



enplentud.com
para jóvenes de más de 18...



enplentud.com
para jóvenes de cualquier edad...

Como dirigir SU grupo

- Karina y Nelson Astegher -

En nuestro Canal de Emprendimientos, encontrará todo lo que debe saber sobre Management, Marketing, Habilidades personales, Recursos Humanos, Networking, Ideas y Oportunidades de Negocios y Rentabilidad.

¡ Visite ahora !! <http://www.enplentud.com/areas.asp?areaid=25>

Karina y Nelson Astegher

Como Dirigir su Grupo I

Introducción al Liderismo de Grupos

EDICIONES ICEP—CIENCIA y CULTURA

PRÓLOGO Publicamos esta obra con la esperanza de mover al lector necesitado de ello, a descubrir la importancia de la dirección de Grupos Humanos para el logro de un mejor equilibrio en su vida personal y productiva. Para todo aquél que trabaja con personas, que dirige personas y grupos productivos de todo tipo, está dirigido este libro. La familia, la nación y las instituciones necesitan buenos directores, capaces de conducirse y guiar a otros hacia resultados exitosos. En este nuevo milenio se presenta la necesidad de anteponer el bienestar personal, familiar y del grupo social al desenfrenado afán de obtener las ganancias materiales a cualquier precio. De comprender que el ansiado éxito no está limitado a selectas minorías, sino a toda persona que con entusiasmo busque las mejores cosas de la vida, las cuales no se relegan para nadie. Cada uno de nosotros se ha formado una imagen mental de sí mismo que gobierna en gran parte su conducta y su aspecto exterior. Para que la vida sea razonablemente satisfactoria, esa imagen interior ha de ser tolerable y aceptable a nuestros propios ojos; debemos tener un Yo que nos satisfaga, que nos inspire confianza y fe. Si la imagen nos complace tendremos confianza en nosotros mismos, nos sentiremos capaces de expresar libremente nuestra personalidad y actuaremos de acuerdo con nuestra máxima capacidad. Estas son algunas de las caminos hacia las recompensas que otorga el trabajo coordinado con grupos humanos, lo que permitirá la satisfacción personal unida a las ganancias materiales. Deseamos que nuestro libro ayude al lector a alcanzar sus más caros anhelos.

Con nuestro mayor afecto.
Karina y Nelson Astegher

I NUESTRO MECANISMO INTERNO DEL ÉXITO

Aunque infinitamente más complejos, el subconsciente y el sistema nervioso humanos tienen una asombrosa semejanza con la maravilla artificial que llamamos ? Computadora. Parecen funcionar de acuerdo con los mismos principios generales y este hecho nos ofrece la clave del mejoramiento individual. Un notable cirujano plástico que ha utilizado el descubrimiento con notables resultados entre su clientela, expone la forma en que podemos servirnos de él para hacer más fecunda nuestra propia vida. Él relata (Relato del doctor Maltz): Cada uno de nosotros se ha formado una imagen mental de sí mismo que gobierna en gran parte su conducta y su aspecto exterior. Para que la vida sea razonablemente satisfactoria, esa imagen interior ha de ser tolerable y aceptable a nuestros propios ojos; debemos tener un Yo que nos satisfaga, que nos inspire con-fianza y fe. Si la imagen nos complace tendremos confianza en nosotros mismos, nos sentiremos capaces de expresar libremente nuestra personalidad, actuaremos de acuerdo con nuestra máxima capacidad. En cambio, si nos avergonzamos de ella, procuraremos ocultarla en vez de exteriorizarla; nuestra capacidad para la labor creadora quedará anulada y nos tornaremos entonces huraños, insociables. Como cirujano plástico, solía admirarme de los dramáticos y repentinos cambios de carácter y personalidad que a menudo seguían a la corrección de algún defecto facial (generalmente decisivo para la imagen mental que el paciente se había formado de sí mismo). Me parecía a veces que de la operación salía un individuo enteramente nuevo, transformado no sólo en su aspecto exterior sino en su vida entera. El tímido y esquivo, una vez libre de su deformidad, se tornaba atrevido y valeroso. Un chico medio idiota se convirtió en joven listo y emprendedor apenas le corregí la fealdad de las orejas que, por ser demasiado grandes, lo habían hecho víctima de constantes burlas. Un agente viajero que tenía la obsesión de creerse repulsivo a los demás por causa de unas cicatrices que le afeaban la cara,

llegó a ser un modelo de confianza en sí mismo cuando desaparecieron los costurones. Y, lo más sorprendente de todo cierto delincuente incorregible se transformó en hombre de bien de la noche a la mañana gracias a otra operación de cirugía plástica. Pero había excepciones; personas que no cambiaban. Una muchacha que vivió siempre cohibida a causa de una enorme joroba en la nariz, siguió portándose como patito feo mucho después de que los cirujanos la dotaron de un perfil griego y una cara realmente linda. Y muchos otros que adquirieron rostros nuevos continuaron exhibiendo la vieja personalidad. A todo cirujano plástico lo han desconcertado los pacientes que se quejan de que la cirugía no ha efectuado en ellos cambio alguno. ¿Estoy lo mismo —dicen—. Usted no me ha hecho nada. Y las fotografías (los ¿antes y ¿después son inútiles. Puede que el defecto ya no se vea, pero cdli está. Allí está en verdad porque esas personas siguen perseguidas por la vieja e intolerable imagen que de sí mismas se formaron. Muchos acuden a la cirugía plástica para corregir deformaciones puramente imaginarias o fealdades imperceptibles. Sus imperfecciones son tan pequeñas que ningún cirujano honrado se atrevería a operarlos. Sin embargo, reaccionan como si en realidad estuvieran desfigurados; sienten los mismos temores y angustias, se crean los mismos obstáculos psicológicos. Sus ¿defectos, aunque mentales y emocionales más que físicos, son para ellos igualmente enervantes. Naturalmente, esa inquietud obedece también a la supuesta imagen mutilada y destructora que de sí mismos se han formado. Hace años me di cuenta de que las personas que consultan al cirujano plástico, con frecuencia necesitan algo más que cirugía, y que algunas no requieren la intervención quirúrgica en absoluto. Para tratar a esa gente como pacientes, es decir, como seres humanos y no como casos aislados de una nariz, una oreja, una boca o cualquier otro miembro desfigurado, tenía que darles algo más; enseñarles a levantar el espíritu, a desembarazarse de traumatismos emocionales, a modificar actitudes fundamentales. En otras palabras, me fue preciso estudiar cómo funciona la mente humana. Lo que aprendí me ha servido de mucho. Hasta hace 35 años los científicos no sabían precisamente de qué manera funcionan el cerebro y el sistema nervioso cuando se proponen alcanzar un fin determinado (aún tan sencillo como el de levantar una cajetilla de

cigarrillos de la mesa). Después de largas y minuciosas observaciones llegaron a darse cuenta de lo que ocurría, mas no formularon ninguna teoría capaz de explicar-los distintos fenómenos y formaron ellos un concepto razonable. Empero, cuando el hombre se dio a la tarea de construir una ? Computadora, tuvo que descubrir y utilizar ciertos principios fundamentales para echar las bases de la nueva ciencia que se llamó cibernética (del griego kybernetes, que significa timonel). Una vez establecidos esos principios básicos de funcionamiento, los científicos comenzaron a preguntarse: ¿Trabaja de la misma manera el cerebro humano? ¿Será posible que el Creador haya dotado al hombre de un servomotor más maravilloso que el de la mas avanzada ? Computadora. .. pero que actúa de acuerdo con los mismos principios fundamentales? En opinión de muchos sabios así es, y tal afirmación, por extraño que parezca, puede influir incalculablemente en nuestra felicidad o infelicidad individual. Irónicamente la cibernética, que surgió con el estudio de las máquinas y de los principios mecánicos, tiende a devolver al hombre su dignidad como ente creador y excepcional. La psicología, que comenzó con el estudio de la psiquis o el alma, ha estado a punto de despojar al hombre de su alma. Tanto han escrito los psicólogos acerca de anomalías —complejo de culpa, instintos autodestructores y cosas por el estilo— que el común de la gente se sentía incapaz de luchar contra esas fuerzas negativas de la naturaleza humana. Los psicólogos partidarios del análisis basado exclusivamente en los actos observables (Behavioristas) llegaron hasta sostener que la voluntad era un mito, la conciencia solamente una reacción química y el pensamiento un mero movimiento de electrones. La cibernética no hace semejantes afirmaciones: no nos dice que el hombre sea una máquina, sino que posee un mecanismo y que se sirve de él. No considera la subconsciencia como actividad independiente sino como un servomotor integrado por el cerebro y el sistema nervioso al servicio de la mente. Este mecanismo interior es impersonal y automático. Como cualquier otro servomotor, utiliza la información almacenada (en la memoria) y trabaja con los datos que le suministramos (nuestros pensamientos, creencias, opiniones). Con nuestras actitudes y la interpretación de las situaciones le ? planteamos el problema que debe resolver. Si le hemos suministrado datos

acerca de nuestra propia indignidad, inferioridad, falta de méritos o capacidades (imagen negativa de nosotros mismos), esos factores entrarán también en la resolución de los problemas del momento. De esta manera nuestro mecanismo interior marcha automáticamente hacia las metas de éxito y felicidad, o fracaso y desgracia, de acuerdo con la ruta que nosotros mismos le señalamos. Un vistazo al mecanismo automático en acción Hay dos tipos de servomecanismos: (1) para los casos en que la meta es conocida y el objeto está en alcanzarla; (2) para los casos en que la solución no se conoce y el propósito es encontrar-la. El cerebro humano y el sistema nervioso funcionan de ambos modos. Ejemplo del primer tipo puede ser el torpedo autodirigido o el proyectil interceptor. En ambos casos el blanco u objetivo es conocido: el barco o el avión enemigo. El propósito es alcanzarlo. El torpedo cumple su misión avanzando siempre y corrigiendo SUS errores automáticamente, cuando los órganos sensorios como el radar, el sonar, los perceptores de temperatura, etc., le avisan que ha cometido tales errores y está fuera de su curso. Así, con una serie de zigzag, va buscando a tientas el camino hasta su meta. El Dr. Norbert Wiener, precursor de los mecanismos busca metas en la segunda guerra mundial, creía que algo muy parecido ocurre cuando, por ejemplo, levantamos una cajetilla de cigarrillos de una mesa. Alcanzamos entonces nuestro objetivo por medio de un mecanismo automático y no por la mera voluntad del cerebro. El cerebro únicamente elige el objetivo, pone el mecanismo en acción y ordena a los ojos que suministren la información que automática y continuamente corrige el movimiento de la mano. Si todo esto tuviera que hacerse de una manera consciente, solamente un anatomista podría saber cuáles son los músculos de la mano, el brazo y el hombro, necesarios para llevar a cabo la tarea y qué clase de flexiones tendrían que efectuar. El mecanismo automático puede encargarse de eso, pues habiendo ejecutado antes funciones análogas, ha ? aprendido a responder correctamente. En un bebé que apenas está aprendiendo a valerse de sus músculos, las correcciones que hace la mano al tomar un objeto son obvias. Como el chiquitín dispone de muy poca información, su mano se mueve torpemente, de un lado a otro, mientras va tentando. Con la edad las rectificaciones se hacen más sutiles. Esto lo vemos

también en el automovilista novel que se excede al corregir sus movimientos y hace zigzaguear el vehículo de un lado a otro, pero que con el tiempo los rectifica casi sin pensarlo. Formemos una nueva imagen mental de nosotros mismos Toda criatura viene a este mundo dotada de un mecanismo automático interno para poder medrar en la vida. Para los animales inferiores la finalidad está prefijada, por decirlo así, y limitada a la propia conservación y a la procreación. El hombre, en cambio, ha recibido el don de la imaginación creadora y, por tanto, puede escoger su propia meta. Y como corolario de este privilegio, es preciso que así lo haga si ha de satisfacer sus necesidades emocionales y espirituales. Desde el punto de vista funcional, el hombre es como una bicicleta que solo se mantiene en equilibrio mientras marche en dirección de algo. Estamos constituidos como aquellos mecanismos que buscan su objetivo y nos sentimos desorientados a menos que tengamos una meta que nos interese. Quienes dicen que la vida no vale la pena, revelan en realidad que no tienen a la vista ningún hito elevado. Nuestro mecanismo automático creador trabaja en razón de logros y resultados finales. Una vez que le indicamos una meta definida, podemos confiar en que su sistema direccional nos la haga alcanzar más fácilmente de lo que pudiéramos hacerlo por medio del discernimiento. Mas para realizar esto la meta debe ser clara, tan clara que llegue a convertirse en realidad para el cerebro y el sistema nervioso. No es esto tan difícil como parece a primera vista; pues el mecanismo) automático no puede distinguir el verdadero conocimiento experimental del mero producto de la imaginación. La única información de que dispone en una situación dada es nuestra creencia en la verdad de lo que le transmitimos. Así, que, si constantemente imaginamos nuestro propio fracaso con detalles tan vívidos que llegue a convertirse en realidad para nuestro sistema nervioso, ese mecanismo impersonal responderá con reacciones derrotistas. Pasa todo lo contrario cuando nos sentimos optimistas y confiados. El autorretrato que llevamos dentro es la llave del éxito o del fracaso de nuestros planes y aspiraciones. Si la imagen es inadecuada —dicen los psicólogos que por lo general nos apreciamos en menos de lo que valemos— es preciso que la modifiquemos. Podemos hacer esto imaginando sistemáticamente que ya somos como quisiéramos

ser. Si hemos sido tímidos, supongámonos frecuentando la sociedad con desparpajo y garbo; si medrosos y pusilánimes, veámonos actuando con calma, valor y confianza. Ciertos psicólogos ensayaron un interesante experimento con 45 hombres que tenían hospitalizados como neuróticos. Sometieron primero a los pacientes a un examen de personalidad. Enseguida les pidieron repetir el examen contestando las preguntas como si cada uno de ellos fuera un ? individuo completamente normal y equilibrado. Treinta y tres de ellos mejoraron las respuestas y el cambio favorable que mostraron algunos fue realmente sorprendente. Informaron los psicólogos que aquellos enfermos más capaces de identificarse con personas normales fueron los que más pronto lograron salir del hospital. Al figurarnos que desempeñamos alguna función de cierta manera, ese ejercicio de la imaginación impresiona nuestro subconsciente casi tanto como la función misma. Este hecho psicológico nos brinda la oportunidad de desarrollar cualidades y aptitudes nuevas y nos arma de una valiosa palanca que sirve tanto para modificar la personalidad como para adquirir nuevas habilidades. La revista Research Quarterly da cuenta de un experimento relativo a los efectos de los ejercicios mentales en la práctica del baloncesto. Se tomaron dos grupos de estudiantes aficionados a este juego para hacer con ellos una prueba de 20 días. Un grupo practicó diariamente el tiro de la pelota al cesto, y el vigésimo día sus tantos habían mejorado en un 24 por ciento. Los estudiantes del otro grupo se dedicaron 20 minutos diarios a imaginar que tiraban la pelota para meterla en el cesto. Con gran sorpresa para todos, aumentaron su tanteo en un 23 por ciento. Tales ensayos mentales han sido empleados con ventaja por ? golfistas profesionales, por pianistas de concierto, por vendedores que se preparan a entrevistarse con un cliente difícil y por aspirantes a empleos. Es posible que al lector también le sirvan.

Salgamos del estado hipnótico

Lo que pensamos acerca de nosotros mismos (y que comunicamos como información fidedigna a nuestro computador interno), con frecuencia impone rígidos y falsos límites a nuestras capacidades. El Dr. Alfred Adler, famoso siquiatra, tuvo serias dificultades con la aritmética cuando era

niño. Su maestro se convenció de que al chico ? no le entraban las matemáticas. Adler aceptó pasiva-mente ese concepto y sus notas parecían probar la triste verdad. No obstante, cierto día, en un destello de discernimiento, anunció que se creía capaz de resolver el problema que el maestro había planteado en la pizarra y que ninguno de sus condiscípulos había podido desenredar. Toda la clase soltó la risa y eso lo indignó; se levantó, se dirigió con paso firme al Pizarrón y ... solucionó el problema. Mientras esto hacía se daba cuenta que sí entendía la aritmética; sintió nueva confianza en su habilidad y así siguió hasta llegar a ser un buen estudiante de matemáticas. Lo cierto es que Adler había estado hipnotizado por una creencia falsa acerca de sí mismo. Y no en lenguaje figurado, sino literalmente hipnotizado: porque el poder de la hipnosis está en el poder de la fe. Cuando aceptamos una idea y nos convencemos de que es verdadera: —Ya venga de nosotros mismos, de nuestros maestros, de nuestros padres o de nuestros amigos— esa idea ejerce sobre nosotros el mismo poder que las palabras del hipnotizador tienen sobre su sujeto. Por ejemplo, si el hipnotizador le dice a un jugador de fútbol: ? Tienes la mano pegada a la mesa, no te será posible levantarla, el atleta, que está bajo el poder de la hipnosis, acepta esa declaración como un hecho cierto y aunque trate de levantar la mano no lo conseguirá. Cuando se utiliza el hipnotismo para aumentar nuestra fuerza y no para paralizarla, los resultados son a veces igualmente sorprendentes. Al probar la fuerza de presión de un atleta en un dinamómetro, éste marcó 45 kilos; por más que apretó el hombre, la aguja no pasó de esa marca. Luego fue hipnotizado y se le dijo: ? Ahora te sientes más fuerte que nunca en tu vida. El atleta volvió a apretar y esta vez la aguja marcó 56 kilos. Naturalmente, la hipnosis no añadió nada a su vigor efectivo. Lo que hizo la sugestión fue vencer una idea negativa que hasta entonces lo había privado de manifestar todo su vigor. En otras palabras, el atleta había impuesto un límite a su fortaleza con la convicción negativa de que tan solo podía oprimir hasta llegar a los 45 kilos. El hipnotizador solamente suprimió ese obstáculo mental y, en realidad, sacó al atleta temporalmente de un estado hipnótico proveniente de la limitada idea que se había formado de sí mismo. Si bien es cierto que los conceptos negativos pueden limitar nuestra personalidad, poseemos en cambio

una fuerza interior que nos capacita para hacer cosas que nunca creímos posibles.

Olvidemos los errores pasados

Después de haber presenciado una demostración de hipnotismo, la escritora Dorotea Brande leyó por casualidad un concepto del psicólogo F. W. H. Myers que, según ella, cambió su vida entera. Explicaba Myers que los talentos y habilidades desplegados por las personas hipnotizadas se debían a la ? purificación de la memoria de los yerros pasados. Y la señorita Brande razonó así: ¿ No será posible que una persona, sin estar so-metida al sueño hipnótico, pueda servirse del mismo poder del hipnotizador para purgar su memoria olvidando las faltas pasadas? Quiso poner en práctica esta inferencia obrando como si en realidad poseyera el talento y la habilidad que ambicionaba y, al cabo de un año, su producción literaria se había multiplicado. Además, descubrió que tenía aptitudes para hablar en público, cosa que siempre había temido y evitado; fue muy solicitada como conferencista y disfrutó de esta actividad. Todo servomecanismo, por su misma naturaleza, conserva ? recuerdos de pasados errores y fracasos. Estas experiencias negativas, en vez de inhibir, contribuyen al proceso del aprendizaje, siempre que se aprovechen debidamente y se consideren como desviaciones rectificables de la meta deseada. Nuestros yerros, equivocaciones, fracasos, y a veces nuestras mismas humillaciones son pasos necesarios en el camino del aprendizaje. No obstante, deben considerarse como medios para alcanzar un fin, y no como fin en sí mismos. Una vez cumplida su misión, deben relegarse al olvido. Si a sabiendas nos entretenemos en el error y nos culpamos de él constantemente, entonces el error o el fracaso inconscientemente se convierten en la meta acariciada por la imaginación y la memoria. Los recuerdos de pasados fracasos pueden influir desfavorablemente en nuestras actuaciones presentes, si los acariciamos y neciamente inferimos: ? Así como fracasé ayer, fracasaré hoy. Tan pronto como desechemos tales pensamientos y dejamos de dar importancia al pasado, el pasado y sus equivocaciones pierden su dominio sobre nosotros. Cierta vez uno de mis pacientes me preguntó: "¿ Si la formación del tejido cicatricial es una cosa natural y automática, por qué no queda

cicatriz en las incisiones que practica el cirujano plástico?

La razón está en que, cuando uno se corta la cara y la deja sanar naturalmente, hay cierta tensión bajo la herida, que tira hacia atrás los bordes de la piel dejando una hendidura que viene a llenar el tejido cicatrizal. Cuando opera el cirujano plástico, no se limita a juntar los labios de la herida con suturas sino que corta un poco de carnosidad bajo la piel, con lo cual desaparece la tensión. La incisión sana tersamente, sin dejar cicatriz exterior. Es interesante notar que la misma cosa sucede en el caso de una herida emocional. Si no existe tensión —es decir, si uno sencillamente se olvida de ella la lesión no deja cicatriz emocional.

Cómo funciona el mecanismo del éxito

El término ? tensión nerviosa ha adquirido gran popularidad en nuestros días. Las preocupaciones, el insomnio, las úlceras del estómago, se aceptan como achaques indispensables del mundo moderno. Sin embargo, yo estoy convencido de que no debe ser así. Podríamos descargarnos de mucha angustia con solo reconocer la verdad de que el Creador nos proveyó de amplios medios para vivir y prosperar en esta o en cualquier otra época, al dotarnos de un mecanismo interno para el éxito. El mal está en que nosotros no hacemos caso de ese mecanismo automático y tratamos de resolver todos nuestros problemas por medio del pensamiento consciente o especulación cerebral. El cerebro es comparable al operador de una calculadora electrónica. Con el cerebro pensamos en el Yo y nos damos cuenta de nuestra identidad. Con el cerebro ejercitamos la imaginación o fijamos nuestros objetivos. Nos servimos de él para obtener informes, hacer observaciones, evaluar los datos que nos llegan por medio de los sentidos, para formar juicios. Pero el cerebro es incapaz de crear. No puede llevar a cabo el trabajo que hay que hacer, así como el operador de una ? Computadora no puede desempeñar las funciones de la máquina. La función del cerebro consiste en proponer los problemas e identificarlos; pero, por su misma naturaleza, no está constituido para resolverlos todos. No obstante, eso es precisamente lo que el hombre moderno trata de hacer: resolver

todos sus problemas mediante el raciocinio. Y por atenerse casi exclusivamente al cerebro, el hombre moderno se torna cada vez más meticuloso, más inquieto, más aprensivo y temeroso de los resultados; las palabras de Jesús: ? No andáis, pues, acongojados por el día de mañana, o las de San Pablo: ? No os inquietáis por la solicitud de cosa alguna, le parecen una tontería poco práctica. Sin embargo, este fue precisamente el consejo que William James, decano de los sicólogos norteamericanos, dio hace años en un ensayo titulado El evangelio del reposo. Dijo allí que el hombre moderno (en 1899) se mostraba demasiado tenso, demasiado preocupado por las consecuencias, demasiado ansioso, y que había una manera mejor y más fácil de portar-se. ? La prudencia y el deber, la ambición y la angustia desempeñan, naturalmente, un papel necesario en la vida. Más debemos restringirlas tanto como sea posible a aquellas ocasiones en que formulamos resoluciones generales, sin permitir que entren en los detalles. Cuando se llega a adoptar una decisión, deséchese por completo todo cuidado tocante a las consecuencias. Destrabemos el engranaje de nuestra maquinaria intelectual dejémosla rodar libremente; así nos dará mejor rendimiento. La demostración de este principio puede verse en la vida de escritores, inventores y otros trabajadores que producen obras creadoras, quienes invariablemente nos dicen que las ideas creadoras no se conciben deliberadamente sino que surgen de manera espontánea, como rayo en un cielo sereno, cuando la mente se halla distraída en otra cosa. Tales ideas no llegarían, por supuesto, si el pensamiento consciente no se hubiera ocupado antes del asunto a que se refieren. Es evidente que para recibir la inspiración o tener la corazonada, el individuo, antes que todo, debe empeñarse en la solución de un problema especial. Ha de pensar en él concienzudamente y considerar todos sus aspectos. Mas una vez planteado y allegados todos los datos posibles, toda lucha adicional es infructuosa; al parecer, contribuye más bien a estorbar el hallazgo de una solución. Dice Bertrand Russell: ? Cuando tengo que escribir sobre un tema difícil, he descubierto que el mejor plan consiste en pensar en él con gran intensidad, con toda la intensidad de que soy capaz, por unas cuantas horas, o días, según sea el caso; y luego, al cabo de ese tiempo, dar la orden, por decirlo así, de que el trabajo continúe en el sótano. Al cabo

de algunos meses desentierro el tema y encuentro que el trabajo ya está hecho.



Cuando comience a trabajar con las técnicas de grupo, tenga en cuenta que los miembros del grupo vienen ya con actitudes, conductas y hábitos formados y muy arraigados. No espere ni pretenda conductas adaptadas desde un principio. Una de las finalidades del grupo será, precisamente, el logro de las nuevas actitudes. Observe, estudie y comprenda los mecanismos psicológicos que los miembros del grupo ponen en juego como ? medios de ajuste o de ? defensa ante la nueva situación. Cuando sea oportuno trate de analizarlos con ellos, con suma prudencia, para que aprendan a superar la situación de modo realista. A la vez analice su propia conducta, sus reacciones y actitudes, puesto que usted mismo estará afrontando un notorio ? cambio en su comportamiento. Esfuércese para que no existan motivos de intimidación o de ? amenaza, expresos o latentes, o sus puestos. El clima del grupo es el primer factor para romper bloqueos emocionales y superar las actitudes defensivas. Acepte de buen grado que la conducta de los miembros del grupo en el grupo sea distinta a la que manifiestan cuando hablan con usted individualmente.

El líder como conductor de grupo

El aprendizaje (cambio) más importante es, sin duda, el que debe realizar el líder o el líder que desea convertirse en un buen ? conductor de grupo. Dicho aprendizaje presenta dos aspectos: a) por una parte deberá conocer, como hemos dicho, los fundamentos teóricos y principios básicos de la Dinámica de grupo, y el valor instrumental de sus técnicas; b) por la otra, es muy probable que deba modificar bastante sus actitudes y su conducta profesional. En el primer aspecto no existen mayores dificultades, puesto que se trata de un aprendizaje eminentemente intelectual, de ? sumar algunos nuevos conocimientos a los muchos que ya posee. No puede decirse lo mismo del segundo aspecto, que involucra la modificación, el ? reem-

plazo de conductas y actitudes, de modalidades arraigadas a través de muchos años de experiencia escolar como alumno y como docente, y de formación profesional. Como en el caso de los miembros del grupo, y con mayor dificultad por el mayor arraigo, se trata aquí también de un reaprendizaje, entorpecido por una evidente transferencia negativa. El rol habitual del líder o líder difiere notoriamente del rol que desempeña el conductor o líder de grupos. Haciendo abstracción de matices propios de cada caso particular, podríamos describir ambos roles de la manera siguiente: El conductor o líder de grupo es ? aquél que en uno u otro momento, ayuda al grupo a funcionar, es decir, a cumplir las funciones internas que le permiten funcionar.

De manera más explícita, puede decirse que ? lo característico del líder es alentar, estimular a los otros a que le sigan, idea que proporciona la palabra conductor; se identifica con el grupo, al que da un alma o un espíritu: es un animador. Estas dos palabras, conductor y animador, corresponden aproximadamente al vocablo inglés leader, que se adopta a falta de un equivalente exacto.

De hecho y de derecho, en el medio escolar el rol de conductor le corresponde al educador. Él es el líder formal ? o institucional; lo cual no impide que como tal se preocupe por el desarrollo de las capacidades de liderazgo de sus miembros del grupo o que acepte la existencia natural de líderes informales o emergentes en su propio grupo de miembros del grupo. ¿Pero acaso el líder y el líder no han sido siempre los conductores o líderes de sus miembros del grupo? Desde el punto de vista de la Dinámica de grupo, en el cual nos hallamos, esto es muy dudoso. Las palabras conductor o líder poseen aquí características específicas que las diferencian netamente del concepto usual de líder o líder.

Clase y líder o líder se corresponden tanto como grupo y conductor o líder.

Rol del Conductor Tradicional	Rol de Conductor o Líder
(Tendencia autocrática)	(Tendencia Democrática)
Posee el saber, lo da hecho	Promueve el saber, enseña a aprender
Posee la autoridad	Crea la responsabilidad
Toma las decisiones por sí	Enseña a tomar decisiones
Se hace escuchar	Escucha, hace hablar
Aplica reglamentos	Utiliza técnicas de grupo
Marca objetivos y hace los planes	Propone objetivos y planifica con todo el grupo
Se preocupa de la disciplina	Se preocupa por el proceso grupal.
Califica solo	Evalúa junto con el grupo.
Trabaja con individuos	Trabaja con el grupo.
Sanciona, intimida	Estimula, orienta, tranquiliza

El cuadro que figura más arriba puede servir para señalar las diferencias. Con todo, si aceptamos el liderazgo del líder y del líder, tendremos que admitir que se trata de un lide-razgo que fluctúa entre el autoritarismo (autocracia) y el paternalismo, según la conocida clasificación de los líderes que nos ofrece la Psicología social. Asimismo, la observación de la estructura y comportamiento de una clase corriente en nuestras escuelas, permite afirmar que se trata, en efecto, de un grupo que responde a las modalidades del líder autoritario y paternalista a la vez, con todas las variaciones imaginables. El líder autoritario toma las decisiones, da órdenes y normas, impone su criterio, es el único responsable, da pocas explicaciones de sus acciones o ninguna; sólo él conoce el curso posterior de la actividad que se desarrolla en el grupo; señala los objetivos, distribuye las tareas, designa a los miembros de cada equipo. El grupo dirigido autocráticamente soporta mayor hostilidad, descontento, competición; los miembros son menos creadores y más dependientes; las reacciones suelen ser agresivas en unos y apáticas en otros. El líder paternalista es amable, cordial, paternal; deja discutir pero al final expone sus opiniones de peso y terminantes que deben ser acatadas. Louis Blumenthal clasifica al ? líder estricto como administrador autócrata (autoritario e individualista), y al ? líder como administrador democrático (que tiene sentido social). Citado por Johannot, op. cit., pág. 46. ? Debemos aclarar que el líder que describimos no es malévolo ni autocrático por naturaleza. No ha elegido deliberadamente esta manera de actuar. En realidad, es probable que esté lleno de buena voluntad hacia

los niños y animado por un sincero deseo de poner lo mejor de sí mismo en la enseñanza. Si ejerce dominio sobre la clase, ello se debe a que es el producto lógico de una serie de experiencias que han servido para convertirlo en un autócrata. La filosofía del aprendizaje cuya influencia ha recibido, lo ha condicionado de tal modo que el autoritarismo le parece la única forma de sentirse seguro en la enseñanza. No ha tenido aún experiencias que podrían permitirle estar cómodo en medio de una clase en la que los miembros del grupo contribuyeran a la planificación. Quizá carezca, inclusive, de los conocimientos que harían posible esa actividad conjunta entre líder y miembros del grupo. En resumen, es una víctima de la tradición según la cual la tarea del líder consiste en controlar y dirigir a los miembros del grupo. ¿ Para el bien de todos. Es como un buen papá que cuida de su querido rebaño. Este tipo de liderazgo ¿ es efectivo en nuestras escuelas, donde el líder elige los textos, decide los objetivos de sus alumnos, establece las reglas de conducta, protege al niño contra las consecuencias de decisiones erróneas. Pero en este tipo de grupo, los miembros no se desarrollan, no crecen, porque carecen de oportunidad para tomar decisiones y aprender de sus propios errores, es decir, para adquirir responsabilidad. El líder paternalista influye por su aire de protector y de experto. Se resiente si se le hacen observaciones o se discuten sus decisiones. En lenguaje popular podría decirse que maneja al grupo ¿ por las buenas. ¿ La inmadurez genera el paternalismo, y el paternalismo genera la inmadurez (Gibb) - El líder democrático confía en la capacidad del grupo, favorece las discusiones, pide y toma en cuenta las opiniones del grupo antes de tomar decisiones; la responsabilidad es compartida por el grupo; da explicaciones y permite críticas aceptándolas; deja libertad a los miembros para trabajar a su gusto y elegir sus equipos. Los grupos de estructura democrática están más motivados para la tarea, las relaciones personales son más estrechas y cordiales, hay más comunicación, menos hostilidad, y mayor desarrollo personal de los miembros. El líder pasivo (*laissez-faire*) actúa poco, deja hacer a los miembros por su cuenta, no toma decisiones ni orienta; las discusiones son incontroladas, la estructura del grupo es débil y de carácter individualista. El grupo carece de incentivos, hay tendencia a discutir por discutir sin llegar a tomar decisiones; hay escaso espíritu coopera-

tivo y los miembros se desarrollan poco. Liderato participativo: ? En el grupo que actúa por participación los miembros trabajan en conjunto para lograr elevada cohesión de grupo., se asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros, ninguno de los cuales es líder...; todos los objetivos y actividades son elegidos por el grupo...; se reduce a un mínimo la intimidación.

Este tipo de estructura puede funcionar en grupos suficientemente maduros, experimentados. Es en cierto modo una meta para los grupos que recién se inician. Como ya se ha dicho, las técnicas de grupo requieren un tipo de liderazgo democrático, porque es el que mejor se ajusta al espíritu y a la filosofía subyacente en ellas, y el que más adecuadamente responde a los objetivos expresos: desarrollo de la personalidad, responsabilidad, iniciativa propia, creatividad, autonomía, cooperación, solidaridad. Por lo tanto, el conductor de grupos que utilice estas técnicas habrá de ser un líder de tipo democrático según la descripción que acabamos de hacer. (Las características asignadas al profesor de núcleo básico coinciden con los rasgos del líder democrático. El objetivo más importante de la introducción de la Dinámica de grupo y de sus técnicas en el medio social, quizá sea precisamente cambiar el estilo, el espíritu del grupo social; lo cual depende en primerísimo grado del tipo de relación entre el di-rector y su gente.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA SU DESEMPEÑO COMO LÍDER DEL GRUPO

- I. Haga lo posible para abandonar la ? postura de director tradicional; reprima los deseos de disertar o dictar cátedra; no se deje vencer por la rutina de ? imponer orden y disciplina. Si necesita ser escuchado diga cosas interesantes para el grupo; hágalos participar activamente en planes y decisiones. Trate de presentar una imagen de su persona totalmente desconectada de ? lecciones y libreta. Recuerde que el grupo debe aceptarlo; usted no puede imponerse. (Tendrá una buena señal el día que los alumnos lamenten que usted haya faltado...)
- II. No intimide: sea cordial y comprensivo,

no amenace, no reprenda, no castigue. Analice las situaciones difíciles comenzando por analizar su propia conducta y adopte las actitudes necesarias dentro de la dinámica propia del grupo y del momento. No presione, ni directa ni indirectamente, al grupo para que acepte su punto de vista. (Recuerde lo fácil que es caer en el rol de ? líder paternalista...)

III. Tenga confianza en el grupo: las personas son capaces de muchas cosas valiosas a poco que les dejemos aprender a desempeñarse por sí mismos. Ellos aprenderán a actuar en grupo quizá con mayor facilidad que nosotros, porque no tienen un ? lastre tan pesado como el nuestro... No se desaliente si en las primeras reuniones las cosas no salen del todo bien; el aprendizaje costará un poco a todos...

IV. Ponga buena voluntad para aceptar las decisiones que tome el grupo, en la medida de lo posible. Para ello pro póngales que decidan solamente sobre aquello que luego podrá ser aceptado y cumplido.

V. Estimule la comunicación horizontal en todo el grupo. La interacción no debe efectuarse sólo con usted, sino también entre ellos. Intervenga cuando sea indispensable, ejércitese en el arte de saber escuchar.

VI. No confíe demasiado en el ? razonamiento lógico para mantener el buen clima del grupo; las relaciones humanas se rigen ante todo por los sentimientos...

VII. Analice sus propias inhibiciones y temores hasta poder superarlos. Es preciso que usted se sienta seguro de sí mismo, sin interferencias mentales de ? inspectores, ? Hoja de concepto, o el ? qué dirán... Su dominio de sí, su aplomo y serenidad se contagiarán al grupo. (Como igualmente se contagiaran su nerviosismo o su inseguridad).

VIII. Siga el procedimiento de cada técnica de grupo; pero no olvide que ellas necesitan también de su espíritu de iniciativa y cierta dosis de ingenio y creatividad.

ES ABIERTO Y CURIOSO	Está abierto al mundo, se informa, se cultiva, lee, viaja. Ejemplo: Encuentra el tiempo para leer un diario profesional regularmente.
TIENE UN LENGUAJE POSITIVO Y COMPRENSIVO	Privilegia los aspectos positivos de las cosas de la vida, el vaso ? lleno a medias. Ejemplo: Señala lo que es bueno y verdadero y no lo que es errado o no.
REALIZA ACCIONES CONCRETAS	Gusta pasar a los hechos, aprovechar las oportunidades, neutralizar los obstáculos. SABE DECIR SI Y SE ATREVE A DECIR NO. Ejemplo: Todos los años, tiene en su activo una realización que promueve a la empresa.
ESTABLECE, PROPONE OBJETIVOS	Necesita convencer, formar y compartir sus conocimientos para enriquecer a los demás, moviliza su entorno. Ejemplo: Propone cada año un desafío a sus colaboradores o un objetivo prioritario.
ES EQUILIBRADO	Tiene una vida metódica. Ejemplo: Hace por lo menos dos horas de deporte por semana y se interesa en una emisión cultural o musical.
ASUME RESPONSABILIDADES	Posee el sentido de la promesa cumplida y respeta sus compromisos. Ejemplo: Sabe defender a un colaborador al que aconsejó o controló mal en caso de equivocarse..
ESTA DOTADO DE CALIDADES PERSONALES ESENCIALES	Es honesto, leal y franco SABE CUESTIONARSE Y RECONOCER SUS DEFECTOS Ejemplo: Llega puntualmente a sus citas o se hace excusar.
TIENE UN AGUDO SENTIDO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN	Jerarquiza los problemas por orden de importancia y de urgencia. Sabe delegar. Ejemplo: Programa y planifica para el siguiente día lo que no pudo realizar el mismo día.

III

10 PUNTOS IMPORTANTES PARA UN LÍDER

1. Mi resistencia física es más bien superior a la media.

2. Cuando se cumplieron progresos, pienso que lo esencial queda por hacer.
3. Los problemas se plantean casi siempre en mi presencia.
4. Me gusta la competencia, los desafíos e incluso la contradicción.
5. Sé conducir una situación de conjunto compleja a una serie de elementos limitados y esenciales.
6. Sé diferenciar entre lo importante y lo urgente, entre lo accesorio y lo esencial.
7. Me represento fácilmente todas las consecuencias de una decisión cuando la tomo.
8. Los que me rodean tienen confianza en mí.
9. Sé admitir el error y el fracaso.
10. Pienso que tengo los colaboradores que merezco.

ESCUCHE - ESCUCHE

SIEMPRE - ES IMPORTANTE ESCUCHAR

Escuchar no es un verbo pasivo como oír, es un verbo activo.

ADOPTÉ POR LO TANTO FRENTE A SUS COLABORADORES

UNA ACTITUD ACTIVA UN RECEPTOR ACTIVO importante debe aplicar los SI-GUIENTES CINCO PASOS OBLIGADOS:

1. Esté mentalmente predispuesto
2. Reformule sistemáticamente lo que dicen los demás: vea las cosas desde el punto de vista de los otros. Si éste le dice ? sí, usted comprendió bien.
3. Observe la forma en que se dicen las cosas (tono, forma, actitud, mirada... y todos los signos no verbales en general). Por lo tanto, escuche no solamente lo que se dice, sino la manera cómo se dice, el sentimiento subyacente.
4. Y... adopte una actitud cercana a la de los otros. Dicho de otra manera, sincronícese con el otro. Por ejemplo: si él habla suavemente, hable más bien bajo, si él cruza las piernas, cruce las manos, si se expresa de manera jocosa, manifieste también su entusiasmo.
5. 3 REGLAS DE ORO

LOS OTROS NOS ESCUCHAN SI SABEMOS ES-

CUCHARLOS.
SI QUIERE QUE OTROS LO ENCUENTREN INTERESANTE, DISPÉNDELES INTERÉS. SI QUIERE RECIBIR, SEPA DAR.

Si quiere ser oído: sepa escuchar

GENERAR DINAMISMO Y SINERGIA: 10 "TRUCOS" CONCRETOS

El líder que gana es el que sabe permitir a otros anotar tantos y marcar los fines.

4 GRANDES REGLAS DE CONDUCTA

- A. SORPRENDER A SUS COLABORADORES
- B. DAR MUESTRAS DE ATENCIÓN Y DE CONSIDERACIÓN A SUS COLABORADORES
- C. DAR EL EJEMPLO SIENDO UNO MISMO TODO ENERGÍA
- D. HACER DEL TRABAJO DIARIO UN JUEGO. UN PLACER, UN DESAFÍO.

Partiendo de esos 4 ejes, 10 ? TRUCOS CONCRETOS:

1. Proponga un CONCURSO DE IDEAS cada año con premios atractivos...
2. CAMBIE LAS OFICINAS, LOS TALLERES cambiando los decorados...
3. DENOMINE LOS LUGARES DE TRABAJO, dándoles nombres de personas prestigiosas o simbólicas (ej.: Taller VULCA-NO. EINSTEIN, etcétera).
4. Haga un REGALO IMPREVISTO con la marca de la empresa (encendedor, estilográfica, reloj, etcétera)
5. PIDA A SUS COLABORADORES CONSEJOS sobre un tema o un problema que sea típicamente de su competencia o de su coto privado.
6. DEDIQUE UNA REUNIÓN DE TRABAJO un poco mas importante que las otras a personas que, en la actualidad, emprenden una misión delicada.
Ejemplo: Desearía que dedicáramos esta primera

reunión al Equipo de Francia de...

7. Convoque a un INVITADO-SORPRESA, informando que habrá uno, pero sin revelar su identidad.

8. Haga participar individualmente o en pequeños equipos a los colaboradores en PROYECTOS MARGINALES pero en relación indirecta con la empresa. Ejemplo: concurso de fotografía, redacción de un artículo de prensa técnico o económico.

9. Organice una OPERACIÓN DESAYUNOS DE CELEBRACION inesperada en el lugar de trabajo para festejar un aniversario-pretexto (los tres años del departamento, los diez años de un producto, etcétera).

10. Escriba una CARTA PERSONALIZADA a cada uno de ellos con motivo de fin de año. Hábleles de las cualidades que aprecie en ellos y qué útiles son para la empresa. Use un estilo sencillo, natural y cálido.

HAGA FRENTE RÁPIDAMENTE A LOS PEQUEÑOS CONFLICTOS

REGLA DE ORO

No dejar jamás fermentar las situaciones potencialmente conflictivas hasta la última gota que hace desbordar el vaso. Hay que arreglar los litigios, los diferendos a medida que se presentan. De lo contrario, los abscesos son dolorosos y difíciles de abrir. Para ello, se requiere mucho coraje físico y finura psicológica.

EN CONSECUENCIA:

Sofocar el problema en germen con tacto. Esta regla necesita una aptitud: SABER DILUCIDAR, CONFRONTAR, FACILITAR Y REGULAR LAS RELACIONES.

Una buena dosis de autoridad natural, de aptitud para la negociación, y de facultad para hacerse ESCUCHAR POR LOS OTROS ES NECESARIA. He aquí ALGUNAS HERRAMIENTAS QUE ES PRECISO APRENDER A MANEJAR PARA ADMINISTRAR RÁPIDAMENTE Y BIEN LOS PEQUEÑOS CONFLICTOS DIARIOS.

1. LA CONFRONTACIÓN EN OCASIÓN DE UNA

ENTREVISTA que tiene por objeto hacer tambalear a los protagonistas para obligarlos a tomar conciencia del juego estéril o absurdo al que juegan, desde todo punto de vista pernicioso para ellos mismos, y para la empresa. La confrontación puede recurrir a la interpretación, al humor ? golpee la mesa, así las cosas marcharán más rápido o ser una invitación a confrontarse dentro de un clima de calma y de confianza ? elucidación.

2. EL CONTRATO ORAL O ESCRITO que lógicamente sigue a la confrontación, y que es el acuerdo mínimo que se hace concertar a los compañeros para superar su oposición. Es oral y usted es su testigo o puede tomar una forma.. escrita y firmada por las partes confrontadas. El contrato debe prever siempre un punto de control.

3. LAS MEDIDAS DE REPRESALIA a las cuales se recurre en última instancia cuando toda negociación amistosa fracasó y los compañeros permanecen crispados y bloqueados. Ello va desde la rama que se corta, hasta el injerto que la modifica, pasando por todas las sanciones apropiadas.

COMO DAR UNA ORDEN: 10 CONSEJOS

1. Hacer de manera que la orden que usted da aparezca como el orden natural de las cosas.
2. En cada caso, asegúrese de que su subordinado no habría podido tomar solo una decisión tan valiosa como la suya.
3. Hable en tono de conversación.
4. Evite el tono condescendiente del tipo: Oiga muchachito, vaya a buscarme el informe Amway.
5. Pida a los demás su punto de vista sobre la orden que acaba de dar (para medir su adhesión).
6. De siempre sus órdenes en un lenguaje claro y sencillo.
7. No adopte un tono dubitativo. Exprese su certeza.
8. Justifique la orden que da, su relación con el fin, el porqué.
9. No olvide controlar las órdenes que dio.
10. Ni reconocer cuando fueron bien ejecutadas, o sancionar cuando fueron mal hechas.

Dar una orden supone un poder; el poder es la capacidad de hacer frente a los altibajos, de reducir

las incertidumbres, de controlar lo imprevisto (o de mantener a los otros en la incertidumbre para que no puedan actuar solos). El poder toma su fuente de 4 direcciones: por lo tanto, usted debe dominar las cuatro:

- 1) EL SABER. LA COMPETENCIA DISTINTIVA, LA EXPERIENCIA.
- 2) EL CONTROL DE LAS REGLAS DE JUEGO. DE LAS LEYES, DE LOS MÉTODOS, DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, DE LAS NORMAS.
- 3) EL CONTROL DE LOS MEDIOS a. Humanos b. Técnicos c. Financieros d. Materiales.
- 4) EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN: el que tiene el dominio de la información posee un gran poder en la institución.

SEPA DAR ORDENES TAN SENCILLAMENTE COMO
A ¡ DECIR BUENOS DÍAS ¡

IV LA DESCOMPOSICIÓN

JUEGUE CON LAS IDEAS PARA HACER SURGIR DE ELLAS OTRAS NUEVAS. ATRÉVASE A CAMBIAR LAS REGLAS DEL JUEGO: SUPRIMA, INVIERTA.

Se trata de un desarrollo del brainstorming que permite a la imaginación más loca hacerse presente. Se podría comparar la descomposición con el cambio de ángulos en una filmación en la medida en que ayuda a considerar un problema bajo puntos de vista muy variados y no convencionales. Es una ayuda muy eficaz para aplicar el recepto ? juegue con las ideas. Principio: También se puede llamar a la descomposición ? El juego de los si... Por ejemplo: Si aumento la longitud de un marcador, eso da un marcador de dos metros de largo lo cual permite escribir en el cielorraso (o sobre paredes inaccesibles). Por lo tanto, se ve que se trata de modificar una característica de un sistema existente y de extraer las consecuencias de ello. Siempre dejando vagabundear la imaginación.

LAS PISTAS DE INVESTIGACIÓN

- I. Aumentar, agrandar: ya sea la totalidad o una par-te, o una característica
Ejemplo: Si aumentáramos el precio se los marcadores...haríamos marcadores chapados en oro, con una sigla prestigiosa, para seminarios de lujo..
- II. Reducir, disminuir: si hiciéramos marcadores minúsculos, utilizables bajo un microscopio. Si redujéramos su duración de vida: marcadores descartables.
- III. Suprimir: lo cual conlleva el preguntarnos sobre lo que podríamos aplicar para cumplir una función idéntica. Ejemplo: si no hubiera más marcadores, ¿con qué escribirían los animadores en las hojas de papel para tablero?
- IV. Invertir: se trata de pensar al revés, de imaginar la función contraria. Ejemplo: lo contrario de un marcador podría ser un elemento similar pero para borrar. O un producto que permita hacer desaparecer la memoria del grupo.
- V. Asociar: se entiende por ello relacionar una idea A con una idea B, para hacer surgir de este encuentro una idea C que las combina. Ejemplo: asociar el marcador y el grabador (marcador-registrador), el marcador y el papel adhesivo.
- VI. Sensibilizar: se trata de transformar la relación entre el objeto considerado y el usuario de éste, en el sentido de un mejoramiento afectivo, psicológico, estético, etcétera. Ejemplo: un marcador con las iniciales del educador, un marcador individualizado, un marcador cuyo contacto recordera la piel.

a. UTILIZACIÓN

b. La descomposición es un asombroso generador de objetos nuevos a partir de objetos existentes. En este sentido se utiliza para diversificaciones de productos. Aplicado a las relaciones (humanas, comerciales) permite hacer aparecer nuevas reglas de juego.

FUNCIONAMIENTO

La descomposición está constituida por un conjunto de pistas de investigación que conviene recorrer sucesivamente anotando todas las ideas que resulten de ello. Las reglas de funcionamiento son las mismas que las del brainstorming.

SEPA HACER FRENTE A LA AGRESIVIDAD

La vida de trabajo engendra a veces stress y agresividad. Usted tendrá que enfrentarse a la agresividad de sus colaboradores, sea ésta legítima y fundada o ilegítima e infundada, usted deberá saber manejarla con diplomacia.

SIGA PREFERENTEMENTE EL SIGUIENTE ORDEN CRONOLÓGICO:

1. Deje desahogar la cólera... "desinflar la pelota. Si es preciso ayude a ese rencor, a esa cólera e salir completamente. Por ejemplo: se le puede estimular diciendo: Lo noto muy encolerizado, y tiene derecho a expresar esa cólera si es realmente justificada... Dígame todo lo que le pasa.
2. Proponga a su colaborador encontrar opciones que le permitan serenarse. Haga que las exprese.
3. Propóngale introducir un cambio con relación a la problemática planteada. Por ejemplo, volver sobre una decisión, cambiar de lugar, de procedimiento de trabajo.
4. Algún tiempo después, examine la situación para asegurarse de que la cuestión está bien arreglada y no tiene ya efectos nefastos sobre la vida de la organización.

Recuerde por último que la agresividad no es un sentimiento del que hay que desconfiar. Es natural. Se la encuentra en-tre los animales como entre los hombres. Lo que distingue a estos últimos es que tienen la capacidad de hablar de ella antes de pasar a la acción. En el hombre, si es expresada, no es peligrosa. Por lo tanto, el trabajo de un buen líder es ayudar a sus colaboradores a hacerles expresar sus sentimientos, aunque sean negativos.

Recuerde estas 2 reglas De la relación humana:

UN SENTIMIENTO PERSISTENTE DEBE SER EXPRESADO DE LO CONTRARIO LA RELACIÓN NO PUEDE MENOS QUE DETERIORARSE.

UN SENTIMIENTO NO EXPRESADO TERMINARA SIEMPRE POR DEJAR LUGAR A UN SENTIMIENTO

SUSTITUTIVO Y ENTONCES, CUANDO EN MATERIA DE RELACIÓN UN SENTIMIENTO ESCONDE A OTRO, ES TRES VECES MÁS DIFÍCIL RESOLVER LA SITUACIÓN.

V APLICACIONES A LA DINÁMICA DE GRUPOS

PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSIÓN

Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador. Un número reducido de personas, entre cinco y veinte, que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal, aunque con un mínimo de normas, constituye un pequeño grupo de discusión. Se trata, pues, de un intercambio cara a cara entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir información por el aporte recíproco. Todo ello dentro de un máximo de espontaneidad y libertad de acción, limitado solamente por el cumplimiento más o menos flexible de algunas normas generales que favorecen el proceso y diferencian a esta técnica de una charla o conversación corriente. Tales normas son:

- a) La discusión se realiza alrededor de un tema previsto que interesa a todos, apartándose lo menos posible del mismo.
- b) El intercambio de ideas sigue cierto orden lógico, tiene ilación, no se realiza caprichosamente o al azar; gira en torno del objetivo central, aunque el curso de la discusión debe dejarse a la espontaneidad del grupo.
- c) El grupo designa un director o coordinador para ordenar la discusión, cargo que debe ser rotativo para desarrollar la capacidad de conducción de todos los miembros. (En la escuela esta función estará a cargo del profesor hasta tanto los alumnos puedan realizarla).

d) La discusión se desarrolla en un clima democrático, sin hegemonía de ninguno de los miembros, y con el mayor estímulo para la participación activa y libre.

Cómo se realiza

PREPARACIÓN El organizador o el grupo mismo eligen el tema que se ha de tratar, en lo posible con cierta anticipación para que los miembros, conociéndolo, puedan pensar sobre él, informarse, y hacer así la discusión más rica y fundamentada.

DESARROLLO

1. Una vez reunidos, el grupo designa un director para conducir la sesión del día, o bien una parte de ella si se desea distribuir tales funciones en la misma sesión. Tratándose de estudiantes, también pueden solicitar a un profesor que ejerza la conducción de la discusión. Se elige también un secretario para que registre las conclusiones.

2. El director formula con precisión el tema o problema por debatirse, esclarece sus implicancias, propone los aspectos que podrían tratarse, los objetivos parciales y generales, etc.; todo lo cual será decidido por el acuerdo del grupo. También por decisión del grupo se establecerán las normas por seguir, el tiempo que se dedicará a la discusión y para cada exposición de los miembros (unos dos o tres minutos), si el tema deberá agotarse en esa sesión o podrá continuar en otras, etc. Hecho esto, cede la palabra al grupo para que comience la discusión del tema.

3. Los miembros del grupo exponen libremente sus ideas y puntos de vista, tratando de no apartarse del tema y teniendo en cuenta los objetivos fijados. El curso de la discusión será espontáneo, pero siguiendo una línea que acerque progresivamente a las conclusiones que se buscan. La discusión será siempre cordial, cooperativa, ecuaníme, evitándose toda forma de agresividad, de crítica sistemática, de parcialidad y de competición. Una oportuna salida de ingenio o una pincelada de buen humor pueden encarrilar las cosas si se hace necesario... Al director le cabe la mayor responsabilidad en este sentido. (Sobre todo cuando se trata de grupos juveniles sin experiencia en trabajo grupal.

4. En determinados momentos, cuando sea oportuno, el director pedirá un breve intervalo con el fin de recapitular lo realizado, sugerir la vuelta a algún aspecto soslayado o no tratado debidamente, hacer alguna indicación sobre la marcha del proceso, destacar objetivos logrados, etc.

5. La tarea general del director será: estimular la participación de todos los miembros del grupo, limitando a los ? acaparadores de la palabra y alentando en cambio a los remisos; devolver al grupo las preguntas que se le hagan directamente (¿Y a ustedes qué les parece? ¿Qué harían ustedes en ese caso... ?, Etc.); no expresar ideas personales al hacer los resúmenes de lo tratado, aunque sí puede participar con sus ideas en el transcurso de la discusión, sobre todo si es uno de los miembros del grupo elegido para ejercer la dirección; mantener en todo momento el ambiente informal del grupo, la cordialidad y la participación; etc: También llevará control del tiempo.

6. Se llegará a las conclusiones por acuerdo o consenso, y sólo se votará en casos en que resulte la última solución posible.

7. Los miembros del grupo deben aprender a escuchar a lo demás con espíritu comprensivo, centrándose más en las ideas que en las personas que las expresan, así como a reconocer un error y rectificarse sí llega el caso.

8. Al finalizar la discusión el director, con acuerdo del grupo, hará un resumen de lo tratado y formulará las conclusiones, las cuales serán registradas por el secretario. Este también podrá tomar nota de las ideas que se expresen a medida que se desarrolla el debate.

9. Todos los miembros del grupo han de ser solidarios con las conclusiones a que se arribe, puesto que éstas habrán sido tomadas a través de una elaboración participativa y democrática. (En los grupos juveniles habrá que insistir mucho sobre este aspecto).

Sugerencias prácticas

Para facilitar la comunicación, será conveniente ubicarse en círculo y aún mucho mejor alrededor

de una mesa grande. Todos deben verse y poder comunicarse cara a cara con comodidad. Elegir un lugar adecuado, con los elementos necesarios (sillas, mesas, Pizarrón, papel, etc.)

Evitar la oratoria y la verbosidad por medios amables que no causen intimidación o resentimiento.

La cordialidad necesaria no ha de ser óbice para que se produzcan enfrentamiento de ideas, diálogos animados, desacuerdos amistosos o algún acaloramiento pasajero, común en los grupos juveniles. Lo importante es que se discutan las ideas sin hacer referencias de tipo personal.

* El grupo de discusión puede tener cierta permanencia, reunirse periódicamente para discutir diversos temas, dando oportunidad de ejercer la dirección a todos los miembros una vez que han adquirido experiencia del trabajo en grupo.

* Puede haber en el grupo un ? observador del proceso y en ciertos casos un ? asesor para dar información especial sobre el tema en discusión.

VI EL BRAINSTORMING

HAGA HABLAR A SU IMAGINACIÓN: TIENE MUCHO QUE DECIRLE.

Diseñada por Alex OSBORN antes de la segunda guerra mundial, esta técnica ha tenido gran éxito gracias a su eficacia y a la sencillez de su aplicación. Principio: El brainstorming se apoya en el principio del juicio diferido. Consiste en la búsqueda de soluciones a un problema en dos tiempos claramente separados.

1 - Búsqueda de ideas

2 - Crítica y evaluación de las ideas: En el curso de la fase 1, el participante debe abstenerse de efectuar ningún juicio sobre las ideas emitidas. Se reciben con la mayor apertura mental posible. Solamente cuando las ideas hayan sido emitidas y anotadas se podrá pasar a la fase 2. Es pre-

ciso ser particularmente cuidadoso en cuanto a la separación entre las dos fases.

FUNCIONAMIENTO

Para funcionar bien, el brainstorming exige que los participantes se amolden a determinadas reglas (Osborn las llama ? preceptos):

1 - La crítica está prohibida: de las ideas de los demás (censura) o de las propias ideas (autocensura).

DESARROLLO DE UN BRAINSTORMING

1 - Reunir un grupo de una decena de personas, tan diferentes como sea posible, motivadas y capaces de expresarse en un grupo.

2 - Plantearles un problema bien definido y asegurarse de que todos los participantes comprendieron de qué se trata.

3 - Recordar las reglas de juego.

4 - Anotar en hojas de papel para tablero todas las ideas producidas, en la forma exacta en que se producen.

5 - Fijar, a medida que se producen, las hojas, de ideas en las paredes de la sala a fin de que los participantes puedan tener ante sus ojos el conjunto de las ideas emitidas.

6 - Alentar a los participantes a jugar con las ideas, a combinarlas, a delirar.

Una vez que el grupo agotó el tema o el tiempo establecido se cumplió, recoger las hojas y hacer fotocopias de ellas. Esas hojas serán enviadas a los participantes del grupo de crítica y de evaluación algunos días antes de la reunión, a fin de que puedan reflexionar sobre las ideas a profundizar y a desarrollar.

EXPLOTACIÓN DE LAS IDEAS El grupo de explotación retorna las ideas que seleccionó y se esfuerza en enriquecerlas y en desarrollarlas, conservando al mismo tiempo su originalidad. Cada idea así enriquecida debe dar lugar a una ficha de idea (ver ficha ~ 7). Esta parte de la búsqueda debe realizarse teniendo cuidado de buscar lo que cada idea tiene de interesante, incluso aunque ésta se presente bajo una forma insólita irracional.

2 - La imaginación más loca es bien recibida: todas las ideas, incluso las más locas, las más

extravagantes, las más chocantes, no solamente están permitidas, sino que son esperadas.

3 - Hay que jugar con las ideas: una idea A es emitida. Cualquiera puede retornarla, deformarla, asociarla con otra, etc., para producir una idea B. A su vez, otro miembro del grupo puede tomar las ideas A y B, combinarlas y producir una idea C.

4 - Se busca el máximo de ideas: el objeto de un brainstorming es producir un gran número de ideas. Existen más probabilidades de lograr una buena idea sobre 50 emitidas, que cuando no se tienen más que dos.

NO DIGA: ES ? IMPOSIBLE SINO ¿COMO PODRÍA HACERSE POSIBLE?

VI LAS MATRICES DE DESCUBRIMIENTO

CADA CASILLA VACÍA ES UNA VENTANA ABIERTA SOBRE UNA POSIBILIDAD DE INNOVACIÓN

Principio: Las matrices de descubrimiento, ideadas por Abraham Moles, aplican de manera sistemática los enfoques combinatorio'. Se trata de un cuadro-casillero de doble entrada que permite poner en relación elemento' que, a priori, no lo están. En sí, la matriz de descubrimiento no constituye una técnica de creatividad sino un medio muy eficiente para incitar la mente a imaginar nuevas propuestas allí donde observa una falta o una insuficiencia. La constitución misma de la matriz es muy importante pues fuerza a proceder a un análisis, tan completo como sea posible, del problema a tratar. Se puede realizar una variedad casi infinita de matrices. Un ejemplo de uso corriente: la matriz capacidades / necesidades.

FUNCIONAMIENTO

Para hacer una matriz así, destinada por ejemplo, a una empresa que busca ideas de nuevo productos para diversificarse a partir de su clientela

actual, conviene proceder a dos análisis. Análisis de las necesidades, expectativas e insatisfacciones de la clientela a la que se apunta. Análisis de las capacidades de la empresa (todo lo que sabe hacer).

Tomemos un caso: un banco desea ofrecer nuevos servicios a los estudiantes y alumnos de las escuelas superiores. La primera fase: consiste en analizar, a partir de encuestas y entrevistas, cuáles son las necesidades del público al que se apunta.

Por ejemplo:

- contar con dinero para llevar adelante sus estudios.
- obtener préstamos en el momento del casamiento.
- disponer de recursos mínimos durante el servicio militar.
- estar informado sobre las carreras.
- etcétera.

La segunda fase: permite definir, de manera precisa, las capacidades de la empresa.

- capacidades técnicas.
- capacidades comerciales.
- capacidades humanas.
- capacidades anexas.

Una vez que se procedió a este análisis, se puede establecer la matriz.

Una vez construida la matriz (elaboración que puede requerir cierto tiempo) se examina cada una de las casillas planteándose las siguientes preguntas:

- ¿Existe ya una respuesta?
- ¿Se pueden imaginar respuestas más originales y eficaces?

ALIENTE SUS COLABORADORES

Toda persona tiene necesidad de ser reconocida, apreciada, valorada. Una de las tareas más difíciles es reflejar frente a los colaboradores lo que se piensa de ellos y de su capacidad, de sus debilidades, y simplemente lo que se aprecia o no, personalmente, en ellos. Enviar a los demás una percepción, un sentimiento que les concierne es lo

que se llama manejar signos de reconocimiento. Y es un acto que tiene la virtud de estimulación.

ELLOS SON AL EQUIPO

Necesidades Capacidades	Matrimonio	Servicio Militar	Carrera
Crédito				
Técnica				
Comerciales				
Humanas				
Anexas				

LO QUE LA GASOLINA ES AL MOTOR

Hacer un regalo a su equipo, decir gracias, felicitar, dar una palmada amistosa, un apretón de manos, promover a un colaborador, otorgar un aumento, etc.

SON SIGNOS DE RE-CONOCIMIENTO.

Los signos se llaman condicionales si son otorgados por lo que las personas hacen, e incondicionales si se otorgan por lo que las personas son. Los signos positivos constituyen un estímulo agradable y negativos los desagradables. Un signo de reconocimiento máximo es un signo de reconocimiento positivo incondicional. Ej.: Usted es el mejor... estuvo perfecto... Un signo de reconocimiento mínimo es un signo de reconocimiento negativo incondicional. Ej.: Usted es nulo... Por lo tanto no logrará nunca nada. Este último caso es el más desalentador y no hay que usarlo más que con mucha prudencia.

LA BUENA ADMINISTRACIÓN DE LOS SENTIMIENTOS	
SI UN COLABORADOR SALE DE UN CONFLICTO CON	USTED
ALEGRÍA	LA COMPARTIRA
COLERA	PROPONDRA UN CAMBIO
MIEDO	PROPORCIONARA SEGURIDAD

Inscríbete ahora en nuestros cursos gratis

[Pasos para aumentar la efectividad de sus acciones comerciales](#)

[Aprenda a Invertir y Administrar su Dinero](#)

[Cómo tener su propio boletín electrónico](#)

[Operaciones de Comercio Exterior](#)

[Imagen personal para mujeres profesionales](#)

[Satisfacción del cliente](#)

[Ventas exitosas](#)

[Planificación de la carrera profesional](#)

[Manual de Organización y Regulaciones Internas](#)

[Contabilidad Intermedia](#)

[Prevención de Demandas Laborales](#)

[Prevención del Acoso Sexual en el Trabajo](#)

TRISTEZA	PRODIGARA CONSUELO
----------	--------------------

Acerca de los Autores

Los Autores son los directores del Instituto ICEP de Enseñanza y de Investigaciones, institución de enseñanza presencial y virtual que facilita cursos y charlas de motivación personal y grupal. Si usted desea información al respecto, además de los libros que edita el ICEP por favor llame o dirijase a: Lic. Nelson Astegher o Prof. Karina Astegher INSTI-TUTO ICEP DE ENSEÑANZA Y DE INVESTIGACIONES, miembro del CENOC de la Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación. Santillán 3227- 2000 Rosario- Santa Fe - Argentina- Email: institutoicep@argentina.com Web: ar.geocities.com/insticep Campus Virtual: www.icep.tizaypc.com