son de la propiedad del individuo pero que ha usado o se le han asociado. Por ejemplo, el sitio donde acostumbras estacionar tu auto, la cancha que siempre ocupas para jugar, etc.

Territorios públicos: áreas que son accesibles para la mayoría de las personas como un parque, el zoológico o la plaza, etc.

En el estudio de la territorialidad existen **indicadores**, los cuales son las formas en que los individuos ponen señales en cierto espacio o territorio que les pertenece de alguna manera.

Los tipos de indicadores son los siguientes:

Indicadores céntricos: objetos que las personas usan para indicar que cierto espacio les pertenece. Por ejemplo, la mochila de un alumno sobre su silla, etc.

Indicadores periféricos: son formas de delimitar un territorio y separarlo de otras personas o grupos. Por ejemplo, las bardas de las casas, las cercas de alambre o madera, el ícono de no fumar, etc.

Indicadores de sello: son sellos o marcadores puestos en un objeto o territorio que indican la titularidad de éste. Por ejemplo, las iniciales en la ropa de una persona, en su portafolio, anillo o el nombre del ejecutivo en su puerta o escritorio, etc.

La territorialidad se refleja en la conducta de todos los seres vivos, los cuales toman posesión de espacios o territorios que defienden en contra de intentos de trasgresión por parte de otros. Lyman y Scott identifican **tres tipos de trasgresión territorial** y cuatro tipos de reacciones o respuestas a la trasgresión territorial, los cuales se describen enseguida:

Contaminación: se ensucia o contamina un territorio. Por ejemplo: cuando alguien deja sucio un lugar público o cuando se hace ruido en una iglesia o biblioteca.

Violación: usar alguna propiedad u objeto sin permiso. Por ejemplo: estacionarse en las líneas del siguiente cajón, tomar una prenda de otro sin pedirla.

Invasión: entrar al territorio de otro, cambiándolo para objetivos propios, de manera que se modifica su significado o estructura original; por ejemplo, interrumpir a un maestro o compañero en su presentación, modificar los archivos de computadora de otra persona.

Como respuesta a las trasgresiones territoriales, **las personas reaccionan** de diversas maneras:

Defender el territorio: luchar contra los invasores o protegerse de ellos. Por ejemplo: llamar a la policía cuando hay un intento de robo, pelease o negociar.

Aislarse: levantar barreras, como colocar rejas en las ventanas, establecer aranceles o reglas y cuotas de inmigración.

Confabulación lingüística: usar lenguaje secreto o emplear códigos orales como el lenguaje de la policía, el ejército o palabras específicas de algún deporte.

Retirarse: cuando el invasor es más fuerte que el invadido, cuando el asunto no tiene importancia o cuando un grupo invadido quiere conservarse unido. También cuando el invadido tiene o crea otras opciones más atractivas, cederá el territorio, retirándose o cuando un compañero cede su asiento preferido en una clase a otro.

Postura y movimientos

Postura: posición física del cuerpo.

La postura siempre influye en la percepción que los otros tengan de nosotros, pues ésta se relaciona con la condición mental o el estado de ánimo y es un reflejo de ellos.

Por ello debemos aprender a pararnos erguidos y movernos con naturalidad. La mala postura y los movimientos inadecuados se consideran malos hábitos que hemos ido adquiriendo en nuestra vida.

Algunas recomendaciones para manejar efectivamente la postura y los movimientos al hablar son:

Mantenerse erguido con naturalidad. Esto refleja seguridad, encorvarse o relajarse demasiado hacen pensar en individuos tímidos o de poca autoestima.

No descuidar la parte inferior del cuerpo. Pararse con las piernas abiertas, muy juntas o entrelazadas no es recomendable. Es mejor mantenerse en una posición ligeramente abierta, con un pie más adelante que el otro, evitando hacer movimientos o balancearse en forma continua.

Moverse sin exageración. Ello imprime dinamismo y vitalidad. Hay que moverse moderadamente, acercarse o alejarse de quienes escuchan. Gesticular con exageración, pero apoyando con expresividad facial las ideas. Usar movimientos moderados con las manos que refuercen el contenido del mensaje.

Usar un estilo propio. Los movimientos naturales que denoten entusiasmo o espontaneidad pueden ser efectivos para proyectar más de nosotros.

Dar significado y congruencia a los movimientos. Cada movimiento, gesto o desplazamiento debe apoyar el significado específico de cada idea comunicada. El comunicador debe guardar concordancia entre lo que expresa y lo que hace.

Observarse. Vernos en un espejo o grabarnos en video mientras hablamos, puede servirnos para conocer qué comunicamos con el cuerpo.

Un comunicador para ser eficaz, debe guardar concordancia entre lo que expresa verbalmente y lo que hace con su cuerpo.

Gestos y expresiones de la cara

Los movimientos de la cara o gestos son los elementos visuales de mayor impacto, y es en ellos donde el comunicador debe desarrollar más habilidad para apoyar su mensaje efectivamente.

A continuación se describen algunas recomendaciones al respecto:

Tener vitalidad, reflejar energía. Hay que controlar los sentimientos negativos que llevan a gestos desagradables y tratar siempre de mostrar una expresión cordial y alejar los pensamientos que se reflejen en gestos de nerviosismo o intranquilidad.

Conocer los gestos nerviosos. Observar qué gestos acostumbramos hacer cuando nos sentimos intranquilos o nerviosos y tratar de controlarlos.

No exagerar. La exageración de gestos tiene más influencia negativa que positiva, así que seamos moderados cuando queramos ser muy expresivos.

Mantener una expresión cordial y sonreír. Con la seriedad el público puede percibir hostilidad o distanciamiento. En cambio, quienes sonríen y expresan cordialidad tienen ventaja clara en comparación con otros, pues son percibidos como abiertos o amigables y sus ideas son aceptadas con mayor facilidad.

No sonreír falsamente. Debemos evitar actuar falsamente ni demostrar sentimientos que no experimentamos, porque tarde o temprano lo falso se notará y hará disminuir nuestra credibilidad. Una expresión sencilla pero honesta nos ayudará a lograr una identificación; una sonrisa verdadera puede ayudarnos a ganar amigos.

Contacto visual

En una situación de comunicación, la primera habilidad física y de movimiento que debemos practicar es tratar de mantener el **contacto visual** con el receptor o los receptores.

Los ojos son la única parte del organismo que tiene contacto directo con otra persona mientras hablamos o escuchamos. Este contacto, más que una simple mirada, es una señal para el emisor de que mientras él habla nuestra mente trata de procesar el mensaje verbal, al mismo tiempo que está siendo atendido y comprendido por el receptor.

Por medio de la mirada podemos reflejar entusiasmo, naturalidad y convicción de ideas, pues ver con seguridad a los demás denota verdad e inspira confianza, además de que hace que el público dé credibilidad al mensaje. Ekman, Friesen y Ellsworth mencionan varios errores que se cometen con frecuencia al aplicar el contacto visual, los cuales disminuyen la efectividad del mensaje:

Dejar vagar la mirada. A veces nuestra mirada tiende a irse hacia arriba o bien miramos el piso porque no queremos ver a nadie. También nuestra mirada puede ir de un lado a otro; todo esto evita el contacto visual con quien escucha y hace que éste se sienta incómodo o ignorado.

Papadear lentamente. A veces cerramos los ojos por más de dos o tres segundos cuando hablamos. Esto puede interpretarse como un “no quiero verlos”, ello puede hacer que se pierda el interés en el mensaje.

Mantener el contacto visual menos de cinco segundos. Esto indica al receptor que hay vaguedad de ideas, falta preparación sobre el tema y genera rechazo hacia la situación.

Concentrar el contacto visual en un solo sitio. Es común al hablar en público o en grupo, fijar la mirada solamente en quien nos muestra aprobación; en este caso, los demás escuchas empiezan a sentirse olvidados. Por ello, debemos mirar a varios lados o lugares del auditorio o fijar el contacto en tres o cuatro puntos de referencia.

Vestimenta y aspecto

REGLAS PARA EL USO DE ROPA Y ACCESORIOS EN UNA ENTREVISTA DE EMPLEO

Para hombres y mujeres	Para el hombre	Para la mujer
El cabello debe estar limpio y bien arreglado.	Debe evitarse el uso de saco ajustado.	Las blusas deben ser de seda o algodón.
Los zapatos tienen que lucir limpios y en buen estado.	Extender la corbata arriba del cinturón.	Los colores aceptables son blanco o pasteles.
No usar joyería de manera llamativa	Los colores más aceptables para un traje de negocios son gris y azul.	Evitar el uso de vestidos o trajes inapropiados para el ambiente de trabajo: faldas ajustadas, escotes bajos, blusas transparentes, etc.
Algunas personas sufren reacciones alérgicas a los perfumes y aromáticos; hay que evitar su uso excesivo,	Una camisa blanca es preferible, El cuello de la camisa debe ser amplio como para abrocharse cómodamente y usarse con corbata.	Usar maquillaje discreto, evitar los colores vibrantes o fuertes. Recogerse el cabello o si lo lleva suelto que luzca peinado.
	Evitar el uso de los trajes 100% poliéster.	

CÓMO SALVAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

RETROALIMENTE: Mientras más compleja sea la información que se pueda enviar, más necesario se hace motivar a los receptores a aclarar dudas y señalar información que no quedó clara. Se puede preguntar, reafirmar o repetir la información.

COMUNÍQUESE CARA A CARA: es la forma más eficiente de comunicarse con otros.

SEA SENSIBLE AL MUNDO DEL RECEPTOR: los individuos somos diferentes en actitudes, valores, necesidades y expectativas. Si desarrollamos empatía (ponernos en la posición del receptor), esto hará que entendamos mejor a los demás y nos podamos comunicar más fácilmente.

USE LENGUAJE SENCILLO Y DIRECTO: hay que hablar de manera que el receptor entienda lo que decimos.

SEA REDUNDANTE: si alguna información es complicada o difícil, será necesario repetirla de distintas maneras para asegurar un correcto entendimiento del receptor.

NO SOLAMENTE HABLE; SEPA TAMBIÉN ESCUCHAR: no podrá escuchar y entender si está hablando. Deje hablar a los demás.

COMPORTAMIENTO DE COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL QUE SE DEBE EVITAR

Verbal	No verbal
Mantenerse callado	Manifestar aburrimiento (por los gestos faciales y la posición decaída del cuerpo)
Hablar sobre el mismo tema	Evitar la mirada del otro
Siempre manifestar acuerdo	Distraerse al momento que le están hablando (al mirar para otro lado o fijarse en cualquier otra cosa)
Interrumpir	Gritar o hablar con voz muy fuerte
Criticar	Reír constantemente
Regañar	Responder con poco entusiasmo
Enojarse	
Cambiar el tema antes de que se haya terminado de tratar	
Hacer comentarios fuera del tema frecuentemente	
No responder cuando le dirijan la palabra	
Responder con pocas palabras	

COMPORTAMIENTO DE COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL DE LA PERSONA QUE SABE CONVERSAR

Verbal	No verbal
Responde a las preguntas y observaciones con comentarios valiosos	Responder con entusiasmo
Puede hablar de varios temas	Habla con tono de voz moderado
Aporta nuevas ideas	Refleja interés con la mirada
Pregunta sobre el tema que se está tratando	Escucha con atención
Da consejos cuando se los piden	Demuestra aceptación de las ideas contrarias a las suyas (con gestos faciales y otras manifestaciones no verbales)
Habla con seguridad	
No titubea	
Controla las reacciones emocionales	
Dice las palabras adecuadas en el momento oportuno	

HABILIDADES PROFESIONALES Y PERSONALES. MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL.

Teorías de la motivación

Primeras ideas sobre la motivación

Teoría X

Teoría Y

Diferencias entre las teorías X y Y

Implicaciones de la Obra de McGregor

Definición de Motivación (Gary Dessler 1979):

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente"

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación nos permite entender el mundo del **Desempeño Dinámico** en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones.

Un sin número de profesionales del área observan que las investigaciones sobre la motivación siguen siendo un gran reto para encontrar "**La Manera Ideal**" de considerar la motivación.

La motivación fue uno de los principales conceptos a los que se enfrentaron generalmente los investigadores de la administración, por ello, a continuación se enmarca un resumen de las primeras ideas sobre la motivación, que dio lugar a las teorías que describiremos más adelante.

1.- PRIMERAS IDEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN:

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado **Modelo Tradicional** suele estar ligado a **Frederick Taylor** y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las **Relaciones Humanas** se suele ligar a **Elton Mayo** y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelos de **Los Recursos Humanos** abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

Tabla N.º 1

SUPUESTOS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	
Políticas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se siente útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los

Tabla N.º 2

Tabla N.º 3

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas a las administraciones y las orga

nizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "**superación personal**" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "Persona Compleja" Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

2.- TEORÍA X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.

Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.

El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.

La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.

Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

3.- TEORÍA Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.

El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por sí misma, tales factores.

La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realiza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

4.- DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X Y Y

Teoría X	Teoría Y
Las personas son perezosas e indolentes Las personas rehúyen al trabajo. Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	<input type="checkbox"/> Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. <input type="checkbox"/> El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. <input type="checkbox"/> Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. <input type="checkbox"/> Las personas pueden automotivarse y autodirigirse. <input type="checkbox"/> Las personas son creativas y competentes.

5.- IMPLICACIONES DE LA OBRA DE MCGREGOR

Aun cuando su libro, "El lado humano de las organizaciones", se publica en 1.960, su teoría base fue desarrollada por el autor desde mediados de los treinta, encontrando su punto cumbre en los cincuenta. Una década de mucha agitación en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se consolidaba la fatídica manía de señalar como comunista a cualquiera que osara salirse un poco de los parámetros. Douglas McGregor recibiría este calificativo en varias ocasiones. Al fin y al cabo pregonaba lo que en su momento algunos interpretaron como "la igualación del poder": que en las organizaciones se les permitiera a los subalternos participar activamente en la toma de decisiones. Ni más faltaba. En un país desarrollado gracias a un férreo autoritarismo empresarial que le significó entre otras cosas convertirse en la primera potencia industrial del mundo.

En verdad la idea de McGregor no era absolutamente original. Desde 1.932 (en el marco de la Gran Depresión), con el experimento realizado en la compañía eléctrica de Hawthorne, que puso en evidencia las dificultades para lograr los deseados estándares de rendimiento y eficiencia en los trabajadores, se realizaron investigaciones de todo tipo (Elton Mayo), que permitieron concluir que el hombre no sólo se motivaba para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor desde finales de siglo pasado); por el contrario, había toda una cantidad de variables que incidían en él. Inclusive variables que aparentemente nada tenían que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, etcétera.

Desde ese momento se comenzó a ver con cierta desconfianza la influencia de las ingenierías en el manejo de las organizaciones y se recurrió a las ciencias del comportamiento, que para ese entonces ya habían adquirido prestigio gracias a trabajos como los de Pavlov (1.886) Watson (1.913) y en especial de Skinner (1.930-1.950). Propugnaban por darle a la psicología un énfasis pragmático, rechazando todo aquello que no fuera experimentalmente comprobado y que por ende sonara a especulación (siguiendo así los parámetros establecidos por el Círculo de Viena: 1.929-1.936).

Desde los años treinta y hacia los cincuenta, comenzaron a aparecer igualmente los trabajos psicológicos sobre motivación, en los que destacaron fundamentalmente los de Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades. Tal aporte repercutió considerablemente en McGregor, puesto que por fin se les daba nombre a las denominadas necesidades secundarias: afecto, confianza, seguridad, aceptación social. Muchas de éstas, hasta la época, habían sido tratadas en un mar de especulaciones. Maslow las identificó y las revisó experimentalmente.

Por su parte McGregor estaba interesado en establecer diferencias entre los estilos de manejo de las organizaciones. Había una tradicional, fundamentada en los aportes de Taylor, Fayol y Max Weber, que consideraba que las personas eran por naturaleza negligentes para el trabajo y por tanto debían tratárselas con gran dosis de autoridad, supervisándolas milimétricamente en sus labores. En el desarrollo de sus actividades, las personas no tenían por qué pensar, simplemente hacer lo que se les ordenaba. En la cima de la escala jerárquica de la organización habría otras que ya lo habían pensado todo. Max Weber por ejemplo decía que lo

importante era el cargo y no la persona, iniciando así las evaluaciones de oficio y sus productos: manual de funciones, procedimientos, escala salarial. Fayol advertía a su vez sobre la necesidad de dividir de la manera más precisa las funciones o áreas de la empresa (divisiones, departamentos, secciones). Taylor hablaba sobre la retribución salarial del trabajador con apoyo en su rendimiento.

Estos tres autores constituían la base del pensamiento empresarial hasta antes de McGregor. Era el denominado paradigma clásico. Y a pesar de los trabajos de Mayo y los demás aportes de la ciencia del comportamiento, no fue sino hasta los sesenta cuando en verdad se valoraron los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las organizaciones.

De hecho un paradigma no se rompe tan fácilmente. No sólo son teorías puestas en prácticas con singular éxito (el período que va desde finales del siglo anterior y la década de los treinta, constituye el avance más significativo para Norteamérica). Era toda una cosmovisión que trascendía las fronteras gerenciales. La sociedad norteamericana en general confiaba en la idea de mantener escalas jerárquicas en donde fuera: escuela, iglesia, familia, gobierno. Además, trabajaron con una doctrina económico-política cuyo centro neurálgico era: "América para los americanos" (Doctrina Monroe), es decir una idea elitista que excluía los conceptos democráticos y la comprensión de la diversidad cultural.

De tal suerte los avances de las ciencias de la conducta no tendrían pleno impacto sino hasta los sesenta, cuando la misma sociedad comenzó a evolucionar. Todos sabemos lo que significó esta década: conflictos generalizados por la lucha en pro de los derechos civiles; surgimiento y consolidación del hippiesmo como una fuerza absolutamente contraria a los intereses expansionistas y bélicos de los norteamericanos; álgido cuestionamiento de la idea de la sociedad basada exclusivamente en los designios de la ciencia objetiva, sistemática, racional. En fin, un cambio radical en todos los frentes que permitió revisar muchas teorías que fueron desarrolladas a pesar de las restricciones y los fuertes contradictores de aquel período y cuya importancia debió ser aplazada. Entre éstas, la propuesta de McGregor, que correspondía a una visión humanista de las organizaciones. Las visiones anteriores eran puramente científicas e inclusive los aportes iniciales de los científicos de la conducta también lo eran: búsqueda de técnicas de control y predicción de conducta con fines de manipulación.

La visión humanista no necesariamente se refiere a hacer énfasis en el hombre. Alude a entenderlo como tal, como persona y no como recurso. Inclusive más allá de la ciencia. El ser humano no es sujeto de controles, mediciones, manipulaciones. Hay muchas otras cosas que entran en juego y que no alcanzan a ser identificadas por la ciencia y mucho menos por los gerentes.

McGregor recogió todo ese acervo de características humanas existentes pero no consideradas, aunque sin olvidarse por completo de la ciencia. Señaló a la teoría gerencial convencional como Teoría X y a su propuesta como Teoría Y. Antes nadie se había atrevido a establecer tales rótulos, ofensivos en sí mismos, pero valiosos para quienes a partir de allí comenzaron a apoyarse en su criterio. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la

toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en McGregor. De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional. Las denominadas dinámicas de grupos en las empresas (grupos de entrenamiento, grupos T, de sensibilidad), tienen su inicio en McGregor. Y es tanta su incidencia, que inclusive se le reconoce como el Keynes de la administración de empresas.

Como ya dijimos, buena parte de estas ideas no fueron aceptadas en principio por los norteamericanos. Principalmente emigraron hacia Japón. En este país no se debatió tanto la idea de la "igualación del poder en las organizaciones", simplemente se entró a un proceso de aplicación inmediata gracias al estado recesivo de su economía, que no admitía discusiones trascendentales. El primer resultado de la aplicación fueron los círculos de calidad, un proceso muy simple que consistía en reunir grupos de trabajadores -máximo ocho- para que éstos, fuera de su horario laboral pero remunerándoles el tiempo, identificaran hasta los problemas más insignificantes de sus áreas y buscaran soluciones. Sin una autoridad definida, simplemente con la libertad de escoger los temas y tratarlos. De allí salió nada menos que la filosofía de la Calidad Total y el milagro japonés. En un lapso de 15 años se recuperaron de una situación absolutamente desastrosa (una nación en ruinas por las consecuencias de la guerra) y emergieron a la faz mundial como la potencia económica que todavía es hoy.

Actualmente los norteamericanos tratan de rediseñar sus estrategias empresariales porque la competencia japonesa ha sido letal y perdura. Ramos industriales que antes dominaran a placer -automóviles, electrodomésticos, computadoras-, siguen en manos orientales, si bien no se desconocen interesantes reacciones. Algunas de sus empresas creyeron sin embargo que imitando a los japoneses sería suficiente y por supuesto fracasaron.

En el libro "Repensando el Futuro" (Gibson, 1997), se encuentran trascendentales opiniones sobre las renovaciones paradigmáticas en administración de empresas, vinculando tratadistas de renombre como Al Ries, Michel Porter, Eli Goldratt, Stephen Covey, Philip Kotler, John Naisbitt.

ENTENDER EL CONFLICTO, DEFINICIONES Y TIPOS. GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL Y CON USUARIOS. APLICACIÓN DE TÉCNICAS EN DIFERENTES ESCENARIOS.

Encarar los conflictosⁱ de una manera creativa y propositiva o de forma destructiva, depende de cómo nos hayamos preparado, conscientemente o no, para ello. La comprensión tradicional del asunto se refleja en disposiciones directivas o preceptivas que casi exclusivamente atañen al arbitraje o al juicio, dejando poco o nulo espacio al desarrollo de las habilidades necesarias para negociar y resolver autogestivamente nuestras diferencias.

El modo en que enfrentamos el conflicto es producto de los aprendizajes que hemos tenido durante nuestra vida. Estas capacidades de respuesta pueden y deberían ser mejoradas para lograr que las soluciones de los conflictos sean equitativas, justas y proveedoras de una vida sana.

Durante años, muchas personas en muchos lugares del mundo han ensayado diversas aproximaciones a la difícil tarea de afrontar los conflictos en lugar de ignorarlos, de esta forma se ha desarrollado un campo de conocimiento alrededor del tema y múltiples experiencias han derivado en ideas, técnicas, métodos y modelos de solución a los conflictos.

El presente documento es una propuesta que abrevia en varios de estos trabajos y pretende ser un aporte para el conocimiento y aprendizaje de capacidades personales, interpersonales e interinstitucionales para la búsqueda y el logro de soluciones autogestionadas de los conflictos.

EL CONFLICTO COMO PROCESO

Si es cierto que en cada amigo hay un enemigo potencial, ¿por qué no puede ser que cada enemigo oculte un amigo que espera su hora? Giovanni Papini

DetECCIÓN DE UN CONFLICTO

Los conflictos son procesos que, a su vez, forman parte de procesos mayores que se construyen en el tiempo. Comprender esto es esencial para pretender manejarlos y proponer soluciones duraderas a sus causas.

Para llevar a cabo este discernimiento, es preciso tomar cierta distancia del problema sobre todo si se está inmerso en él a fin de conocer los componentes que lo forman y las diversas perspectivas posibles para afrontarlo.

En principio, hay que realizar un análisis apoyado por ciertas herramientas, y para ello se tiene que plantear el conflicto en términos que posibiliten su “lectura”, es decir, de manera que podamos reconocer lo que allí sucede, quién interviene, cómo lo hace y hacia dónde va el problema.

¿QUÉ ES EL CONFLICTO?

Seguramente todos hemos escuchado o empleado la palabra “conflicto” pero... ¿Sabemos a qué se refiere? ¿Qué es lo primero que imaginamos al escucharla? ¿Todos los conflictos son iguales? ¿Conflicto es lo mismo que violencia?

Compartamos una definición inicial:

Conflicto es cualquier situación en la que dos o más entidades sociales o partes perciben mutuamente que tienen objetivos incompatibles. (Mitchell, 1981).

Hay que estar siempre claros de que los conflictos son parte inevitable de la vida, pues las personas y los grupos de personas, que abarcan desde pequeñas asociaciones o alianzas, hasta naciones, pasando por organizaciones y comunidades están en permanente contacto e intercambio a distintos niveles. De una u otra manera, todos somos interdependientes, pues no estamos aislados de los demás.

En el transcurso de su vida, las personas y sus grupos siempre se encontrarán con los otros, estableciendo relaciones que en algunos casos representarán conflictos, derivados de las distintas formas de ver el mundo, lo que en él sucede y lo que de él se quiere.

Será decisión de las personas involucradas en un conflicto, si están preparadas para ello, cabe decir, lograr que éste se convierta en una ocasión para crecer y transformar la realidad de manera positiva y enriquecedora o, por el contrario, que sea posibilidad de algún tipo de daño: psicológico, económico, social, etc.

Una aclaración importante que debemos hacer es la referida al conflicto como algo distinto de la violencia. No son lo mismo y no hay que confundirlos. La violencia: “consiste en acciones,

palabras, actitudes, estructuras o sistemas que provocan daño” (Fisher, 2000), mientras que, como se ha dicho, el conflicto puede ser oportunidad de crecimiento y bienestar.

En todo caso, lo importante es saber que el resultado de un conflicto, sea para bien o para mal, dependerá siempre de nuestra capacidad para decidir y actuar en uno u otro sentido; y eso, como otras muchas cosas en la vida, es algo que puede aprenderse sin importar la edad.

Lo mejor, entonces, es estar preparados para afrontar los conflictos con decisiones positivas, siendo aptos para entender lo que sucede dentro y alrededor de los conflictos, sus causas, posibles derivaciones y soluciones; para lograrlo, habremos de desarrollar habilidades y aprender técnicas que nos permitan abordar los conflictos de forma creativa y eficaz en bien de todos los involucrados.

Es muy importante no perder de vista que los conflictos atañen a todos. Uno no puede aducir suficiente lejanía respecto de algún conflicto, ya que siempre, con nuestra sola presencia, participamos, activa o pasivamente, en nuestra sociedad. Es más, podemos decir que aún quien se dice “neutral” en un conflicto ha decidido asumir una posición frente a la situación y frente a los demás: la de ignorar, evadir, o no actuar; lo que también produce efectos en el todo.

Principios clave:

El conflicto no es positivo ni negativo.

Es parte natural de la vida.

Nos afecta a todos.

Entenderlo y analizarlo ayuda a resolverlo en forma efectiva y productiva.

El proceso de construcción de los conflictos

no) desembocar en una crisis y son ellos mismos —los conflictos— procesos naturales de las relaciones personales y sociales que pueden ser empleados para el crecimiento personal y comunitario. Conocer esto genera confianza, si se tienen las herramientas adecuadas, para encauzar el proceso hacia el bien común y el favorecimiento de la colaboración con otras personas para construir relaciones sociales sanas.

Características, funciones y tipos de conflicto

Características del conflicto

Reconocer cuáles son las particularidades de un conflicto es una parte esencial del análisis inicial para su enfrentamiento. No todos los conflictos tienen los mismos atributos, ya hemos dicho que éstos son determinados por un sin fin de componentes, pero sí existen algunos que son comunes; por ejemplo, que los conflictos son una relación, una forma de interacción social; también constituyen una vía para la expresión de valores, es

decir una expresión de la cultura o forma de vida; asimismo, son oportunidades de maduración y crecimiento.

Funciones del conflicto

¿Alguna vez nos hemos preguntado cuál es la función de los conflictos o para qué sirven?

Un conflicto pone de manifiesto la existencia de situaciones que requieren atención (¿Quién no recuerda alguna crisis de la cual se ha dicho que “ya se veía venir”?), es como el síntoma de algo que subyace y necesita de nuestra atención, pues de lo contrario es probable que estalle y se convierta en una dificultad mayor que requerirá más recursos de todo tipo para solucionarse.

Otra de las funciones del conflicto es liberar las tensiones entre individuos o colectivos que de otra forma podrían no superar sus diferencias y separarse,

o alejarse (*Coser, 1961*), rompiendo una relación que podría enriquecerse mediante el aprovechamiento de la situación de crisis para conocerse más y mejor y continuar su alianza o compañía con un nuevo sentido de solidaridad, o cuando menos de conveniencia sincera.

Existen otras funciones del conflicto, que incluso pueden ser usadas con fines innobles, como exacerbar el choque con otros a fin de conseguir cohesión en nuestro grupo, o para definir las estructuras internas de un equipo u organización. Nosotros creemos que, en este sentido, la gestión de un conflicto no debe, de ninguna manera, ser una administración de los procesos a fin de conseguir fines particulares y ocultos. En este tema se evidencia la importancia del poder y su uso transparente y justo en las relaciones humanas.

Si podemos intervenir eficazmente, el conflicto será siempre una oportunidad inigualable para lograr nuevos estados de equilibrio en las relaciones y un mejor ambiente entre las personas, trátase de individuos o grupos. Pero esta intervención requiere que estemos preparados y atentos a muchos detalles de la situación. En principio, hay que saber a qué nos enfrentamos, por eso se necesita conocer lo que otros han escrito previamente al respecto.

Tipos de conflicto

Como en muchos aspectos del conocimiento, existen variadas tipologías del conflicto. Éstas se basan en las experiencias, siempre diversas, de quienes las elaboraron. Deseamos hacer patente que, a nuestro juicio, aun teniendo predilección por alguna o algunos de sus componentes, no se puede dar por definitiva ninguna de ellas por encima de las demás y, en la medida de nuestras posibilidades —actualmente muy ampliadas por el internet—, habría que conocerlas y abreviar de ellas.

A continuación se muestran como ejemplo dos tipologías, de modo que se pueda comparar y establecer semejanzas o diferencias entre ellas. Este ejercicio valorativo es

importante porque nos permite la generación de ideas respecto de nuestra propia experiencia con la solución de conflictos.

Tipología del conflicto

a) Conflictos sobre los datos.

Causas:

- Carencia de información.
- Información defectuosa.
- Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante.
- Interpretaciones diferentes de los datos.
- Diferentes procedimientos de valoración

b) Conflictos de intereses.

Causas:

- Situación de competencia (percibida o real).
- Intereses sustantivos en conflicto.
- Intereses procedimentales en conflicto.
- Intereses psicológicos en conflicto.

c) Conflictos estructurales.

Causas:

- Patrones de comportamiento o de interacción destructivos.
- Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de recursos.
- Desigualdad en el poder y en la autoridad.
- Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.
- Limitaciones temporales.

d) Conflictos de valores.

Causas:

- Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos.
- Existencia de objetivos sólo evaluables intrínsecamente.
- Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.

e) Conflictos en las relaciones.

Causas:

- Presencia de una alta intensidad emocional.
- Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.
- Comunicación pobre o malentendidos.
- Comportamiento negativo reiterado.

Tipos de conflictos (Hernández, et. al. 2000) Cuadro 2

El conflicto puede ser

De intereses	De valores	De derechos
Entendido como los medios para resolver las necesidades o obtener los deseamos,	Entendido como un sistema simbólico compartido, cuyas pautas sirven de criterio para la selección entre las alternativas de orientación y motivan conductas y acciones.	Entendidos como la facultad reconocida de una persona o grupo para obrar o exigir en función de una norma o un acuerdo legal.
Estos conflictos pueden ser por: poder, prestigio, recursos, reconocimiento, mejorar posiciones, inclusión y representación, desarrollo, cambio,	Estos se refieren a: tradiciones, moral, dilemas éticos, identidad personal, creencias básicas, posiciones ideológicas.	Tienen que ver con: Leyes, normas, reglas, convenios, acuerdos, ordenamientos jurídicos.

Casi invariablemente, los conflictos contienen “mezclas” de estas causas, lo cual dificulta encontrar un camino hacia la solución; por ello empleamos las tipologías como auxiliares para poder analizar con más detalle y clarificar de qué se trata el conflicto que estamos enfrentando, de forma tal que podamos dilucidar más sencillamente un camino hacia la solución. Como es evidente, no existen recetas; cada conflicto es distinto y exige un estudio atento para ser resuelto.

Estilos para responder al conflicto

En 1987, Ron Kraybill (en colaboración con los Servicios Menonitas de conciliación) diseñó un modelo de análisis de las respuestas que las personas damos al conflicto; en él se señalan cinco estilos, a saber:

Directivo. Las personas que se aproximan al conflicto en forma competitiva se hacen valer y no cooperan puesto que siguen sus propias preocupaciones, a expensas de otras personas. Para competir, las personas toman una orientación de poder y utilizan las formas de poder que sean apropiadas para vencer. Esto puede incluir la discusión, la presión, o la

instigación a sanciones económicas. Competir puede significar levantarse y defender la posición que se cree que es correcta, o simplemente tratar de ganar. Forzar es otra interpretación de Competir. Para las personas que utilizan el estilo de Forzar, por lo general el conflicto es obvio y algunas personas están con la razón y otras están equivocadas.

Evitador. Las personas que evitan el conflicto por lo general no son asertivas ni colaboradoras. No abordan de manera inmediata sus propias preocupaciones o las de otras personas, sino que más bien evitan totalmente el conflicto o demoran su respuesta al mismo. Para hacerlo, pueden hacerse diplomáticamente a un lado, posponer la discusión hasta que haya condiciones, apartarse ante la situación amenazante o desviar la atención. Estas personas perciben el conflicto como desesperanzador y, por lo tanto, algo que debe ser evitado. Las diferencias son pasadas por alto y aceptan el desacuerdo.

Negociador. Las personas que conceden son moderadamente asertivos y cooperativos. Tratan de encontrar rápidamente soluciones a los conflictos, que sean mutuamente aceptables y que satisfagan parcialmente a ambas partes. Los que ceden dan menos que los que se acomodan, pero más que los que compiten. Exploran los hechos más que los evasores, pero menos que los colaboradores. A menudo sus soluciones incluyen «partir la diferencia» o hacer concesiones de lado y lado. El conflicto consiste en diferencias mutuas resueltas positivamente por medio de la cooperación y el conceder.

Armonizador. Las personas que se adaptan no son asertivas y sí muy colaboradoras, por cuanto abandonan sus propias preocupaciones para satisfacer las preocupaciones de los demás. A menudo, reconocen durante el conflicto que han cometido un error, o deciden que no es importante. La Adaptación es el estilo opuesto a la Competición. Las personas que se adaptan pueden ser desinteresadamente generosas o caritativas, y al mismo tiempo pueden obedecer a alguien cuando preferirían no hacerlo, o ceder ante el punto de vista de otro. Por lo general, las personas que se adaptan colocan las relaciones primero, ignoran los temas y tratan de mantener la paz a cualquier precio.

Cooperador. A diferencia de quienes evitan el conflicto, los colaboradores son asertivos y cooperativos. Estas personas hacen valer sus propios puntos de vista a la vez que escuchan los de los demás y acogen de manera positiva las diferencias. Intentan trabajar con los demás para encontrar soluciones que satisfagan exitosamente las preocupaciones de ambas partes. Esta aproximación implica identificar las preocupaciones que están a la base del conflicto, explorando el desacuerdo de ambas partes del conflicto, aprendiendo de las opiniones de los demás y haciendo surgir creativamente soluciones que responden a las preocupaciones de ambos. Las personas que utilizan este estilo a menudo reconocen que hay tensiones en las relaciones y matices en los puntos de vista, pero quieren trabajar para la solución del conflicto.

Reconocer estos estilos es muy útil, pues revisar las cosas que uno hace durante los conflictos sirve para aprender a canalizar los esfuerzos hacia la búsqueda de soluciones cooperativas que aporten para el logro de una convivencia y relaciones sanas.

Evidentemente, estos estilos son una herramienta interpretativa para el análisis y no deben ser usados de ninguna forma para establecer categorías con el objeto de clasificar a alguien. Todas y todos respondemos de maneras diversas a los conflictos y cambiamos de acuerdo a las circunstancias, a la relación con las personas involucradas, a nuestra propia situación, etc., por lo cual se debe prestar mucha atención a la hora de emplear esta herramienta.

1.8 Percepciones sobre el conflicto

¿Cómo es que percibimos la realidad? ¿Todas las personas vemos las mismas cosas, al mismo tiempo y de la misma manera? Difícilmente sucede de ese modo. Cada quién tiene consigo un cúmulo de aprendizajes, gustos y experiencias que le permiten interpretar las cosas de una forma particular.

Como se ha mencionado, el conflicto surge de esta variedad en las formas de ver el mundo; la importancia de este tema radica en la conciencia que tengamos de esta percepción propia de las cosas, de eso que llamamos “realidad”, que es todo lo que pasa fuera de nosotros: las percepciones o señales interpretadas en nuestro cerebro y que podemos distinguir a través de los sentidos, con las que conocemos lo que nos rodea.

Pero, ¿qué sucede si nuestra percepción es errada o incompleta? ¿Nuestras decisiones serán acertadas? ¿Seremos realmente objetivos? Tener conciencia de que nuestra percepción es limitada y de que las demás personas no necesariamente distinguen la realidad de la misma manera que nosotros y que es necesario el intercambio de esas experiencias para lograr aproximaciones mejores a lo que pasa en la realidad, es una habilidad radicalmente necesaria en la resolución de conflictos.

Si estamos buscando la solución positiva de un conflicto, saber lo que los demás perciben posibilita nuestra comprensión y quizá hasta nuestra identificación con esa perspectiva o con parte de ella; este conocimiento puede lograr que yo me ponga en los zapatos del otro(a), lo que a la postre puede facilitar acuerdos que satisfagan a ambas partes.

1.9 Las emociones en el conflicto

El de las emociones es un tema complejo, pues mezcla experiencias internas y externas de los seres humanos que son difícilmente objetivables, pero que aún sí son imprescindibles si estamos tratando de establecer un camino para enfrentar los conflictos.

La afectividad emocional, a decir de los filósofos (*Maló, 2007*), “contribuye de forma decisiva para determinar los fines y las prioridades de la propia vida, desempeñando así un papel clave en las relaciones interpersonales. De ahí su función indispensable en la educación del carácter y en la vida moral.”

Por ello, en este taller daremos un vistazo a las emociones que intervienen en el conflicto, ya que su estudio nos permitirá acercarnos a conocimientos y habilidades necesarios para afrontar mejor los retos que esta combinación plantea.

Asimismo, existe una serie de recomendaciones que nos permiten acercarnos a quien es nuestro adversario en un conflicto para tratar de comprender lo que dice y la manera en que lo dice, éstas son:

Ponerse en los zapatos del otro.

Comentar las mutuas percepciones.

No suponer las intenciones del otro a partir de sus acciones.

Buscar oportunidades de invalidar las propias percepciones.

Lo que se busca con esto es la generación de empatía, y para ello hay que dar un paso más hacia adelante, hacia el otro: hay que tratar de separar a la(s) persona(s) del problema; es decir, durante la búsqueda de soluciones al conflicto debemos atacar el problema, sus causas y efectos, y no a las personas involucradas. Así podremos ser todo lo duros(as) que se requiera, pero no con las personas.

Hay que considerar, además que todos tenemos ciertas necesidades psicológicas que hay que cubrir. Si esto no se logra, el equilibrio emocional puede tornarse precario y ser raíz de problemas

Reconocimiento: Es la necesidad de que se valore el mérito de nuestros pensamientos, sentimientos y acciones.

Autonomía: Respeto a la libertad para tomar decisiones

Pertenencia: Ser reconocido como igual y no como alguien extraño cuya presencia es amenaza.

Estatus: No ser tratados como inferiores.

Rol: Valoración de la importancia de los distintos roles que representamos.

La atención que prestemos a estos aspectos a la hora de abordar estos problemas es determinante si deseamos hacerlo mostrando un profundo respeto por el otro y por la búsqueda de una solución acorde a las necesidades de ambas partes.

Diferentes abordajes de los conflictos.

¿Cómo conviene enfrentar el conflicto? Una vez que hemos comenzado a ver las fuentes del conflicto que enfrentamos, podremos pensar en la forma concreta de abordarlo. Ésta depende de las características de nuestro trabajo o de nuestra organización. Cada cual conoce lo que constituye el principal tema con el que se identifica nuestra labor. En seguida proponemos tres enfoques a considerar siempre que emprendamos el trabajo de resolución de conflictos. No son los únicos, pero sí los más frecuentes.

Género

Para comenzar, conviene aclarar el término:

El género es el conjunto de características sociales y culturales de lo femenino y lo masculino. Trata de los comportamientos, valores, actitudes y sentimientos que la sociedad considera como propios de hombres o mujeres. Así, mientras que las diferencias de sexo son biológicas, las de género son culturales y transformables de acuerdo con el desarrollo específico de cada sociedad. (Rojas, 2010)

Desde este enfoque, la solución de conflictos ha de considerar que, en nuestra sociedad, por desgracia y muy a pesar de ser considerada democrática en sus formas, existe una larga tradición y práctica de discriminación por género. Sin embargo, y a propósito de nuestro enfoque, hacemos énfasis acerca de transformar las diferencias culturales: ello significa que podemos aprender nuevas pautas y modificar nuestras actitudes, acciones y sentimientos.

En lo que toca al enfrentamiento del conflicto, puesto que el género es un asunto de roles y responsabilidades, debemos poner suma atención a las perspectivas que mujeres y hombres pueden tener respecto de los personajes, asuntos y temas analizados, pues el conflicto puede significarles consecuencias notablemente distintas y válidas, por supuesto, que deben considerarse. Así mismo, las relaciones de poder, autoridad, etc. están condicionadas por tales roles y eso es algo a lo que también debemos prestar atención para conseguir que nuestros procesos de intervención sean eficaces.

Si el abordaje del conflicto resulta acertado desde la perspectiva de género, las soluciones propuestas serán equitativas sin distinción para hombres y mujeres, lo cual significa que sus derechos han sido tomados en cuenta íntegramente (*Fisher, 2000*). Y además habremos aportado a las partes una manera distinta de ver las relaciones de género que se establecen

Paz

¿Qué es la paz? Contrariamente a lo que se cree, la paz no significa la ausencia o eliminación de los conflictos (ya dijimos que éstos siempre existen y son normales en las relaciones entre personas), en todo caso podría tratarse del encauzamiento de los conflictos violentos hacia situaciones de mejora en la vida de todos los involucrados, pues como dijo el educador brasileño Paulo Freire, “la paz se crea y se construye con la superación de las realidades sociales perversas. La paz se crea y se construye con la edificación incesante de la justicia social”. (*Freire, 1986*).

Aunque esta frase pueda parecer exagerada (sobre todo si lo que estamos abordando es un conflicto localizado en el pequeño ámbito de nuestro entorno social), no es así. La manera en que solucionamos nuestras diferencias es, vale la pena decirlo una vez más, reflejo de la educación que hemos recibido; y los cambios en esas pautas de comportamiento que nosotros establezcamos son los que pueden hacer posible que la sociedad se encamine a esa “edificación incesante de la justicia social”, pues todos los conflictos aluden también a causas estructurales.

Si asumimos una perspectiva de constructores de paz en la resolución de los conflictos, necesariamente tenemos que conocer lo que la corriente pedagógica denominada Educación para la paz ha producido en términos de su propio concepto:

Concebimos la Educación para la Paz (EP) como un proceso educativo, continuo y permanente, fundamentado en los conceptos definidores de paz positiva, la perspectiva creativa del conflicto, la concepción amplia del desarrollo y en los derechos humanos-democracia, y que a través de la aplicación de métodos problematizantes pretende desarrollar un nuevo tipo de cultura, la cultura de la paz, que ayude a las personas a desvelar críticamente la realidad, desigual, violenta, compleja y conflictiva, para poder situarse ante ella y actuar en consecuencia. (Jares, 2003)

Ni más, ni menos... pero, desde esta perspectiva, ¿qué es lo que hay que hacer cuando se aborda un conflicto? Puesto que la violencia responde a un impulso cultural que forma parte de la educación que se recibe en la sociedad, lo que correspondería es actuar desde la posición de la educación para la paz, que propende hacia valores como la amistad, cooperación, comunicación, empatía, tolerancia, respeto, participación, etc., siempre buscando proveer a las personas de habilidades y capacidades que les permitan dejar de lado las respuestas violentas frente a las diferencias entre unos y otros.

Así, dentro del proceso de trabajo para resolver el conflicto deberíamos echar mano de una parte de la enorme producción en cuanto a metodologías, materiales, etc. que este campo de conocimiento ha producido, de tal forma que podamos proponer técnicas de trabajo que propicien o fomenten los conocimientos y actitudes relativos a la paz.

Sin menoscabo de lo anterior, en caso de necesidad también podemos enfocar el tema de la paz en relación al conflicto (si éste ha derivado en violencia) como el uso de técnicas y métodos para conseguir el cese de las hostilidades y el inicio o continuación de la búsqueda de soluciones por vías pacíficas.

Derechos Humanos

¿Qué son los Derechos Humanos? ¿Cuál es su relación con los conflictos? ¿Su violación genera algún tipo de dificultades entre las personas y el Estado? Para responder a la primera pregunta, leamos el siguiente párrafo escrito por el ex presidente de la CIDH, Pedro Nikken:

La sociedad contemporánea, y particularmente la comunidad internacional organizada, han reconocido que todo ser humano, por el hecho de serlo, tiene derechos frente al Estado, derechos que éste, o bien tiene el deber de respetar y garantizar o bien está llamado a organizar su acción a fin de satisfacer su plena realización. Estos derechos, atributos de toda persona e inherentes a su dignidad, que el Estado está en el deber de respetar, garantizar o satisfacer, son lo que hoy conocemos como derechos humanos. (Nikken, 1994)

Según la Asamblea General de las Naciones Unidas, “los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí. La comunidad internacional debe tratar los derechos humanos en forma global y de manera justa y equitativa, en pie de igualdad y dándoles a todos el mismo peso” (Conferencia Mundial de Derechos Humanos, Viena, 14 a 25 de junio de 1993).

En lo que respecta al abordaje de conflictos, ya que los derechos humanos son la expresión más amplia existente de valores consensuados escritos, y el parámetro por excelencia desde el cual se pueden proponer acuerdos de solución, podemos asumirlos como estándares que dan certeza y condicionan a las relaciones humanas, permitiendo una convivencia en la que todas las personas sean tratadas de la misma forma, más allá de las diferencias culturales.

Cuando necesitemos esa “medida” para discutir lo que corresponde dentro del abordaje de un conflicto, hay que ir directo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, para ello, hay que asomarse al vastísimo campo de metodologías, propuestas pedagógicas, etc. que la sociedad ha construido desde la lucha por la reivindicación de los derechos humanos.

Hemos dicho que, entre las personas, los derechos humanos son un estándar; pero frente al Estado, los derechos humanos son además el valladar que contiene el abuso del poder estatal contra las personas en la búsqueda de condiciones de vida digna. Y el Estado está obligado a respetar, tutelar y garantizar esos derechos. Por eso, los derechos humanos tienen ciertas características que nos guiarán a la hora de hacerlos valer: son universales, innatos, irrenunciables, obligatorios, inalienables, imprescriptibles, indivisibles, inviolables y progresivos.

En todo caso, aquello que hagamos en términos de educar para los derechos humanos cuando abordemos un conflicto, es segura garantía de estar contribuyendo a las capacidades de nuestros semejantes para preservar su dignidad.

Herramientas para resolver los conflictos

La primera prueba de respeto hacia los seres humanos consiste en no pasar por alto sus palabras. Elías Canetti

Herramientas personales

Afrontar conflictos requiere conocimientos diversos, entre ellos saber que existen a nuestra disposición algunas herramientas básicas que nos permiten la construcción de ambientes propicios para la creación de confianza entre las partes.

Ello es vital cuando se trata de distender las cosas, sobre todo si han desembocado en una crisis que haya llevado el conflicto a instancias violentas o casi violentas. Comprender que existe la posibilidad de acercarse al otro para buscar soluciones comunes y convenientes a ambos es siempre esperanzador.

Comunicación: la escucha activa

Escuchar es como se denomina a la habilidad de comprender lo que otra persona está diciendo, es parte esencial y muy importante de la comunicación.

El proceso de la escucha activa se compone de seis fases:

Preparación. En la preparación nos predispondremos mental y físicamente para prestar la atención necesaria durante la entrevista. En este momento tendremos presentes tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor(a) y presentar una actitud positiva hacia la escucha.

Posición y mirada. A lo largo de la entrevista presentaremos una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura y miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla. Además, respetaremos la distancia con nuestro(a) interlocutor(a) teniendo en cuenta el tipo de relación que tenemos con él o ella.

Reforzar al interlocutor. Aplicaremos una serie de técnicas para demostrar a nuestro(a) interlocutor(a) que le prestamos atención. Estas técnicas son: el refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.

Observar el lenguaje no verbal. Durante el proceso de escucha activa observaremos su lenguaje no verbal, es decir, sus gestos corporales, sus expresiones faciales y las características de la voz, tales como el tono, la intensidad y el ritmo.

Obtener las ideas principales. Detectaremos las palabras clave que sustentan el mensaje de nuestro(a) interlocutor(a). Relacionaremos dichas palabras clave para extraer las ideas principales del mensaje.

Retroalimentación. Finalmente, mediante la retroalimentación transmitiremos a nuestro(a) interlocutor(a) el resumen del mensaje que hemos escuchado, demostrándole que lo hemos interpretado correctamente.

Si este esfuerzo de escuchar no es estorbado por nuestra ansia de responder o argumentar, si somos capaces de considerar sin juzgar lo que nuestro(a) interlocutor(a) dice, podremos entenderlo.

Además existen otros factores que pueden estorbar el proceso y sobre los que hay que tener cuidado para evitarlos:

Ensayar: Estar pensando en lo que usted va a decir cuando su interlocutor(a) termine de hablar.

Soñar despierto: Dejar que su mente vague por ahí.

Juzgar: Clasificar a su interlocutor(a).

Filtrar: Oír solamente una parte de la conversación y hacer caso omiso al resto.

Completar: Interrumpir para completar la frase que ella o él aún no ha terminado de expresar porque usted cree saber lo que va a decir.

Leer el pensamiento: Tratar de adivinar lo que la persona está diciendo sin pedirle siquiera que lo explique.

Interrumpir: Interferir en lo que está diciendo su interlocutor(a) o en la conversación.

Tranquilizar: Decirle a la persona que todo está bien e ignorar sus sentimientos.

Estos obstáculos provocan que la escucha sea incompleta o incluso pueden manifestarse externamente en un diálogo, por lo que resulta conveniente aprender a escuchar activamente para lograr una mejor comunicación, pero ¿cuándo utilizar la escucha activa y con qué propósito?

Antes de actuar, argumentar o criticar. Cuando la otra persona experimenta sentimientos muy fuertes, quiere discutir el problema u ordenar sus pensamientos y durante una conversación directa recíproca son algunos momentos en que se puede poner en práctica la escucha activa con el propósito de:

Chequear si se han comprendido no solo las palabras dichas sino el significado que tienen.

Demostrar interés.

Eliminar el síndrome de “ellos no entienden”.

Permitir que la persona piense acerca de lo que ha dicho.

Estimular a las personas a que expliquen más profundamente.

Tratar de ponernos en el lugar de nuestro interlocutor(a) entendiendo lo que está diciendo y los sentimientos que está evocando. Concentrar- se en lo que está diciendo.

Mantener una posición neutral.

No tomar partido.

Nunca colocar a nadie en una posición inferior.

No minimizar a su interlocutor(a).

Reformular los pensamientos.

Reflejar los sentimientos.

Prestar atención a la persona en lo relativo a: tono de voz, expresión facial, gestos, contacto visual y postura.

Con el objetivo de prevenir algún tipo de bloqueo de la comunicación, evite: las interrupciones, consejos, sugerencias, traer a colación sentimientos o problemas similares a los de su interlocutor(a).

También hay muchas herramientas a considerar, entre ellas el sacar a la luz significados ocultos.

Así mismo, si deseamos lograr una satisfactoria escucha activa debemos:

Mostrar comprensión y aceptación a través del tono de voz, las expresiones faciales, los gestos, el contacto visual y la postura.

Alentar: Demuestre interés por lo que la otra persona está diciendo y estimúlela a seguir hablando. No muestre su acuerdo o desacuerdo.

Esclarecer: Haga preguntas, si ello le hiciera falta, para entender lo que se ha dicho, o si se siente confundido.

Replantear: Repita las ideas fundamentales con sus propias palabras para demostrar que oyó y entendió lo que se le dijo. Es muy importante replantear los puntos más relevantes y hacerlo brevemente.

Reflejar: El propósito del reflejo es demostrarle a su interlocutor(a) que usted comprende como se siente.

Resumir: Replantee los puntos esenciales para revisar y recapitular las ideas más importantes. El resultado es una buena técnica a emplear cuando las personas parecen divagar en círculos y se desea retomar el cauce fundamental de la charla.

Estas herramientas de escucha son esenciales para establecer un ambiente de confianza en tanto estemos abordando algún conflicto. Su aprendizaje además puede influir en otras áreas de nuestra vida de manera que seamos cada vez más asertivos.

Comunicación: la expresión asertiva

Asertividad

¿Cuántas veces hemos escuchado esa palabra? ¿A qué se refiere y cómo puede aportar a un mejor proceso de resolución del conflicto? La asertividad es

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta. (Riso, 1988)

Las características básicas de la persona asertiva son:

Libertad de expresión.

Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.

Facilidad de comunicación en toda clase de personas.

Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

La conducta asertiva o socialmente hábil sería caracterizada de la siguiente manera:

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. (Restrepo, 2000)

También podemos revisar estas categorías que comprenden el concepto asertividad:

Expresión de sentimientos positivos y negativos.

Involucrarse en conversaciones agradables.

Confrontación.

Dar retroalimentación negativa.

Manejar situaciones de servicio.

Manejar una situación molesta.

Iniciar, mantener y terminar conversaciones.

Iniciar interacciones.

Pedir favores y hacer peticiones.

Admitir deficiencias personales.

Capacidad de decir no.

Resistir la presión de otras personas.

Rechazar peticiones.

Creemos que estas caracterizaciones y categorías se expresan por sí mismas y constituyen indicadores para medir la capacidad asertiva, lo cual es importante a la hora de trabajar con los actores de un conflicto pues, en la medida en que sean capaces de expresarse asertivamente, será más sencillo comunicarse entre sí y llegar a comprenderse.

Comunicación: las habilidades para el diálogo

Siempre nos estamos comunicando. Todo el tiempo, de alguna u otra forma, enviamos mensajes; no sólo con la voz y la palabra, sino con todo nuestro cuerpo, damos a entender cosas a las y los demás. Y en muchas ocasiones, estos mensajes forman parte de un diálogo.

Las raíces etimológicas señalan que el significado de la palabra diálogo es “discurso racional”, más allá del significado común que se le da de “charla entre dos o más personas”, lo cual nos coloca en posición de estar atentos tanto a la forma (cómo se habla, con que ademanes, tono, etc.), como al fondo (el contenido) del asunto. Dialogar, entonces, implica atender a la totalidad de la persona: lo que dice y lo que hace al decir.

Siguiendo esta acepción del diálogo como discurso racional, Bohm señala que es “una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los [sujetos] implicados [...] y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades” (*Bohm, 1997*).

Lo anterior significa que, a través de las formas de comunicación, enviamos mensajes que contienen conceptos, ideas, pero no sólo eso, pues al mismo tiempo establecemos relaciones con las personas que escuchan nuestros mensajes y notan nuestras actitudes.

Estar conscientes de lo anterior implica entonces el cultivo de habilidades que nos permitan establecer diálogos fructíferos. Pero ¿cuáles son las habilidades necesarias para establecer un diálogo? Saber esto es importantísimo, pues la combinación de estas habilidades con

nuestro mensaje permitirá, en algún momento, la integración y articulación de perspectivas diferentes, lo cual es indispensable para abordar conflictos con esperanza de solucionarlos.

Algunas habilidades para el diálogo que pueden desarrollarse son las siguientes:

Hablar en tono adecuado.

No hablar todos a la vez.

Saber escuchar antes de responder.

Pensar en lo que dicen los demás.

Admitir las opiniones de los demás.

Herramientas organizacionales

Análisis del conflicto

¿Para qué nos sirve analizar el conflicto? Necesitamos hacerlo para “entender los antecedentes y la historia de la situación, así como la dinámica actual” (Fisher, 2000).

Es decir que, antes de intervenir directamente sobre lo que sucede, hay que formarnos una idea, lo más clara posible, del contexto existente alrededor del conflicto para tratar de entender de la mejor manera cómo es que ese proceso (recordemos que un conflicto es resultado de una serie de acontecimientos previos que han llevado las cosas a la situación presente) se ha llevado a cabo y se encuentra en su actual estado.

Como se ha mencionado antes, los conflictos son procesos; como tales, tienen un inicio con el cual podemos comenzar nuestra aproximación a su comprensión y abordaje. Para ayudarnos a este acercamiento, hay que planteamos ciertas etapas del proceso, éstas nos permiten adecuar nuestras acciones de intervención de modo que sean verdaderamente oportunas y eficaces:

Etapas:

Preconflicto. Se refiere a la gestación o surgimiento de las condiciones objetivas que generan un conflicto y a la toma de conciencia sobre el mismo. Es el periodo en el que la incompatibilidad de objetivos puede generar tensiones entre las partes. No necesariamente es visible.

Confrontación. En esta etapa se da lo que se conoce como persecución de metas, cada parte lucha por alcanzar sus metas y utiliza diferentes métodos para lograrlo. La tensión generada puede crecer y las partes generan alianzas y acumulan fuerza para el caso de una escalada violenta (recordemos que la violencia puede no sólo ser física, sino psicológica).

Crisis. En la medida en que prevalecen conductas que impulsan las partes para conseguir sus fines, se puede dar lugar al momento de la crisis. Es el punto culminante del conflicto (en el caso de los conflictos a gran escala, éste sería el momento de la guerra), en el cual la violencia aparece y las partes dejan de lado la escucha y la comunicación para asumir la ofensiva.

Resultado. La crisis desemboca en esta etapa y las partes pueden llegar a acuerdos con una solución que beneficie a ambas; una puede replegarse retirando sus demandas; o puede ser que una de ambas ganara imponiendo sus condiciones; también podría darse una conversión, en la que una de las partes acepte las metas de la otra.

Postconflicto. En esta etapa la tensión desciende, las relaciones y la comunicación van retomando sus cauces, pero si el resultado no ha dejado satisfechas las demandas o metas de las partes, es decir, si no ha habido un acuerdo que atienda las causas profundas del conflicto, esta etapa también puede ser la semilla desde la cual crecerá un nuevo conflicto

Herramientas de análisis

Considerando que existen muchas herramientas de análisis, aquí propondremos al menos tres para su conocimiento. Como se verá, en ellas se trata de ir investigando sobre pistas diversas y confirmadas, la serie de sucesos, los actores que intervienen y las acciones realizadas, a fin de proveernos de una visión panorámica de la situación.

El uso de varias herramientas produce información que cada una, por sí sola, no puede igualar, es muy importante darse el tiempo necesario para utilizar varias de ellas y procurar que las partes involucradas, reunidas o cada cual por su lado, asuman un papel muy activo en su elaboración, dado que ellas poseen detalles del proceso que desde fuera no son visibles.

El Árbol del conflicto

Análisis del campo de fuerza

Pilares

Pirámide

Análisis del conflicto. Línea del tiempo

Línea del tiempo

Esta herramienta es sencilla y muy útil, ya que brinda la oportunidad de conocer la visión de ambas partes acerca de la serie de eventos en el proceso del conflicto. Incluso ellas (las partes) pueden acercarse a lo que el otro siente y entender mejor (si son ayudadas para ello) la posición de su contraparte.

Una línea del tiempo es, tal cual, un trazo sobre el que se coloca una escala cronológica (años, meses, días, horas, dependiendo de la temporalidad del conflicto), y sobre ella se anotan las efemérides del conflicto vistas desde la perspectiva de cada parte.

Hay que estar conscientes de que los sucesos no siempre tendrán la misma significación para ambas partes; no obstante, el uso de esta herramienta permite a todos conocer qué momentos del conflicto han sido más significativos para cada lado, eso propiciará una mejor comprensión de los sucesos y de las intervenciones e intenciones de cada cual en el proceso, lo que, bien llevado, puede facilitar la empatía entre las partes.

Es importante tener presente que la finalidad de la línea del tiempo no es hacer la “historia verdadera” del conflicto o el logro de una “plena objetividad” respecto de lo que allí ocurrió u ocurre, sino que constituye la creación de un espacio privilegiado en el cual las partes pueden acrecentar el conocimiento del otro y tratar de fomentar la confianza entre sí.

Análisis del conflicto Mapa del conflicto

Los mapas sirven para tener una idea “panorámica” de la situación en que uno se encuentra. De modo que no es igual si alguien describe su viaje por cierto lugar mientras otro realiza un dibujo o esquema del mismo viaje para explicarlo; el segundo siempre podrá permitir a su interlocutor una aproximación mejor al conocimiento gracias a la representación gráfica de las cosas.

En el caso de los conflictos un mapa se elabora colocando a los diferentes actores en un esquema, de forma que al realizarlo sea posible identificar las partes que intervienen en el conflicto y el momento del proceso; es como una fotografía del momento y en ella veremos las relaciones entre los actores.

Antes de elaborar el mapa se tiene que dar respuesta a las preguntas:

¿Qué se quiere mapear? Actores internos, fuerzas externas, mediación y sus relaciones.

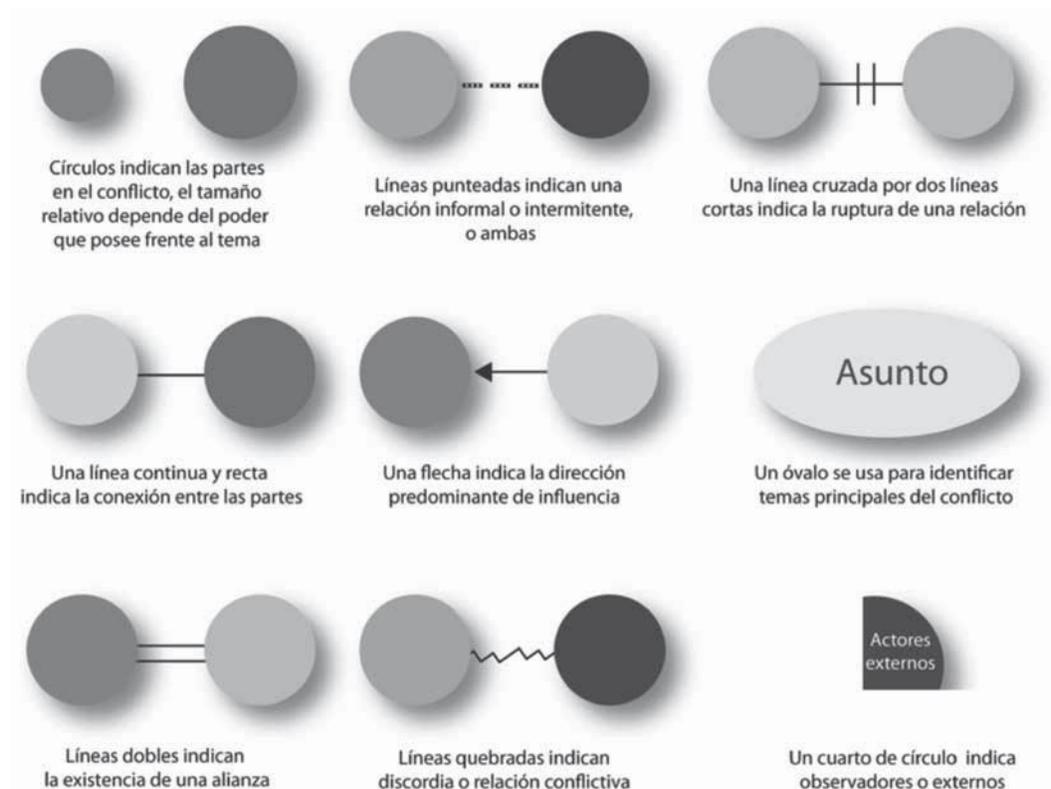
¿En qué momento del conflicto? Hay que escoger una fase en el proceso del conflicto, pues no todas tendrán la misma representación gráfica (si así se decide y se realizan mapas de varios momentos del conflicto, ello puede ayudar al análisis para ver la evolución de las relaciones de ambas partes durante el conflicto).

¿Desde qué punto de vista? Recordemos que el mapa sólo muestra la perspectiva de una de las partes. Habrá que elaborar uno por cada una de ellas de manera que todos se complementen y den un panorama realista del momento, permitiendo (si se hace de manera conjunta con las partes) el intercambio de puntos de vista, lo que ayuda al trabajo de aproximar a las partes del conflicto.

Esta herramienta se puede combinar con otras de manera que sea posible establecer las relaciones dentro del conflicto, alianzas, rupturas, alejamientos, relaciones de poder, etc., a fin de obtener información complementaria.

En el siguiente esquema se puede ver un ejemplo de mapa del conflicto.

En el cuadro se explica la simbología empleada en el mapa.



Análisis del conflicto Intereses y necesidades

Otra herramienta para el análisis es la conocida como “Cebolla” o “Dona”. En ésta se trata de saber y analizar lo que están diciendo las partes del conflicto; partiendo de ahí, se busca conocer qué intereses y necesidades existen “debajo” del discurso. El esquema se presenta como tres círculos concéntricos colocados sucesivamente uno dentro de otro.

Un asunto relevante es notar que, en tanto vamos acercándonos al centro, la sinceridad requerida es mayor. Expresar las necesidades, o carencias, propias de una manera abierta es una acción que supone un nivel alto de confianza que el hablante ha puesto en quienes escuchan, por lo que se requiere crear las condiciones físicas y emocionales para ello, en tanto que, en su propia medida, los intereses y deseos son cosas que podemos expresar de manera más fácil, pues el grado de confianza requerido es menor.

En la capa exterior de la cebolla, es donde se ubican las posiciones, es decir, lo que las partes quieren hacer para darle salida al conflicto. Es la “solución” que cada una ve.

Posteriormente, viene la capa que representa los intereses de las personas o la razón por la que quieren esa salida al conflicto.

Finalmente, en el centro de la cebolla, que equivale al núcleo del problema, se encuentran las necesidades profundamente humanas que las partes requieren satisfacer.

Estrategias de intervención para la transformación del conflicto

Hay quienes creen que el destino descansa en las rodillas de los dioses, pero la verdad es que trabaja, como un desafío candente, sobre las conciencias de los hombres. Eduardo Galeano

Estrategias de intervención en conflicto

En este punto es importante recordar que los conflictos forman parte de la vida, son inherentes a las relaciones humanas y, sobre todo, son llamados de atención sobre alguna realidad que muy probablemente debe ser modificada para desactivarlos.

Es decir que los conflictos, si son abordados desde una perspectiva positiva, son oportunidades para aprender, madurar y mejorar las relaciones que establecemos como sociedad.

Todo ello implica que las diversas estrategias para enfrentar los problemas deben ser estudiadas y aprendidas para que las personas sean capaces de solventar autogestivamente sus conflictos.

Reconocimiento de la etapa

Para iniciar la intervención en el conflicto, hay que reconocer la etapa en que se encuentra, ya que las diversas formas de intervención dependen de ese dato. No es lo mismo intervenir en el conflicto cuando este se encuentra en las etapas iniciales que cuando las partes en disputa se encuentran en plena crisis o en un estallamiento de violencia.

Por otra parte, recordemos que los conflictos se pueden caracterizar de diversas maneras:

Por niveles

Intrapersonal: dentro de nosotros mismos

Interpersonal: entre dos o más personas

Intragrupal: dentro del mismo grupo

Intergrupal: entre dos o más grupos

Por su naturaleza

Valores: “*En lo que creemos*”. Entendidos como un sistema simbólico compartido, cuyas pautas nos sirven de criterio para la elección entre las alternativas de orientación y motivan actitudes, conductas y acciones y son: creencias, religión, cultura, dilemas éticos, tradiciones, identidad personal, posiciones ideológicas, valoraciones y moral.

Derechos: “*Nuestros Derechos*”. Entendidos como la facultad reconocida a una persona o grupo para obrar o exigir en función de una norma o un acuerdo legal. Se dan en torno a la

interpretación, aplicación o planteamiento de modificaciones sobre leyes, normas, reglas, ordenamientos jurídicos, convenios, acuerdos, entre otros.

Intereses: *“Lo que se quiere”*. Entendidos como los medios para resolver las necesidades u obtener satisfactores que deseamos. Algunas de las principales fuentes de conflicto, en este sentido, son: recursos, poder, reconocimiento, prestigio, inclusión y representación, mejores posiciones, oportunidades de desarrollo, seguridad personal y patrimonio, necesidad de cambio, por señalar algunos.

Por su estructura

Las personas. Es decir, quiénes están involucrados, qué papel juegan y qué tanto influyen en él desde los valores, sentimientos y posturas.

El problema. Es la causa del conflicto, es decir, los puntos en enfrentamiento. Ante un conflicto es necesario reconocer cuál es la diferencia esencial y distinguirlas de los secundarios como la comunicación deficiente, prejuicios, estigmas, estereotipos o falta de información.

El proceso. Se entiende como el desarrollo o curso del conflicto. El conflicto es dinámico pues depende de las relaciones humanas, por ello se identifican las siguientes etapas: *preconflicto, confrontación, crisis, resultado y postconflicto*.

Desde el enfoque que nos interesa, los conflictos no tienen una connotación negativa, por el contrario, se ven como consecuencia normal de la interacción humana, constructivos como motor de cambio social, su resolución no debería ser un esfuerzo por suprimirlo y es posible focalizar la energía del conflicto a través de canales constructivos. *(Rojas, 2010, con aportes de Hernández, et. al., 2000)*.

Vías de solución: mediación

La mediación forma parte de nuestra vida diaria. Hay casos en que nosotros mismos actuamos como mediadores, en otros, necesitamos la ayuda de alguien para zanjar diferencias.

A la intervención formal de un tercer actor imparcial que trata de ayudar a las partes en conflicto a encontrar espacios de comunicación y entendimiento en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para ambos, se le conoce como mediación.

El mediador no puede dictar soluciones, es decir no puede arbitrar un conflicto, pero puede usar su prestigio y respaldo para empujar a los contendientes hacia el camino de una solución. En este sentido, el mediador puede jugar una amplia gama de posibilidades de intervención en un conflicto: moderar reuniones, facilitar la información y comunicación entre las partes, propiciar procesos conciliatorios, e incluso participar en el análisis conjunto del problema para idear alternativas creativas de solución.

Dado que la mediación no puede obligar a las partes, corresponde al mediador garantizar a ambas partes que atenderá todas sus preocupaciones en forma justa y abierta.

Algunas de las características y funciones de la mediación son las siguientes:

Credibilidad y confiabilidad.

Imparcialidad.

Flexibilidad y paciencia.

Capacidad para promover la comunicación y el contacto eficaz entre las partes a fin de mejorar actitudes y generar un diálogo productivo. Clarificar percepciones, revertir actitudes o comportamientos negativos o repetitivos que impiden el acuerdo.

Saber ayudar a las partes a definir, analizar y comprender los hechos, ayudar a clarificar temas e intereses, recordando puntos de vista o posiciones y resumiendo puntos de acuerdo o desacuerdo.

Atender cualquier señal que indique la posibilidad de avanzar hacia el acuerdo, facilitando el proceso de mediación de datos, compartir información, identificar necesidades e intereses, crear alternativas, valorar opciones y tomar decisiones.

Ser exacto al transmitir información entre las partes.

Tratar de mantener abiertos los canales de comunicación entre las partes.

Mantener la mayor discreción sobre lo que se dice y la forma en que se comunica.

El mediador es un guardián del proceso; conduce la transición entre las etapas, resumiendo los acuerdos básicos alcanzados en cada una de ellas y trasladando cuidadosamente a las partes a otra tarea. El mediador se asegura de que todas las partes entiendan lo que se hará en la siguiente etapa de la discusión o diálogo y mantiene su compromiso de trabajar en pos de esos objetivos. Reconduce la discusión y reformula afirmaciones en los términos más positivos y productivos. Respalda los sentimientos individuales al tiempo que destaca los intereses comunes a las partes y respalda los acuerdos, por pequeños que sean, a lo largo del proceso.

Para cumplir su tarea, la mediación debe considerar la predisposición entre las partes, los desequilibrios de poder entre ellas, el tiempo, espacio y métodos que faciliten el entendimiento, así como evitar que las tensiones se intensifiquen a raíz del contacto entre las partes. Tiene como recursos fundamentales su prestigio y credibilidad, la confianza de las partes, el respaldo social y las capacidades específicas necesarias para dirigir el proceso.

Vías de solución: negociación

Ésta es una habilidad que las personas empleamos aún sin darle ese nombre y nos sirve para acordar y decidir tomando en cuenta los deseos de quienes están involucrados. En el caso de la resolución de conflictos hay que considerar dos posibilidades: la primera es la realización de negociaciones únicamente entre las partes involucradas; la segunda sería

cuando es requerida la presencia de un tercero, al que llamamos mediador, para facilitar el acercamiento y la negociación entre las partes.

En ambas modalidades se requiere la realización de un análisis del conflicto aplicando las diferentes técnicas que para ello existen; es importante tener presente que las negociaciones parten de la existencia de niveles aceptables de confianza entre quienes discuten para llegar a un acuerdo, por lo cual, si las partes han llevado el conflicto a niveles violentos (recordemos que la violencia no siempre es física), es casi segura la ruptura, total o no, de la comunicación y la confianza entre las partes y habrá que poner especial énfasis en su reconstrucción creando, desde la mediación, las condiciones para restablecerla.

Llegado el momento, ha de contemplarse una secuencia especial para facilitar la negociación:

Fases de negociación:

Preparación. En ella se colecta toda la información asequible y se analiza el conflicto con las herramientas disponibles (Cebolla, Mapeo, Línea del tiempo, etc.) identificando intereses y necesidades. El mediador puede también prepararse considerando algunas opciones posibles para llegar a acuerdos. Por último, hay que encargarse de contactar a las partes para acordar con ellas el lugar y las condiciones, (reglas, número de participantes y negociadores, temas de discusión, etc.) en que se llevará a cabo la negociación.

Interacción. Es cuando se llevan a cabo los intercambios entre las partes. Se requiere formalidad y respeto desde el inicio. Se comparten las perspectivas sobre la situación, se consensua una definición del problema o los temas y se crean, evalúan y priorizan opciones para abordarlos.

Cierre. Después de acordar el mejor “paquete” de opciones, hay que diseñar un plan de trabajo que involucre a ambas partes; en él se establece un cronograma para llevar a cabo las acciones. Siempre hay que considerar en el plan varias reuniones de verificación y evaluación del proceso.

Es necesario saber que cada caso es distinto, ya que involucra a personas distintas, por ello es imperativo que la mediación adecúe las herramientas y técnicas con el objeto de que el proceso de negociación responda realmente a las necesidades legítimas de cada cual. Hay que poner en juego, además de la confianza, la voluntad de las partes para realizar cesiones en pro de la solución.

Elementos para una negociación efectiva:

Escucha y comunicación. Hay que valerse de la escucha activa y la asertividad.

Construcción de relaciones. Hay que evitar el ataque a las personas y concentrarse en el comportamiento, iniciando por uno mismo. Es el momento de construir confianza mediante el diálogo y las acciones positivas y recíprocas.

Solución de problemas. Negociar se trata de hacer a un lado la confrontación para ir resolviendo los problemas que se presentan en el proceso. Una buena negociación satisface los intereses, no las posiciones. Se trata también de crear empatía y simpatía.

Resultado exitoso. Esto incluye cosas como el que las partes realicen un intento genuino de lograr acuerdos; que muestren voluntad de abandonar posiciones para explorar opciones; que crean en el proceso como algo que les traerá soluciones a las diferencias. También incluye acuerdos legítimos y apropiados por las partes como algo construido conjuntamente y que tiene un razonable tiempo de realización.

Para concluir este tema, hay que considerar ciertos aspectos de la mediación “formal” en un conflicto, pues, así como la negociación, la mediación es algo que realizamos cotidianamente, pero es muy distinto hacerlo entre dos personas que desean ver películas distintas, que entre dos grupos que luchan por un interés.

Para funcionar, la mediación debe ser reconocida por ambas partes como necesaria y debe tener su aprobación para intervenir facilitando el acercamiento. Además, un mediador es alguien que se ha preparado, o que está dispuesto a hacerlo, a fondo y sin concesiones, ya que hay muy poco espacio para la improvisación.

Vías de solución: el tercer lado, mediación multiactor

Existe una propuesta muy interesante, llamada *El Tercer Lado*, que propone “10 roles prácticos que cualquiera de nosotros puede desempeñar diariamente para detener luchas destructivas en nuestras familias, en nuestro trabajo, en nuestras escuelas, y en el mundo”

La propuesta se basa en el conocimiento de los roles que uno puede asumir frente al conflicto; de esta manera, nuestra intervención en discusiones puede ser abordada siempre desde una perspectiva de resolución de conflictos y lo mejor del caso es que podemos educar con el ejemplo, cosa que, pedagógicamente hablando, no tiene par.

Para tener una idea, aquí están los roles de intervención que alguien puede asumir frente a un conflicto, según El Tercer Lado:

El Proveedor - Permitiendo a las personas la satisfacción de sus necesidades.

El Maestro - Dando a las personas las habilidades para manejar el conflicto.

El Constructor de Puentes - Estableciendo relaciones a través de las líneas de conflicto.

El Mediador - Reconciliando intereses en conflicto.

El Juez - Determinando derechos en disputa.

El Equilibrador - Democratizando el poder.

El Sanador - Reparando relaciones dañadas.

El Testigo - Prestar atención a la escalada.

El Árbitro - Estableciendo límites para la lucha.

El Guardián de la paz - Proveyendo protección.

Según el rol, hay tres habilidades a desarrollar por quien busca impulsar soluciones adecuadas:

Mirar: Cuando nos ubicamos en el Tercer Lado generalmente tratamos de influenciar la situación. Pero la verdad es que no podemos siquiera aspirar a influenciar a los demás sin que seamos primero capaces de influenciarnos a nosotros mismos. El primer reto que enfrentamos es, entonces, ganar perspectiva.

Escuchar: Cuando estamos involucrados en un conflicto, tendemos a vernos como aquellos que tienen la razón. Nuestros propios juicios y preferencias pueden interferir con nuestra capacidad de entender las perspectivas divergentes en un conflicto, pudiendo hacer difícil el encontrar una solución que todos acepten. Para explorar posibles acuerdos necesitamos aprender a escuchar todos los puntos de vista y considerar la situación en su conjunto.

Hablar: Las palabras que usamos y las acciones que realizamos, influyen los conflictos a nuestro alrededor. Hablar desde el Tercer Lado tiene el poder de transformar conflictos potencialmente violentos en oportunidades de colaboración. Una vez que se ha visto la situación en su conjunto es más fácil sugerir que las partes trabajen juntas para crear una solución.

Una propuesta interesante es la de que no importa el rol que uno asume, se establecen alianzas o acciones conjuntas con quienes tienen otros roles, de modo que se fortalece y complementa la acción.

Vías de solución: Plan de trabajo

Como casi cada cosa que se realiza en las organizaciones, la resolución de conflictos también requiere el uso de las herramientas de planificación, con las que se combinan los frutos del análisis realizado.

El siguiente paso es realizar un plan para abordar el conflicto.

La inteligencia emocional

El doctor Daniel Goleman, define a la inteligencia emocional como la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social. Desarrollar la inteligencia emocional ofrece mayores posibilidades de desarrollo personal. Propone el desarrollo de la inteligencia emocional a través de habilidades prácticas:

Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.

Autorregulación: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos.

Motivación: Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

Cada una de las habilidades se subdivide en otras que conforman el gran mapa para el desarrollo de la inteligencia emocional, y afrontar con éxito las nuevas ideas y situaciones.:

Conciencia emocional: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.

Correcta autovaloración: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.

Autoconfianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.

Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.

Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.

Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

Innovación: sentirse cómodo con la nueva información,

Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.

Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización.

Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.

Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse

Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

Destrezas sociales: Implica ser un experto para alentar respuestas deseadas en los otros.

Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.

Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.

Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.

Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.

Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.

Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.

Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.

Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

Capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

Bibliografía

- Bohm, David. (1997) *Sobre el Diálogo*. Ed. Kairós; Barcelona.
- Cascón Soriano, Paco, (s/f). *Educación en y para el conflicto*. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona/ Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos.
- Fensterhein, H. y Baer, J. (1976) *No diga sí cuando quiere decir no*. Barcelona: Grijalbo.
- Girard, Kathryn y Susan J. Koch. (1997) *Resolución de los Conflictos en las Escuelas*. Barcelona: Granica.
- Martínez M. y Salvador M., 2005, *Aprender a trabajar en equipo*, Barcelona,
- Moore, Christopher W. (1997) *El proceso de mediación*. Barcelona: Granica.