



Centro de Información y Educación para la  
Prevención del Abuso de Drogas

Proyecto: Liderazgo juvenil, emprendimiento y sostenibilidad económica

# HABILIDADES PARA LA VIDA

Manual de Conceptos Básicos para Facilitadores y Educadores

APARICIO GUTIERREZ M.

REVISIÓN: JULIO MOSCOS C.

**NOKIA**  
Connecting People

  
Suomen lasten ja nuorten säätiö  
Fundación Finlandesa para la Niñez y la Juventud  
The Finnish Children and Youth Foundation

  
MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND

(Versión para aplicación piloto, en revisión)

# Enfoque de habilidades para la vida

## Conceptos básicos:

---

Las habilidades para la Vida son comportamientos aprendidos que las personas usan para enfrentar situaciones problemáticas de la vida diaria. Estas habilidades se adquieren a través del entrenamiento intencional o de la experiencia directa por medio del modelado o la imitación. La naturaleza y la forma de expresión de estas habilidades están mediatizadas por los contextos en que se producen; por tanto dependen de las normas sociales y las expectativas de la comunidad sobre sus miembros. Estas habilidades contribuyen a enfrentar exitosamente los desafíos de la vida diaria en los diferentes ámbitos o áreas en las que se desempeña la persona, familia, escuela, amigos, trabajo, u otros espacios de interacción.

Por casi 20 años, las Habilidades para la Vida han jugado un rol importante entre las estrategias de la educación preventiva y de promoción de estilos de vida saludables. La OMS (Organización Mundial de Salud) y la OPS (Organización Mundial de la Salud – Organización Panamericana de la Salud), UNICEF son algunas de las organizaciones internacionales que han asumido la importancia de trabajar las “Habilidades para la Vida”, en el marco de los esfuerzos globales para promover la salud mental y emocional y el fortalecimiento de factores protectores en niños, adolescentes y jóvenes.

Es a través del aprendizaje y ejercicio de las habilidades para la vida que los jóvenes incrementan sus oportunidades para integrarse a la sociedad de manera productiva, saludable y placentera; identifican sus aspiraciones de manera realista, evalúan sus capacidades y el medio de manera precisa, utilizan sus recursos para alcanzar objetivos de manera eficiente en los distintos contextos o desafíos sociales que se les presenten.

Un elevado nivel de desarrollo en Habilidades para la vida facilita a la persona:

- Tener éxito en los procesos de negociación.
- Mejorar su credibilidad, respeto, reconocimiento.
- Asume el liderazgo de manera exitosa.
- Tienen éxito en toda actividad laboral.
- Trabajan exitosamente en equipo, motivando, solidariamente al equipo.
- Tienen capacidad para el manejo de la frustración.
- Solucionan adecuadamente sus problemas interpersonales.
- No sucumben ante problemas relacionados con el consumo de drogas y otros.
- Toman decisiones exitosas.
- Solucionan sus problemas de manera exitosa.
- Evalúan sus objetivos, sus recursos y regulan sus esfuerzos.

- Gozan de un nivel de autoestima adecuado.
- Gozan de una adecuada salud física, psicológica y social.
- Irradian alegría, motivan a otras personas.
- Logran buenos resultados en los emprendimientos que inician.

Los bajos niveles en habilidades para la vida generan insatisfacción, malestar y hasta daños en la salud integral del individuo y los que lo rodean.

## Marco teórico

---

Entre las teorías que dan fundamento a los programas de Habilidades para la Vida tenemos: **Teoría del Aprendizaje Social**, conocida como el Modelo Cognitivo de Aprendizaje Social (Bandura 1977). Sostiene que los niños, aprenden por observación, imitando lo que las personas adultas hacen, notando las consecuencias de las acciones, pero es la recompensa o castigo que recibe por emitir determinada conducta lo que hará que ésta se repita.

Esta teoría, da el fundamento de porque las HpV no pueden enseñarse por simple instrucción. Teoría de la Influencia Social, basada en Bandura y en la teoría de la inoculación psicosocial (McGuire, 1964,1968). La influencia social, reconoce que los cambios en el comportamiento de una persona son inducidos por las acciones de otros. Cuando las personas interactúan, casi siempre afectan el comportamiento de los demás.

Esta teoría, da lugar al desarrollo de habilidades sociales para la “resistencia de la presión de pares”.

Teoría de las Inteligencias Múltiples, Howard Gardner, propuso la existencia de ocho inteligencias humanas: las lingüísticas, lógico matemáticas, musical, espacial, corporal, naturalista, interpersonal e intrapersonal. Sostiene que las personas nacemos con las mismas inteligencias pero que éstas se desarrollan en diferente grado, por tanto, cuando nos enfrentamos a un problema cada quien lo resuelve de forma diferente. Fundamenta la enseñanza de una gama más amplia de habilidades y la utilización de métodos de instrucción diferentes en los programas de HpV. Daniel Goleman (1997), profundizó en este pensamiento. El define dos inteligencias: la intrapersonal (habilidad para comprender los propios sentimientos y motivaciones) y la interpersonal, (la habilidad para entender y discernir los sentimientos e intenciones de otros). Sostiene que saber cómo controlar las emociones es tan importante para tener éxito en la vida como lo es el intelecto.

Teoría de la Resiliencia y Riesgo, plantea la existencia de factores internos y externos que protegen y fortalecen a las personas contra condiciones adversas y contribuyen lograr estabilidad y productividad aún en las peores condiciones.

## **Clasificación de las habilidades para la vida**

---

Las habilidades para la vida se manifiestan en contextos específicos, por lo que implican respuestas en conformidad al contexto, cada contexto está matizado con normas, tradiciones, valores sociales.

- a) Sociales o interpersonales:
  - Comunicación.
  - Asertividad.
  - Empatía.
  - Cooperación o trabajo en equipo.
  
- b) Autonomía o manejo de emociones:
  - Manejo de emociones.
  - Control del estrés.
  
- c) Cognitivas:
  - Solución de problemas.
  - Toma de decisiones.

### **Habilidades interpersonales:**

Tiene que ver con conductas de interacción personal, especialmente con habilidades de comunicación, permitiendo expresar y comprender sentimientos de solidaridad, cooperación, motivación en el trabajo de equipo, permite también ejercer un liderazgo exitoso en todo tipo de iniciativa, logrando los objetivos planteados.

El hecho de ser habilidades aprendidas tiene una connotación muy importante, ya que implica que nunca es tarde para aprenderlas y ponerlas en práctica.

### **Habilidades cognitivas:**

Están relacionadas con las operaciones mentales, tienen como objetivo procesar información, generar o desarrollar nuevas informaciones para afrontar situaciones exitosamente, al igual que las habilidades sociales, éstas también son aprendidas pero están relacionadas con procesos de evolución y desarrollo de la persona, es decir un niño de 8 años podría llevar a cabo operaciones mentales simples de un bajo nivel de complejidad en relación que otro de 15 años, ello se debe a que las estructuras del sistema nerviosos aún están en proceso de maduración, sin embargo es necesario tener en cuenta que este proceso de maduración se ve fortalecida con los ejercicios y prácticas que se realicen en las edades tempranas.

### **Habilidades para el manejo de las emociones:**

Al igual que las habilidades cognitivas, está relacionada con la maduración emocional, relacionada directamente con el sistema nervioso y el contexto social, por ello toda reacción emocional genera una activación fisiológica y una determinada conducta de respuesta. De allí que esta habilidad se denomine “control emocional”, puesto que están orientadas al control de reacciones fisiológicas, nerviosas, conductuales como la impulsividad, la tolerancia a la

frustración, el control del miedo, la ira, manejo del estreses, la eficacia de las habilidades emocionales incluyen también el manejo cognitivo de las ideas o pensamientos distorsionados.

## Los programas de habilidades para la vida en el mundo

---

A nivel mundial, el desarrollo de programas de Habilidades para la Vida se ha dirigido principalmente a la prevención de comportamientos de riesgo y la promoción de estilos de vida saludables. La educación de Habilidades ha emergido desde la preocupación creciente sobre los problemas que afectan la salud de las comunidades pero que afectan principalmente a los más jóvenes, entre estos se incluyen las infecciones de transmisión sexual (ITS) incluyendo el VIH/SIDA , abuso de sustancias psicoactivas, presión de grupo y suicidio juvenil. El énfasis de este enfoque es sobre las habilidades básicas personales y sociales actitudes, y conocimientos con los que cuentan los jóvenes, que los ayuden a optar por estilos de vida y decisiones positivos para ellos y sus entornos.

El compromiso de organismos multilaterales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y para la región, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) con este modelo ha jugado un rol importante para su difusión e implementación a través de diversos programas desde el sector público y el privado, con un claro impacto sobre el fomento de la salud.

Las habilidades para la vida han sido adoptadas, como estrategia de la promoción de la salud, en muchos lugares de Latinoamérica, dentro de la iniciativa de trabajo de la OMS y OPS.

Hacia principios de la década de los noventa, la División de Salud Mental de la OMS, comenzó a difundir los materiales informativos y educativos diseñados para apoyar y promover internacionalmente la educación en habilidades para la vida en las instituciones educativas. La propuesta inicial de la OMS consistió en un grupo de habilidades de destrezas psicosociales, las que a partir de entonces se conocieron como “Habilidades para la Vida” (OMS, 1993).

Sin embargo, esta iniciativa no era nueva, por ejemplo en Estados Unidos, en la década de los ochenta Goldstein y Glick (1987), integraron las tres categorías de habilidades para la vida (sociales, cognitivas y para el control de las emociones) sin denominarlas como tales, su intervención consistió en un programa denominado **Aggression Replacement Training** (Entrenamiento para la sustitución de la ira) el cual implicaba tres componentes:

- 1) Aprendizaje estructurado para mejorar los niveles de habilidad prosocial,
- 2) Entrenamiento para el control de las emociones y
- 3) Educación moral.

Este programa fue exitosamente adaptado para el Perú (Masias, 1994), como se detallará en el apartado correspondiente.

Otras experiencias exitosas en la implementación del enfoque de habilidades para la vida, en países de habla hispana, son:

### En Colombia

el Ministerio de Salud determinó a través de un estudio realizado en 1993 que la violencia, específicamente

ente el homicidio, era la causa principal de muerte en el país, y que los jóvenes eran los principales afectados. Debido a este estudio, Fey Alegría, una ONG nacional, recibió la tarea de desarrollar y hacer un programa piloto de un plan de desarrollo de habilidades para la vida en las escuelas. Esta prueba piloto estaba dirigida a jóvenes marginales. Se desarrollaron tres módulos: Expresión y control de sentimientos, positivismos y control de conflictos. Los temas específicos de salud que estuvieron entretejidos en los planes fueron la violencia, el uso del alcohol y el tabaco. Las metas del programa tuvieron un doble propósito: Llevar a las escuelas hacia el enfoque no sólo de los aspectos cognitivos del desarrollo de los jóvenes, sino también a la formación integral que incluye las necesidades emocionales y sociales; y enfocar el problema de la violencia por medio de la enseñanza de habilidades interpersonales. Los planes de habilidad para la vida se ampliaron para incluir el pensamiento crítico y la toma de decisiones.

**En**

**España** en el País Vasco desde 1989, se viene desarrollando el programa La aventura de la vida, este es un programa de educación para la salud y formación en valores, dirigido a niños y niñas de educación primaria, que involucra a los educadores y a las familias. Se centra en cuatro ejes temáticos: Autoestima, habilidades para la vida, hábitos saludables y drogas, y desde 1994 se viene aplicando en Latinoamérica (ED EX, 2002).

**En**

**México**, se ha implementado el programa denominado "Planeando Tu Vida", se trata de una intervención educativa dirigida a adolescentes, cuyos resultados dan cuenta del incremento de la capacidad para tomar decisiones relacionadas a la postergación de la iniciación sexual y el uso de métodos de protección, en la población intervenida (IMIFAP, 2000).

## **Los programas de habilidades para la vida en el Perú**

---

**En Perú**, se han venido aplicando programas de habilidades para la vida desde la década de los 80, la mayoría partiendo del modelo propuesto por Goldstein y Glick (1987) que enfatiza la educación de habilidades sociales, habilidades para el control de la ira y el mejoramiento del raciocinio moral. Uno de los primeros programas, implementado en 1983 consistió en la validación de un programa de aprendizaje estructurado de habilidades sociales para estudiantes de 4º año de secundaria de un colegio privado limeño (Vásquez, 1983), en 1991, Varona aplicó un programa para la sustitución de la agresión, mediante el desarrollo de habilidades sociales y el autocontrol, en menores de 11 a 15 años en condiciones especialmente difíciles e institucionalizados de ICOMAIN (Complejo Municipal de Asistencia a la Infancia – Municipalidad de Lima). En estos dos casos el estudio evidenció un incremento de habilidades sociales en comparación con grupos control.

## LA EXPERIENCIA DE CEDRO

Desde el inicio de su labor, CEDRO ha usado el enfoque de Habilidades para la Vida para el diseño e implementación de programas preventivos, especialmente en los desarrollados en el ámbito de colegios y en la intervención comunitaria, como parte de procesos de animación sociocultural.

Programas seminales como “Cara a cara”, “Sembrando Vida” I y II “Habilidades para la Vida” activos durante los noventas y a tono con la época, desarrollaron este proceso formativo desde una perspectiva de difusión de información, de análisis y crítica situacional con un enfoque constructivista y de promoción de la participación. Un punto de quiebre en estas intervenciones lo constituye la experiencia liderada por C. Masias, con un programa de Sustitutos de la Agresión en adolescentes de alto riesgo de sectores tugurizados de Barrios Altos (1994). Basado en el programa ART (Agression Replacement Technique) desarrollado por Arnold P. Goldstein y Barry Glick, ART se ha implementado en escuelas y centros a nivel mundial con singular éxito. Este programa incluyó un elemento crucial que fue el ensayo comportamental en situaciones de dramatización ficticia de las habilidades a usarse, lo que preparaba al joven para la situación de la vida real en que debía ejercer el nuevo aprendizaje. Este enfoque vivencial y activo, ligado al desarrollo del razonamiento moral basado en la teoría de Kohlberg ha demostrado ser eficaz para la reducción de comportamiento antisocial juvenil y de recaída en jóvenes delincuentes.

Sobre la base de esta evidencia y la eficiencia de la metodología se han construido en CEDRO propuestas nuevas de formación de valores y habilidades para la vida con un enfoque preventivo, es decir desde las edades más tempranas y con participación familiar; muestra de estos programas renovados son:

- “Caminando Juntos”: manual de 20 sesiones que incluyen la práctica y ejercicio de comportamientos prosociales, personales y comunitarios, con un mecanismo de evaluación bimodal: personal, a través de un sistema de pre test - post test y externa, a través de una encuesta estructurada sobre el comportamiento del participante pre y post intervención realizada con referentes válidos (padres y/o tutores). Resultados de una aplicación piloto de este programa en comunidades urbano marginales de Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Callao revelaron cambios en la mayoría de niños participantes con preponderancia de comportamientos positivos orientados a la contribución con el hogar y la comunidad; así como cambios en positivos en el autoconcepto y la percepción de eficacia personal. Estos cambios se sostenían aún después de 12 meses según el seguimiento de los casos participantes. Si bien los resultados son interesantes, la ausencia de un grupo control y medición de impacto posterior determinan que este programa siendo prometedor, requiere estudios de mayor inversión para demostrar su aparente eficacia.
- Manual MISKA: Programa extenso de entrenamiento y difusión de información de valores prosociales y de desarrollo personal para ser desarrollado en el ámbito educativo a lo largo de toda la educación primaria por docentes especialmente calificados. Incluye una detallada colección de materiales de práctica y de apoyo



conceptual y metodológico. Las referencias de los colegios participantes en este programa revelan resultados positivos en casi cinco años de aplicación, está aún pendiente una evaluación de impacto sobre estos resultados para poder consolidar la eficiencia de este prometedor programa.

## **Características de las Habilidades para la Vida**

---

La experiencia lograda permite tener en cuenta determinadas características respecto a las habilidades para la vida:

- **SON ESPECIFICAS PARA CADA CULTURA:**

Las habilidades se dan en contextos culturales, con valores, tradiciones, normas, que enmarcan el desenvolvimiento de la población, esto implica parámetros entre los que se tienen que desenvolver las personas satisfactoriamente, es decir saber comportarse satisfactoriamente respetando la cultura.

- **SON GENÉRICAS:**

Las habilidades tienen una aplicación práctica en los diferentes aspectos de la vida cotidiana, son herramientas para enfrentar satisfactoriamente determinadas situaciones, pero más allá de ello, hay la posibilidad de generalizar su aplicación a situaciones en las que aparentemente no podrían ser aplicadas. Por ejemplo, La habilidad para la comunicación puede ser efectiva para la negociación, para la prevención del consumo de drogas, para la prevención de la violencia, prevención de embarazo prematuro, otros.

- **NO SON EXCLUSIVAS:**

Para afrontar una determinada exigencia, por ejemplo comunicación, no es suficiente estar capacitado en dicha habilidad, sino que se hace necesaria la complementariedad de otras habilidades como el de toma de decisiones, resolución de problemas, etc.

## **Concepto de habilidades para la vida**

---

Para unos son capacidades del individuo para entender, interpretar y responder a diferentes situaciones sociales de manera exitosa. Para otros las habilidades para la vida son comportamientos aprendidos que se ponen en acción en diferentes situaciones con el fin de lograr algo

## ENFOQUES TEÓRICOS

Existen diferentes enfoques teóricos que sustentan la explicación de las habilidades para la vida, algunas teorías:

- **Teoría del Aprendizaje Social:**

Manifiesta que los aprendizajes de las habilidades para la vida se basan en la observación e imitación de lo que otras personas hacen, en una dinámica de reforzamiento (recompensa) y castigo, es decir, se aprenden las conductas que socialmente son recompensadas, las conductas de las personas exitosas sirven como retroalimentación muy importante..

En este sentido las habilidades sociales no es simple tema teórico, por el contrario se aprenden y se ejecutan en un contexto social.

- **Teoría de la Psicología cognitiva o Constructivista:**

El aprendizaje de las habilidades para la vida es una construcción en base a las experiencias cognitivas basadas en la práctica o interacción social, cultural y los significados que se atribuyen a esta relación. Implica conocer las estrategias adecuadas para alcanzar el objetivo social y conocer el contexto en el cual una estrategia específica puede ser apropiadamente aplicada.

- **Teoría de las inteligencias múltiples**

Existen 8 tipos de inteligencia, las que se pueden clasificar en intrapersonales (habilidades para comprender los propios sentimientos y motivaciones) y la interpersonal (la habilidad para entender y discernir los sentimientos e intenciones de otros)

Existe también el aporte de otras teorías como:

- **La teoría de la influencia social**
- **Teoría de las inteligencias múltiples**
- **Teoría de la resiliencia y riesgo de Bernard**
- **Teoría del desarrollo infantil y adolescente**

## COMO ENSEÑAR LAS HABILIDADES PARA LA VIDA

Todo programa efectivo de capacitación en habilidades para la vida procura un contexto de aprendizaje "natural", es decir las condiciones en las que se enseñen las habilidades para la vida deben de ser semejantes a las condiciones normales en las que se suceden. Es decir, la enseñanza de las habilidades para la vida es eminentemente práctica. En este sentido se hace necesario la instrumentalización de técnicas como:

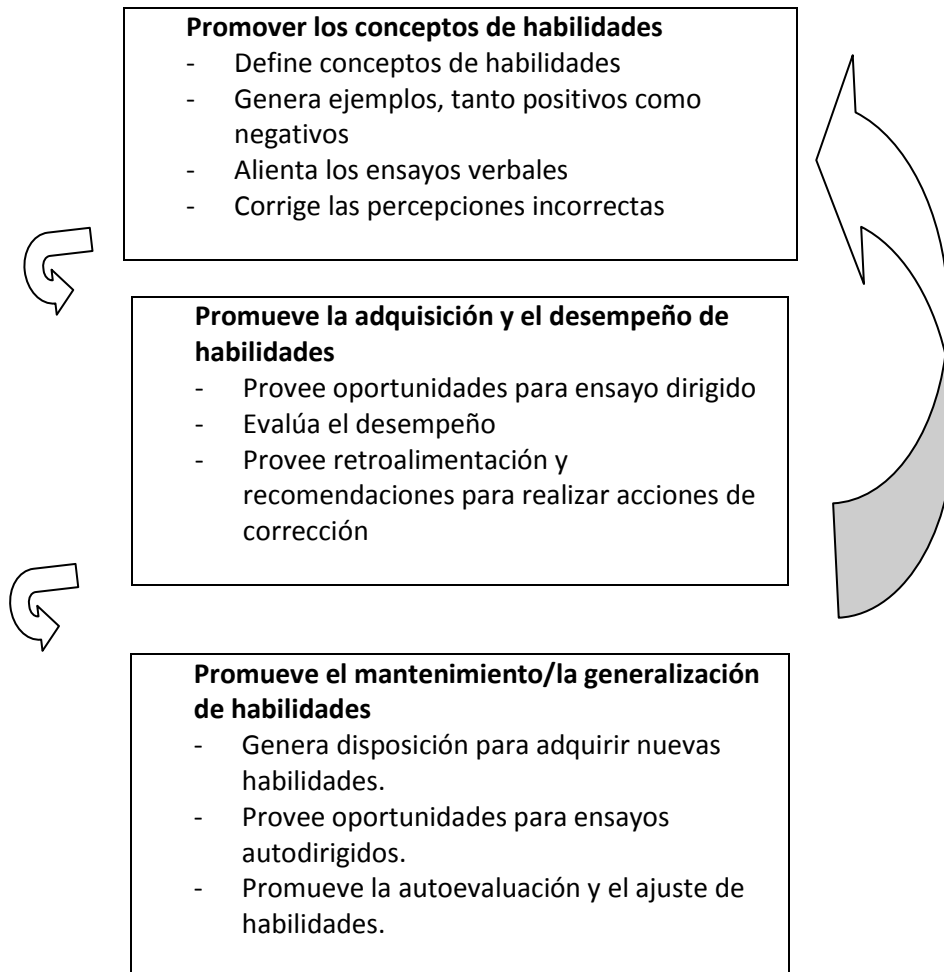
- El modelaje
- La observación
- Interacciones sociales

El aprendizaje efectivo de las habilidades sociales implica:

- Actuaciones
- Análisis de situaciones.

- Trabajo en grupos pequeños.
- Debates.
- Ensayos individuales.
- Mapeo de decisiones o árboles de problemas.
- Análisis de contenido literario.
- Ejercicios de relajación y desarrollo de confianza.
- Juegos.

**La secuencia de la enseñanza de las habilidades para la vida sigue el siguiente orden**



# Conceptos clave sobre las Habilidades para la Vida

## Sesión 1: Comunicación

---

Como habilidad para la vida implica: compartir ideas y pensamientos, transmitir y recibir mensajes, esto es el que envía el mensaje lo debe de hacer de manera clara y precisa, y el que lo recibe lo entiende adecuadamente y responde correctamente.

### ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN:

- 1) Emisor
- 2) Mensaje
- 3) Receptor
- 4) Entorno
- 5) Refuerzo o gratificación
- 6) Interferencias
- 7) Retroalimentación

### Comunicación implica:

- 1) Transmitir mensajes claros precisos y congruentes.
- 2) Escuchar atentamente., tiene que ver con la actitud, el interés que se da a la comunicación.
- 3) Percibir correctamente los mensajes no verbales.
- 4) Verificar, comprobar si lo que se ha entendido es lo que realmente se trata de manifestar el interlocutor, o si el interlocutor esta comprendiendo lo que se les está diciendo.
- 5) Responder adecuadamente, la respuesta está de acuerdo o en el contexto de la conversación.

### EL MENSAJE

#### Características del mensaje

- Claridad: fácilmente comprensible, no generar confusión. Expresar lo que se quiere decir, no otra cosa.
- Precisión: Ser completa, usar las palabras que significan lo que se quiere transmitir.
- Objetiva: real, debe aludir a hechos, objetos, en los términos que corresponde
- Veraz: tiene que ser verdadero, sincero
- Oportuno: se debe de dar en el momento que es útil y necesario.

## CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN

### ESCUCHAR ATENTAMENTE

- Dirigir el cuerpo hacia el que habla.
- Mirar a los ojos atentamente, si es que la pauta cultural lo permite (algunas sociedades consideran como una rudeza sostener directamente la mirada del interlocutor).
- Solicitar autorización para interrumpir mientras el otro está hablando.
- Evitar hablar en “monologo” (yo hablo, tu escuchas).

### PERCIBIR CORRECTAMENTE LOS MENSAJES NO VERBALES

- Según especialistas, entre los componentes del mensaje están las palabras y también lo gestual. En la comunicación es lo verbal lo que tienen un mínimo impacto mientras que lo gestual y lo para verbal (tonos, volumen) tienen una mayor importancia en la decodificación del mensaje; por lo tanto, tanto o más importante que las palabras son los gestos, ademanes, disposición corporal, mirar a los ojos y otros componentes no verbales.

### VERIFICAR EL CONTENIDO DEL MENSAJE

Verificar implica retroalimentar la conversación usando las siguientes frases en la conversación:

- ¿Tu quieres decir que..?
- ¿En otras palabras me dices que ..?
- en resumen: ¿De lo que se trata es....?

Esto nos ayuda a:

- Aclarar el mensaje.
- Ofrecer una oportunidad para complementar información.
- Ampliar el mensaje.
- Responder adecuadamente

Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.

**Peter Drucker**

## Sesión 2: Empatía

---

### CONCEPTO DE EMPATÍA

Ver, sentir, conocer y comprender opiniones desde la perspectiva del otro, y actuaren correspondencia a la situación.

Como es:

- Es una habilidad interpersonal basada en la comprensión de opiniones, sentimientos y emociones que otra persona experimenta.
- Es una respuesta afectiva- cognitiva, involucra sentimientos, ideas o conocimientos.
- Tiene que ver con el desarrollo de habilidades sociales
- Permite conocer y entender a las otras personas.
- Tiene una intensidad, la cual depende de la relación con la persona, la situación o contexto en la que se presenta.
- La capacidad de ubicarse en el lugar del otro no quiere decir que se comparte la opinión.
- La empatía no es simpatía, tampoco compasión o bondad. Empatía y antipatía son polos de un mismo fenómeno.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS EMPÁTICAS:

- Tienen un mejor manejo de sus emociones.
- Demuestran mayor sensibilidad,
- Manifiestan generosidad
- Son muy buenos negociadores.
- Tienen un alto nivel de autoestima
- Se relaciona con capacidades cognitivas para inferir objetivamente causas de pensamientos o emociones de la otra persona.

### IMPORTANCIA

- Las personas con alta empatía gozan de mayor popularidad, son creíbles, y fácilmente admisibles en cualquier círculo o elite social.
- La persona empática se adapta emocionalmente y cognitivamente a diferentes situaciones interpersonales,
- Desarrolla relaciones interpersonales sólidas coherentes con la situación.

### COMO FUNCIONA

El emisor emite opiniones y sentimientos	El receptor escucha y observar abiertamente, atentamente los diferentes aspectos del mensaje que emite el emisor
El receptor percibe los mensajes objetivos	Identifica el modo en que el emisor otorga significado a su experiencia (marco de referencia interna del emisor)
El receptor Identifica la subjetividad del emisor	Los sentimientos, explícitos o implícitos, que el emisor manifiesta, basado en su experiencia o vivencia.

El receptor interpreta subjetivamente el mensaje	El receptor se ubica en un punto para captar, valorar, determinar la intensidad de los significados que el emisor manifiesta
La interpretación subjetiva es matizada por las experiencias del receptor	La forma de sentir o captar las manifestaciones del emisor
El receptor responde empáticamente	Habilidad para expresar verbalmente lo que ha comprendido o sentido

Una empatía reducida o inadecuada puede originarse por:

- Falta de oportunidades de aprendizaje de empatía desde la niñez.
- Sufrimiento o traumas personales (violencia, incompreensión segregación, discriminación).
- Condiciones de sicopatía o psicopatía de base no detectadas ni tratadas debidamente y a tiempo.

La empatía implica:

- Comprender los sentimientos del otro
- Comprender la perspectiva o punto de vista u opinión de otras personas
- Respetar las diferencias entre lo que cada uno siente respecto a las mismas cosas.
- Desarrollo adecuado de las habilidades para la escucha activa.
- Reducción de las barreras o distancias interpersonales.
- Sensibilidad y reacción adecuada a los componentes no verbales de la comunicación.

**Primero, trata de entender al otro, después trata de hacer que te entiendan a ti. (Stephen Covey)**

## Sesión 3: Monitoreo de emociones(control de emociones)

---

### CONCEPTO

Habilidad de identificar y controlar las emociones. Entendemos por emoción a la reacción subjetiva frente a un estímulo acompañado de respuesta neuronal y hormonal; se consideran reacciones de tipo adaptativo que afectan a nuestra manera de ser.

### TEORÍAS SOBRE SU ORIGEN

#### **Fisiológicas:**

Son las respuestas físicas o fisiológicas que dan conciencia de la emoción, por ejemplo la alteración de la respiración, incremento de la frecuencia cardiaca, etc.

#### **Cognitivas:**

Teoría de Cannon (1927) y Bard (1938): Las emociones están formadas por respuestas fisiológicas y cognitivas (experiencia, conocimientos), todas las emociones tienen componentes fisiológicos semejantes y que por sí solo no diferencian a las emociones, tiene que haber un componente cognitivo.

#### **Interacción de los factores fisiológicos y cognitivos:**

Las emociones se basan en la evaluación (hecho cognitivo) de una situación o acontecimiento y al reconocimiento de las respuestas corporales

### CARACTERÍSTICAS DE LAS EMOCIONES

- Son una reacción subjetiva al medio ambiente.
- Son parte de las respuestas de adaptación, contribuyen a la supervivencia.
- Conlleva cambios fisiológicos y endocrinos.
- Se acompaña de respuestas gestuales y conductuales.
- Está en relación a un conjunto de ideas, creencias, y conocimientos.
- Son involuntarias, está en función de los estímulos externos y de experiencias anteriores.
- Es un estado afectivo, implica estados internos de ánimo, motivaciones, deseos.
- Son adquiridas tempranamente: primeros meses de nacidos

Consiste en valorar una situación concreta e influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.

### COMPONENTES

- **Fisiológico:** cambios fisiológicos de acuerdo al tipo de emoción (agradable o desagradable) implica frecuencia cardiaca, frecuencia respiratoria, tensión muscular, alteración endocrina, cambios en el sistema nervioso simpático o parasimpático
- **Cognitivos:** indica si una emoción es favorable o desfavorable,
- **Conductuales:** conductas de rechazo, acercamiento o alejamiento



## CLASES DE EMOCIONES

Consideraciones:

1. Existe un número reducido de emociones básicas o primarias.
2. En base a la combinación de ellas se conforman otras emociones de mayor complejidad.
3. Las emociones primarias suponen polarización: "positiva o negativa".

Se pueden contar con las siguientes clases de emociones

### 1) Por nivel de complejidad: Emociones Básicas – Emociones Sociales

Primarias o básicas	Sociales
Miedo, ira, asco, sorpresa, tristeza, felicidad	Simpatía, turbación, vergüenza, culpabilidad, indignación

### 2) Por su polaridad: Positivas, Negativas y neutras

Positivas	Negativas	Neutras
Alegría, entusiasmo, euforia, placer, hilaridad.	Ira, miedo, ansiedad, aversión,	Sorpresa

**Polarización de las emociones básicas:**

Emociones básicas	Emociones básicas opuestas
Alegría	Tristeza
Miedo	Ira
Sorpresa	Anticipación
Tristeza	Alegría
Disgusto	Agrado

## DIMENSIONES

Son básicamente dos las dimensiones de las emociones

- a. EXITABILIDAD: nivel elevado – nivel bajo
- b. VALENCIA: agradable-positiva y desagradable-negativa

"Todos podemos enojarnos, eso es fácil. Pero enojarnos con la persona correcta, en la medida justa, en el momento adecuado, por la razón pertinente y del modo apropiado - eso no es fácil"

Aristóteles

Tú tienes el control sobre tus emociones, no lo pierdas. No se trata de no demostrar tu molestia, sino de hacerlo mesuradamente, sin después arrepentirte de una acción cometida en un momento de descontrol.

Napoleón Hill

"La falta de fuerza de voluntad ha causado más problemas que la falta de

inteligencia o de habilidad."

Flower A. Newhouse

## Sesión 4: Manejo del estrés

---

### CONCEPTO

Manejo de estrés: Es la capacidad para identificar y reducir el estrés de forma exitosa. Se aplica especialmente aplicado con el propósito de mejorar el funcionamiento personal.

### Como es:

- Es una habilidad voluntaria que permite reducir la tensión, preocupación, miedo.
- Es un proceso que utiliza diferentes capacidades afectivo-cognitivo y fisiológicos.
- Se presenta frente a situaciones emocionales desagradables o dolorosas

### Importancia

- Controlar y reducir la tensión en situaciones estresantes regulando las reacciones fisiológicas y cognitivas.
- El estrés se puede transformar en fuerza positiva al identificar, comprender y dominar las fuentes generadoras de estrés.
- Aceptar el estrés: si es que están fuera de control, se es necesario aprender de ellas, para ello hay que buscar asesoría, consejos, apoyo de las personas de confianza.
- Evitar el estrés: implica alejarse de situaciones que generan malestar, frustración; implica también prevenir con anticipación la aparición de situaciones estresantes.
- Adaptarse: aprender a ver los aspectos positivos del estrés, las oportunidades que implican, incrementar los momentos de esparcimiento sano.

### Características del estrés:

- Es de carácter involuntario.
- Es una reacción fisiológica del organismo frente a situaciones amenazantes.
- Es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia, usa mecanismos de defensa.
- Al movilizar mecanismos elementales de supervivencia repercute en la salud de la persona.
- Cuando no se controlan adecuadamente tiene efectos negativos, en el desarrollo de la persona.
  - Manifestaciones psicológicas: insomnio, depresión, cansancio.
  - Conductual: reducción de la actividad, reducción de productividad.
  - Fisiológica: incremento de frecuencia cardiaca, respiratoria, cansancio, dolor de cabeza, espalda, estreñimiento, estomago flojo, otras afecciones físicas.

## CÓMO FUNCIONA EL ESTRÉS

### Mecanismo:

Los estímulos que desencadenan el estrés se denominan “estresores”, pueden ser internos o externos al organismo y alteran el equilibrio de funcionamiento. Este desequilibrio genera alteraciones fisiológicas y conductuales que, descontrolados, pueden desequilibrar y afectar negativamente a la persona.

### Etapas:

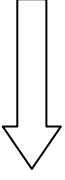
ALARMA: Aviso de la presencia de un agente estresante. Síntomas: respiración entrecortada y acelerada, aumento del ritmo cardiaco, aumento de la presión arterial, sensación de tener un nudo en la garganta o en el estómago, ansiedad, angustia. Estos síntomas son manifestación de preparar al organismo para una acción rápida.

RESISTENCIA: La alarma se hace prolongada, la persona se enfrenta sin éxito a la situación. Esta es la etapa más peligrosa, por un lado los estresores psicológicos sobre exigen mayor atención mental y gasto de energía, los estresores sociales alcanzan mayor significación debido a la experiencia, tradiciones, valores, competencia, exigencias que plantean la sociedad.

En esta etapa el desgaste de energía para la reacción ante el estrés es reparado, las conductas adoptadas frente al estrés son de preparación para el ataque (gasto de energía) o de “despreocupación”, para evitar activarlo. El problema es cuando la percepción de amenaza continua y el cuerpo sigue alerta sin poder reducir este estado.

AGOTAMIENTO: Ansiedad, depresión, aparecen separados o simultáneamente. La exposición al estrés agota paulatinamente la energía biológica y psicológica. Se manifiestan algunos síntomas: dolor de cabeza, de espalda, insomnio, etc.

### FORMAS DE DESENCADENAMIENTO DEL ESTRÉS

FORMA 1		FORMA 2
Situación ambiental		Situación ambiental
Activación fisiológica		Pensamientos negativos
Pensamientos negativos		Activación fisiológica
Estrés		Estrés

### NATURALEZA DE LAS SITUACIONES ESTRESANTES

Los estresantes son factores identificables como origen del estrés, como ya se vio pueden ser eventos circunstanciales, sentimientos, ideas, etc. Por su naturaleza pueden ser:

**Físicos:** Ruido, Temperatura (calor-frio), Enfermedad física.

**Psicosociales:** Caos, aislamiento, frustraciones, ciclos de vida (divorcio, viudez), cambios rutinarios problemas de comunicación.

**Cognitivos:** Experiencias negativas, pensamientos erróneos, ideas obsesivas.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LAS SITUACIONES ESTRESANTES:**

Generalmente las situaciones estresantes implican:

- Alteraciones: Cambia el acostumbrado ritmo de vida, la persona tiene que adaptarse a las nuevas condiciones.
- Valoración negativa anticipada: Las nuevas situaciones son amenazantes según su similitud con la situación previa, la anticipación de peligro activa las respuestas de defensa.
- Daño en función a la duración: Cuanto más dure la situación estresante mayor es el impacto sobre la salud.
- Ambigüedad: No informan con precisión las consecuencias, la persona no sabe a qué atenerse.
- Percepción de no control: cuando sucede esto se transforman en enfermedades crónicas

#### **Las respuestas ante el estrés pueden ser:**

Adecuadas: Para la supervivencia y para aumentar el rendimiento del ser vivo, en calidad y cantidad. Por ejemplo, la adquisición de defensas ante agentes tóxicos como el virus de la gripe, el cuerpo se prepara (sistema inmunológico) y neutraliza a los virus. Lógicamente los efectos de una simple gripe pueden ser devastadores si las defensas están débiles.

Inadecuadas: En este caso, los mecanismos de inmunidad no han funcionado adecuadamente y se dan, por ejemplo las alergias. Si estas alergias son excesivas y se prolongan en el tiempo reducen sensiblemente la calidad de vida del individuo y pueden amenazar su vida.

#### **TIPOLOGÍA DE RESPUESTAS ANTE SITUACIONES ESTRESANTES**

Las situaciones estresantes afectan a las personas de diferentes maneras, está en función a las características o tipos de personas, en este sentido se tienen:

- Los acelerados: Quienes están corriendo para todo.
- Los preocupados: Ansiosos, ven problemas en donde no existen
- Los que están al borde del precipicio: Abusan de sustancias, comen mal, viven mal.
- A la deriva: Mal usan sus energías, permanecen insatisfechos, se sienten imposibilitados de lograr éxitos.
- El solitario: Se aísla, se siente solo, se siente incómodo con los demás, no se integra en el trabajo.
- Debilucho: Está en permanente crisis, todas las actividades son demasiados para el

## Estrategias para enfrentar el estrés

- 1) Confrontación
- 2) Distanciamiento
- 3) Auto-control
- 4) Búsqueda de apoyo social
- 5) Aceptación de la responsabilidad
- 6) Huida-evitación
- 7) Planificación
- 8) Reevaluación Positiva

Nadie -o nada- puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento”  
Eleanor Roosevelt

Formula anti estrés:

Primero, no preocuparse por las cosas pequeñas; Segundo, recordar que todas las cosas son pequeñas”

Adam J. Jackson

## Sesión 5: Autoevaluación

---

### CONCEPTO

Evaluación o valoración de la capacidad propia y de las posibilidades de ejecutar una determinada conducta para producir el resultado esperado teniendo en cuenta otras consecuencias.

Son ideas, creencias basadas en información de la evaluación de las capacidades propias, medio o contexto y los resultados futuros de la conducta a ejecutar o en ejecución

### Como es:

- Es una habilidad cognitiva.
- Es racional, está relacionada con creencias, ideas, expectativas, para el logro de determinados fines; analiza, evalúa, relaciona diferentes aspectos de una situación para plantearse objetivos y los medios (conductas, capacidades) para acceder a su realización.
- Tiene que ver con experiencias de éxito y fracasos, con modelos sociales, y perspectivas de futuro.
- Funciona como motivación, al evaluar y regular las conductas y recursos para el logro de los fines planteados.
- La persona tiene una participación activa en todo el proceso.

### IMPORTANCIA

- Incrementa la motivación para el logro de conductas exitosas
- Contribuye a que la persona regule las condiciones ambientales de su comportamiento.
- La persona regula su comportamiento de acuerdo al logro de la conducta.
- Rescata las experiencias de éxito y los conocimientos que ello implica
- Los éxitos logrados Incrementa la confianza en la persona
- Induce a plantearse retos cada vez mas grandes
- Busca y analiza modelos de éxito ya existentes.

### MECANISMOS

#### A. Planteamiento de Expectativas, objetivos, metas

- Se identifican objetivos, metas
- Se identifica el contexto (situaciones favorables o desfavorables)

#### B. Logros de ejecución

- Se identifican las experiencias de éxito anteriores a la experiencia
- Se evalúan las conductas durante la ejecución de las tareas
- La persona se compromete con las tareas que involucra el objetivo

- Se identifican obstáculos cada vez más complejos
- Consecuencia: se genera una convicción fuerte de eficacia personal

### **C. Experiencia vicaria**

- Se identifican y observan otros modelos (personas con las que se identifican)
- Se extraen los criterios de referencia o de comparación (capacidades, habilidades, estrategias utilizadas por el modelo, estimación de éxito)
- Consecuencia: creencia de la persona de lograr el éxito del modelo en tareas semejantes

### **D. Influencia del entorno**

- Son críticas, evaluaciones provenientes del entorno
- Las evaluaciones positivas externas incrementan las ideas y el esfuerzo para lograr la conducta de éxito
- Consecuencia: la influencia externa incrementa las ideas de éxito
- Observación: las críticas negativas pueden hacer que el sentido de autoeficacia se reduzca al mínimo

### **E. Autopersuasión verbal**

- La aproximación o distanciamiento de lograr la conducta da lugar a la autopersuasión verbal.
- La autopersuasión induce a la persona para la convicción de lograr la conducta de éxito.

### **F. Activación fisiológica conductual**

- Disminuye el estrés,
- Buen humor
- Corrige interpretaciones de ideas o sentimientos erróneos

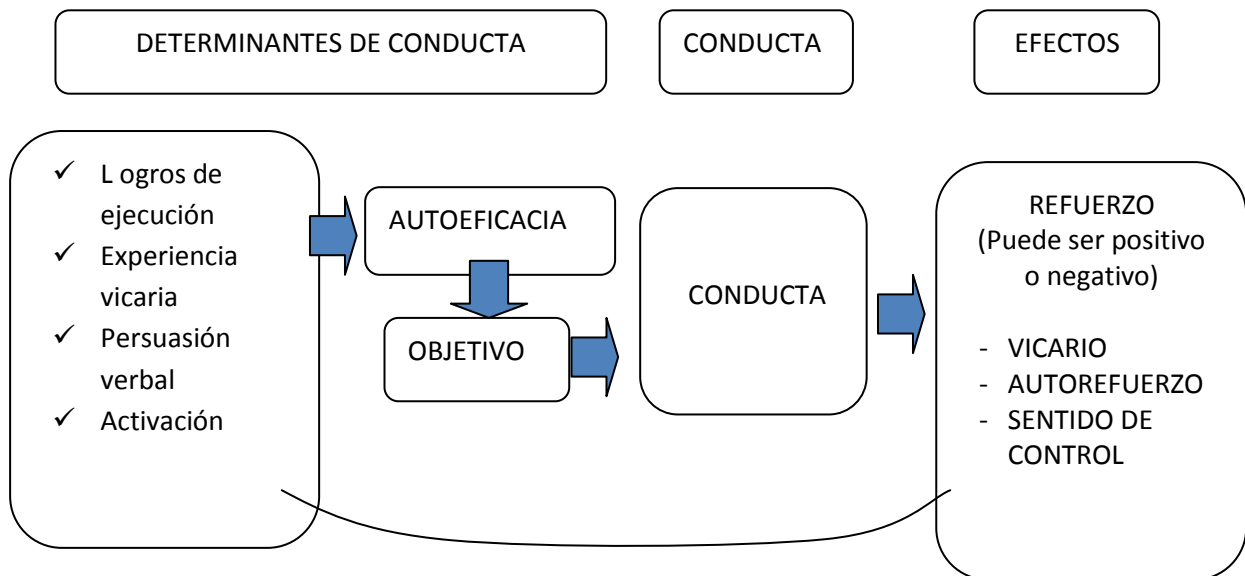
#### **ELEMENTOS IMPORTANTES:**

- **Determinantes personales o determinantes de la conducta.**  
Son las fuentes de información más importantes en relación a la conducta a realizar. Son las ideas que la persona tiene de sus propias capacidades, sus expectativas, el concepto o percepciones del medio, experiencias de éxito, experiencia vicaria, persuasión verbal.
- **Conducta**  
Toda clase de actividad de la persona ante determinadas situaciones, para lograr determinados objetivos.
- **Refuerzo**  
Es el incentivo logrado por la evaluación de las consecuencias favorables de la conducta.



### Clases de refuerzo:

- a) **VICARIO:** aproximación, al modelo de éxito elegido.
- b) **AUTO REFUERZO:** evaluación positiva de la eficacia o consecuencias de la conducta, uso adecuado de la información satisfactoria.
- c) **SENTIDO DE CONTROL:** Incremento de la expectativa de la conducta respecto a la EFICACIA (lograr la conducta de acuerdo al parámetro establecido) o respecto al RESULTADO (la conducta ejecutada tendrá como resultado el fin propuesto).



### FACTORES NEGATIVOS

- ESCASO INCENTIVO, los estímulos que refuercen la conducta son muy débiles o no existen.
- JUICIOS ERRÓNEOS: ideas o razonamiento equivocados
- DISPARIDAD TEMPORAL entre auto eficacia y acción, los efectos de la acción son muy distantes en el tiempo que pierden significado
- EVALUACIONES INCORRECTAS DEL RENDIMIENTO: las estimaciones son sesgadas emocionalmente o por otro factor.
- VALORACIONES ERRÓNEAS DE LAS HABILIDADES
- OBJETIVOS INDEFINIDOS Y AMBIGÜEDAD DE LA EJECUCIÓN, los objetivos son imprecisos, cambiantes
- AUTOCONOCIMIENTO ERRÓNEO: estimación errónea de capacidades y experiencias.

"La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo."

Galilei, Galileo

"Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo."



## Sesión 6: TOMA DE DECISIONES

---

### CONCEPTO

Decidir significa adoptar la mejor alternativa para lograr los objetivos planteados. Diariamente, a cada momento se toman decisiones, éstas son espontáneas, no son planificadas; muchas de las decisiones que se toman tienen consecuencias negativas, pero a veces ni siquiera esto llama a meditación y se continúan tomando decisiones no acertadas movidas solo por las emociones.

### IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES ACERTADAS

Las decisiones mal tomadas generalmente arriban a consecuencias negativas, se dice: “Una decisión mal tomada va seguida de otra mala decisión”. Esto sucede cuando las decisiones son tomadas emocionalmente, es decir, con rencor, por afecto, o por pena. La capacidad para tomar buenas decisiones influye en la calidad de vida de la persona, de allí la importancia de aprender a tomar decisiones, de manera ordenada y sistemática.

### Tomar una buena decisión consiste en:

- TENER CONCIENCIA DEL PROBLEMA. Conciencia de la situación de incertidumbre, insatisfacción o necesidad.
- PLANTEAR EL OBJETIVO que se quiere conseguir, Organizar elementos, procesos, factores que son importantes para la persona.
- PLANIFICAR de manera detallada el procedimiento para el logro de los objetivos, esto es tener en cuenta la disposición de todos los recursos necesarios
- DESARROLLAR acciones orientadas a lograr objetivos exitosamente

### QUE DEBO HACER PARA TOMAR DECISIONES BUENAS

- Centrarse en lo realmente importante.
- Realizar el proceso de forma lógica y coherente.
- Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.
- Recoger la información necesaria para optar o elegir.
- Recopilar las informaciones, opiniones, etc..., que se han formado en torno a la elección.
- Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

### CARACTERÍSTICAS

La habilidad para la toma de decisiones está en relación directa con situaciones de incertidumbre, inseguridad, vacilación, indecisión, con el desconocimiento de lo que pueda ocurrir si se toma una u otra decisión.

Es una habilidad cognitiva, implica capacidades para examinar, explorar, estudiar, manejar información respecto a situaciones o condiciones contextuales que es de interés. En base a ello

se generan alternativas, se elige la mejor, se toma conocimiento acerca de los medios para lograrlo

Esta habilidad implica también valores, intereses, expectativas y afectos. Tiene que ver con las preocupaciones propias, pero también con la ética, es decir que las decisiones que se tomen no afecten los derechos de los otros.

Las personas toman decisiones de manera Constante, permanentemente, por lo que la forma de tomarlas se constituyen en actividades habituales, es decir la toma de decisión es casi automática, salvo que esté en juego cuestiones de gran importancia.

Es de carácter psicológico y social, ya que las consecuencias no solo repercuten en la persona, sino en su contexto, en su relación interpersonal. Muchas de las decisiones tomadas están orientadas de la persona hacia su contexto social

## **COMPONENTES**

1. **PERSONA QUE TOMA LAS DECISIONES**  
Genera alternativas y selecciona la mejor opción entre varias alternativas.
2. **OBJETIVOS**  
Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.
3. **PREFERENCIAS**  
Son los criterios que el agente decisorio utiliza para escoger, está relacionado con los intereses, valores, afectos.
4. **ESTRATEGIAS**  
Es el curso de acción (pasos o procedimientos) que la persona escoge para alcanzar mejor sus objetivos, depende de los recursos de que disponga. Está relacionado con los medios.
5. **MEDIOS**  
Son los recursos que se van a utilizar, tiene que ver con lo financiero, humano, materiales, inmateriales (tiempo).
6. **SITUACION**  
Son los aspectos del entorno que rodean a la persona y que influyen en la toma de decisión y afectan las consecuencias, muchos de los cuales, están fuera de su control.
7. **RESULTADO**  
Es la consecuencia resultante de la decisión realizada
8. **SEGUIMIENTO**  
Son las evaluaciones que se hacen en todo el proceso que va desde el inicio hasta el resultado, incluso puede ir más allá.

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE TOMAN BUENAS DECISIONES**

- 1) **EXPERIENCIA**  
Las personas toman mejores decisiones de acuerdo a sus experiencias anteriores.

## 2) CAPACIDAD DE ANÁLISIS

Las mejores decisiones han sido tomadas como resultado del uso de la información relacionada al tema, esto implica capacidades cognitivas de análisis.

## 3) CREATIVIDAD

Combinar o asociar ideas de manera creativa y lograr resultados innovadores, de mayor utilidad.

### **CRITERIOS DE EFICACIA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

1. **CALIDAD:** Cuando los resultados están dentro de los límites esperados. No es poco, tampoco mucho.
2. **OPORTUNIDAD:** La toma de decisión debe de ser en el momento adecuado, su ejecución no puede ser a destiempo, la oportunidad deja de ser tal.
3. **SOCIALIZACIÓN:** Tener en cuenta a las personas que vayan a ser afectadas por las decisiones que se tomen, por ello informar, hacer de su conocimiento acerca de las decisiones y las consecuencias posibles. De esta manera se evita anticuerpos que vayan en contra de las decisiones adoptadas.
4. **ÉTICA:** Sobre todo si se afecta los intereses o derechos de otras personas, debe ser analizada desde el planteamiento ético (diferencias culturales); derechos afectados, y justicia en su aplicación.

### **PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

1. Diagnóstico o reconocimiento de la situación, este paso implica la búsqueda de información exacta, precisa, verdadera, que permita conocer de manera precisa la situación, es decir se debe de arribar a un diagnóstico preciso de la situación.
2. Crear, Identificar y desarrollar diferentes opciones, alternativas, soluciones. Por medio de lluvia de ideas u otras técnicas conocidas, puede ser también consultas a personas con experiencia.
3. Selección de la mejor alternativa, implica evaluar y comparar todas las alternativas teniendo como criterio los límites convenientes. Las alternativas seleccionadas deben de estar dentro de los límites esperados.
4. Ejecución de la alternativa seleccionada, tiene que ver con un plan que permita seguir la secuencia y no desviarse hacia otras situaciones, el plan implica también un sistema de seguimiento o evaluación, lo ideal es hacer un diagrama de Gantt. Este es un cuadro de ejes horizontales y verticales, en los ejes horizontales se ubican las actividades y en los ejes verticales se ubica el tiempo. De acuerdo al diseño este diagrama puede servir para hacer el seguimiento de la actividad en función al tiempo, a los recursos, las metas, etc.

5. Evaluación, seguimiento, este paso es transversal a cada uno de los anteriores, y puede continuar aún más allá de los logros alcanzados.

#### **RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES**

Elementos perturbadores para la toma de decisiones:

- Sobredimensionar algún detalle de la situación.
- Forma de pensamiento: creer o dudar de todo, dependencia o no escuchar nada.
- Desconocer la situación, definir erróneamente la situación
- Delegar a otros la toma de decisión
- Pensar que se va a fracasar, ideas de fracaso
- La decisión es simbólica, en la práctica no se asume
- La solución del problema genera otro problema
- El que toma la decisión no está comprometido con la decisión
- Exceso de confianza que lleva a omitir consecuencias o valorar demasiado bien las consecuencias.
- La decisión es percibida como poco importante
- Tomar la decisión fuera de tiempo, demasiado tarde o pronto.
- No establecer reglas claras de seguimiento.

Un hombre tiene que escoger. En esto reside su fuerza: en el poder de sus decisiones.

Paulo Coelho

Las decisiones rápidas son decisiones inseguras.

Sófocles

## Sesión 7: Solución de problemas

---

### CONCEPTO

Enfrentar una situación difícil buscando resultados favorables. El conflicto es una clase de problema y la solución del conflicto es remediar desacuerdos entre dos o más personas

### Definiciones ligadas al concepto de problema

- Solución de problema: una persona se enfrenta a un problema cuando acepta una tarea pero no sabe de antemano cómo realizarla.
- Problema: el carecer o no tener la respuesta que demanda una situación determinada
- dicho problema ante una situación determinada y es esto lo que constituye la situación conflictiva
- Problema: relación entre lo que la persona tiene y lo que necesita
- Problema: incertidumbre, dificultades, obstáculos, molestias, carencia de conocimientos
- Conflictos: desacuerdos, enfrentamientos, contraposición de intereses, mal entendidos
- Solución de problema: Acto de tender un puente entre dos estados, el actual y el que nos gustaría que se diese
- Solución de problema: Transformar un estado futuro previsible, haciendo que en el futuro se de otro estado preferible

### IMPORTANCIA

Se dice que los problemas son las formas como se presentan las oportunidades, se trata entonces de convertir a los problemas en oportunidades, en efecto la solución de problemas implica una serie de ejercicios, en diferentes ámbitos lo que permite desarrollar habilidades en espacios a los que no se le da importancia debida.

### COMO ES:

Es un proceso voluntario	La solución de problemas Depende de la persona, sus expectativas, sentimientos, valores. La solución de conflictos depende de las partes involucradas. Sus intereses, necesidades, valores.
Es Reflexivo	Involucra capacidades cognitivas de análisis, síntesis Es producto del razonamiento y articulación de ideas para determinar la decisión.
Es jerárquico	Se basa en un listado de prioridades o criterios de selección

Es previo a la acción	Debe tener en cuenta recursos, capacidades, oportunidades, para ejecutar la acción
Estilos	Existen varios estilos para la Solución de problema: <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Racional”, usando el raciocinio.</li> <li>• “Espontánea”, de acuerdo a la presión del momento.</li> <li>• “Impulsiva o emocional”, cuando es determinado por emociones, afectos, con escaso nivel de racionalidad.</li> <li>• “Oportuna”, cuando se da de acuerdo al momento que realmente se requiere la solución.</li> </ul>
	Respecto ala resolución del Conflicto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evasión: Cuando se escapa de la situación, generalmente cuando la situación es irrelevante o supera las posibilidades.</li> <li>• Pasiva: Generalmente se da cuando hay un poder equitativo entre ambas partes.</li> <li>• Agresiva: Cuando el asunto es de alta prioridad.</li> <li>• Asertivo: Tratando que los derechos se respeten, sin llegar a la condescendencia.</li> <li>• Colaboración: se basa en un trabajo conjunto de las partes.</li> </ul>

## COMPONENTES

1. EL PROBLEMA o CONFLICTO: Es la situación que obstaculiza, la necesidad que debe de ser satisfecha, la relación incomoda, dañina.
2. PERSONA QUE TOMA LAS DECISIONES: Genera alternativas y selecciona la mejor opción entre varias alternativas.
3. ASESORES O MEDIADORES: Personas expertas que contribuyen a la solución del problema.
4. OBJETIVOS: Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.
5. PREFERENCIAS: Son los criterios que el agente decisorio utiliza para escoger, está relacionado con los intereses, valores, afectos.
6. ESTRATEGIAS: Es el curso de acción (pasos o procedimientos) que la persona escoge para alcanzar mejor sus objetivos, depende de los recursos de que disponga. Está relacionado con los medios.
7. MEDIOS: Son los recursos que se van a utilizar, tiene que ver con lo financiero, humano, materiales, inmateriales (tiempo).
8. SITUACION: Son los aspectos del entorno que rodean a la persona y que influyen en la toma de decisión y afectan las consecuencias, muchos de los cuales, están fuera de su control.
9. RESULTADO: Es la consecuencia resultante de la decisión realizada.



10. SEGUIMIENTO: Son las evaluaciones que se hacen en todo el proceso que va desde el inicio hasta el resultado, incluso puede ir más allá.

#### COMO FUNCIONA

1. Se identifica el problema
2. Se analiza el problema (identificación de las causas)
3. Se plantean soluciones alternativas (criterios: tiempo, costo, efectos no deseados, expectativas)
4. Se elige una solución más adecuada (en base a criterios)
5. Planificación de la solución (se plantean objetivos, metas, acciones, los recursos a usar, el tiempo, etc.)
6. Ejecución (se ejecuta el plan)
7. Evaluación (control del avance, cumplimiento de las metas, tiempo, etc.)

La mayoría de las personas gastan más tiempo y energías en hablar de los problemas que en afrontarlos.

Henry Ford

Cuando atrasamos la cosecha, los frutos se pudren, pero cuando atrasamos los problemas, -ellos- no paran de crecer.

Paulo Coelho

## Sesión 8: Trabajo en equipo

---

### CONCEPTO

Es un conjunto de personas organizadas para lograr un objetivo común.

### ¿Qué es un equipo de trabajo?

- Es un Grupo de personas...
  - Que aprenden o han aprendido a trabajar en grupo.
  - Tienen objetivos y metas en común.
  - Desarrollan un trabajo armónico, participativo.
  - Manifiestan un alto grado de solidaridad, apoyo mutuo y cooperación entre todos los miembros del equipo.
  - Cuentan con un alto grado de Coordinación y comunicación bastante fluida.
  
- Tiene un Liderazgo...
  - Liderazgo efectivo: hay una visión, saben adónde quieren llegar y para ello cuentan con competencias cognitivas, emocionales y tienen intereses de desarrollo.
  - El liderazgo es participativo: fomenta confianza y respeto, compromiso con el trabajo, promueve las capacidades del grupo, motiva a que los participantes tengan voz y voto en las decisiones.
  - Respeto a las funciones, roles y responsabilidades de cada miembro.
  
- Asume objetivos de equipo...
  - Hay un objetivo impuesto al equipo.
  - El objetivo es asumido como parte de las personas.
  - Lo más importante es el objetivo.
  
- Una entidad con un ciclo de vida...
  - Cuenta con fases y etapas desde su nacimiento hasta su disolución.

### IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO:

#### 1. Para las personas

- El trabajo se hace ameno, hay menos presión a pesar que son trabajos difíciles.
- Genera sinergia, el poder del equipo se complementa con las capacidades de cada uno de los integrantes, las capacidades individuales se potencian.
- Es participativo, las responsabilidades son compartidas.

- Amplia el compromiso de las personas, las personas sienten como parte propia los objetivos del equipo.
- Multiplica la productividad, los objetivos son logrados en menos tiempo, y de calidad superior.
- Se incrementan las opciones, alternativas de productividad o soluciones.
- Se desarrollan vínculos afectivos de cohesión del equipo, se desarrollan valores de solidaridad, cooperación, apoyo.
- Satisfacen metas personales y de equipo, al lograr los objetivos organizacionales se logran los objetivos personales, se desarrollan habilidades de superación.

## **2. Para la organización**

- Se incrementa la calidad y la cantidad de trabajo
- Se fortalecen los vínculos personales con la organización
- Disminuyen gastos
- Los integrantes del equipo asumen mejor las decisiones de liderazgo
- Hay más alternativas, nuevos puntos de vista
- Se ahorra tiempo en investigación,

### **ELEMENTOS IMPRESCINDIBLES EN EL TRABAJO DE EQUIPO**

1. UN OBJETIVO COMPARTIDO, Todos conocen y comparten el objetivo del equipo.
2. UN GRUPO DE PERSONAS ORGANIZADAS, comprometidas con la realización del objetivo, asumen la responsabilidad de cumplir la misión o tarea.
3. UN AMBIENTE DE CONFIANZA, El equipo crea y goza de un ambiente de confianza.
4. COMUNICACIÓN ABIERTA, La comunicación entre los integrantes del equipo es abierta, transparente, sincera.
5. SENTIDO DE PERTENENCIA, Las personas se sienten parte del equipo.
6. TOMA DE DECISIONES CONSENSUADAS, Las decisiones son en consenso con el grupo.
7. LIDERAZGO PARTICIPATIVO, El líder no es el único que dirige, todos los demás también pueden dirigir.

## FASES Y ETAPAS EN LA CONFORMACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

FASES	ETAPAS
<i>Formación.</i>	RECLUTAMIENTO: Convocatoria, conformación del equipo.
	INCERTIDUMBRE: hay conflictos por el liderazgo y la claridad de los objetivos.
	PROPOSITO: se estructura la el objetivo del equipo.
	SENTIDO DE EQUIPO: hay un sentido, idea de pertenecer al equipo.
<i>Confusión.</i>	Aceptación del equipo, resistencia al control del grupo sobre las individualidades.
	Conflictos respecto al liderazgo del equipo
	Estructura jerárquica establecida
<i>Normalización.</i>	<i>Cohesión del equipo, las relaciones son equilibradas</i>
	Sentimiento de identidad con el equipo, grupo y camaradería entre sus miembros.
	El equipo se encuentra sólidamente establecido
<i>Desempeño.</i>	<i>La estructura es plenamente funcional y aceptada por todos los integrantes.</i>
	<i>Cada integrante conoce y comprende sus funciones</i>
	<i>Hay una fuerte tendencia hacia el desempeño.</i>
<i>Disolución.</i>	El desempeño disminuye su energía
	Se presenta una tendencia hacia la conclusión del trabajo

## COMO CONFORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO

1. Convocar a un grupo de personas
2. Establecer un objetivo común a todos los integrantes, orientar las expectativas de los integrantes
  - ¿Qué esperas del equipo?
  - ¿Qué esperas de tu trabajo?
  - ¿Por qué?
3. Capacitarlos, entrenarlos facilitarles herramientas
4. Establecer un liderazgo, motivar permanentemente
5. Fortalecer el sentido de pertenencia, fomentar la participación
6. Crear un clima de trabajo agradable
7. Delegar responsabilidades
8. Plantear, establecer un plan de trabajo.

## Dificultades

- Problemas de liderazgo, dualidad, carencia de objetivos
- Conflictos interpersonales
- Falta de confianza
- Clarificación de objetivos
- Conductas dañinas personales
- Indisciplina
- Carencia de un plan de trabajo

## Cualidades del integrante del equipo de trabajo

1. Capacidad para ejercer y compartir el liderazgo, definir objetivos y promover en los demás la toma de decisiones

2. Creatividad para la solución de problemas,
3. Comunicador para reforzar el sentido de pertenencia al equipo
4. Solidario, con habilidades empáticas para ayudar, orientar a los integrantes del equipo
5. Habilidad para prevenir y resolver conflictos
6. Investigador, busca información actual y precisa para mejorar el trabajo en equipo
7. Educador enseña con el ejemplo, presiona y reta a los demás para lograr los objetivos
8. Capacidad para Evaluar, medir los avances y logros

## **ROLES QUE SE PRESENTAN EN EL TRABAJO DE EQUIPO**

### **El Coordinador**

- No necesariamente es el líder.
- Aclara y define las metas.
- Promueve la toma de decisiones.
- Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar objetivos.
- Moviliza a otras personas en sentido positivo.
- la creatividad individual y grupal.
- Transmite seguridad y es confiable.
- Brinda toda la información requerida.

### **El Creativo**

- Aporta imaginación y creatividad al equipo.
- Resuelve problemas difíciles creativamente.
- Es un generador de propuestas originales

### **El Investigador**

- Busca oportunidades, es extrovertido y entusiasta.
- Su función es evitar que el equipo se estanque
- El aporte es producto de las investigaciones u observaciones

### **El Impulsor**

- Es retador y dinámico.
- Puede trabajar bajo presión.
- Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.
- Su carácter impulsivo puede ofender a otras personas.

### **El Evaluador**

- Es racional e inteligente.
- Percibe las oposiciones y juzga con exactitud.
- Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras, y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada.
- Pero carece de iniciativa y no tiene habilidad para inspirar a otros. A veces puede resultar demasiado crítico.

### **El Cohesionador**

- Es cooperador, solidario.
- Tranquilo, cordial, pacífico.
- Es diplomático Evita enfrentamientos, hace el rol de mediador en conflictos.
- Perceptivo, identifica necesidades e inquietudes.
- Inspira ideas en los demás.

### **El Implementador**

- Transforma los objetivos y decisiones en estrategias y acciones.
- Es disciplinado.
- Es eficiente.

### **El Finalizador**

- Se preocupa en los detalles.
- Observa lo mal realizado.
- Trata de no dejar nada por hacer.
- Es esmerado.
- Realiza las tareas en el plazo establecido.
- Es en extremo preocupado.

### **El Especialista**

- Está interesado por una sola cosa a la vez.
- Cumple con sus obligaciones y aporta conocimientos técnicos específicos.
- Contribuye solamente cuando conoce del tema.

**“Reunirse en equipo es el principio. Mantenerse en equipo es el progreso. Trabajar en equipo asegura el éxito” Henry Ford**