

## **LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN EL AULA: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Iciar Eraña de Castro

Departamento de Motricidad de la Facultad de Actividad Física y Deportes de la UEM  
[Miciar.erana@uem.es](mailto:Miciar.erana@uem.es)

El adecuado desempeño de la labor docente, depende, en gran medida, del manejo de habilidades psicológicas por parte del profesor, en particular, de habilidades sociales, de comunicación, autocontrol y solución de problemas. El docente, tiene un papel decisivo en el proceso formativo y humano de los alumnos que están a su cargo, pues sin duda, sus decisiones y su comportamiento tienen una enorme influencia en los alumnos a los que enseña. Esta influencia, puede ser beneficiosa o perjudicial y éste debe prepararse para conseguir un buen funcionamiento psicológico y crear un buen clima de clase que favorezca, por un lado, el mejor aprendizaje posible y, paralelamente, el desarrollo de pautas, creencias y valores que contribuyan a la formación integral como personas para generar satisfacción y bienestar.

En líneas generales, el estilo de funcionamiento del docente debe caracterizarse por ser un modelo de comportamiento, respetando, evitando menospreciar, insultar o atribuir erróneamente; siendo un ejemplo de control emocional, sobre todo en los momentos más críticos, manteniendo una actitud equilibrada ante las adversidades, sin acentuarlas demasiado ni en un caso ni en otro; mostrando mucho interés por su trabajo, siendo generoso en su esfuerzo y dedicación y disfrutando con lo que hace; apoyando y ayudando para que progresen, con una actitud constructiva y positiva; exigiendo esfuerzo y rendimiento y ajustando expectativas; enseñando a respetar a sus compañeros; acentuando la importancia de la cooperación y la comunicación, y concretando las responsabilidades individuales de cada uno en beneficio del grupo.

Las personas necesitan estar integradas para ser eficaces, y esta integración no sólo se refiere a la integración personal sino a la social. La familia, los amigos, los compañeros de clase, de claustro, los deportistas, los alumnos, los jueces, la prensa, los directivos, etc., en definitiva, todas y cada una de las pequeñas interacciones que se entablan cada día conforman esa trama emocional y social. Este espacio de interacción es, ante todo, un lugar de aprendizaje, ya que a través de las relaciones, no sólo se asimilan múltiples aspectos de las reglas sociales sino que además, las personas con las que cada uno se relaciona, a través de sus elogios, sus críticas, sus valoraciones, etc., pueden actuar como un espejo al devolver una imagen que no siempre es fácil de mirar.

El proceso de socialización se inicia cuando el niño toma contacto con otras realidades sociales y necesita aprender a respetar diferentes espacios, a personas muy distintas y a desempeñar roles diferentes. Los criterios, normas y reglas provienen de otras fuentes de autoridad diferentes a las ya aprendidas en la familia, menos comprometidas en lo personal pero con la misma necesidad de acatarlas. Así, se empiezan a efectuar distintos tipos de comunicación, nuevas elecciones, lo que implica utilizar las emociones para mantener relaciones de forma efectiva, establecer y mantener relaciones saludables, reforzantes, positivas, que generen bienestar, basadas en la colaboración y cooperación,

resistirse a las presiones sociales inapropiadas, negociar soluciones a conflictos y aprender a solicitar ayuda cuando se necesita. Esto es lo ideal, puesto que una buena comunicación va a ser el vehículo que genere lazos saludables de relación entre las personas, pero no siempre se adquieren convenientemente. Dentro de las habilidades de comunicación se pueden incluir múltiples competencias, entre las que se pueden destacar: aprender a comunicarse, mediante el empleo de habilidades verbales y no verbales a la hora de expresarse y relacionarse de forma positiva y efectiva, construir relaciones, estableciendo y manteniendo e intercambiando conexiones saludables y positivas con otras personas y grupos,; aprender a resolver conflictos o dificultades atendiendo a las necesidades de todas las personas implicadas y consiguiendo la satisfacción de todos, sin manipular ni dejarse manipular..., etc.

Existen, por tanto, distintos tipos de comunicación: la comunicación intrapersonal, interpersonal y la grupal. La comunicación intrapersonal se refiere al diálogo interno que cada persona tiene consigo mismo, a la forma de hablarse, criticarse o animarse. Se caracteriza porque no se puede acceder a conocer el diálogo de otros, a no ser que la propia persona sea consciente de cómo es este diálogo y además desee manifestarlo. Es muy importante reconocerlo y aprender a dominarlo pues, en caso contrario, puede perjudicar gravemente el rendimiento. Un lenguaje excesivamente crítico y penalizador puede resultar igualmente dañino que otro excesivamente permisivo y condescendiente con las actuaciones de uno mismo. Por otro lado, revisar constantemente actuaciones del pasado o adelantar acontecimientos futuros es otra forma inadecuada de manejar la atención, que impide estar en el presente, aquí y ahora y tomar las decisiones más adecuadas con los datos actuales.

La comunicación interpersonal, hace referencia a todas aquellas situaciones en las que, al menos, existen dos o más personas, y se produce una comunicación, verbal y no verbal. Este proceso de comunicación es diferente al anterior: hay una persona que decide enviar un mensaje a otra, el emisor debe traducir el mensaje en ideas, transmitirlo a través de distintos canales (verbal, gestual, etc.), el receptor lo interpreta y por último, en función de esta interpretación actúa en consecuencia. Este proceso no siempre es fluido y en ocasiones, existe lo que los expertos denominan "ruido". El ruido se refiere a los sesgos que distorsionan la percepción y por tanto, la comunicación interpersonal. Entre los más importantes podemos destacar:

- Errores de atribución: atribuir intenciones sobre la conducta de los demás sin confrontar. (e.g. ha llegado tarde porque no le interesa la clase)
- Prejuicio de autocomplacencia: buscar explicaciones externas para explicar un fracaso y enfatizar las internas ante un éxito (e.g. he aprobado, me han suspendido)
- Efecto halo: desarrollar impresiones globales de una persona en función de un único atributo (.e.g. es rebelde por llevar un tatuaje)
- Estereotipos y prejuicios: creencias erróneas sobre las características de un grupo y de que todos sus miembros la comparten (e.g. todos los jóvenes son pasotas)
- Proyección: tendencia a atribuir características, pensamientos o sentimientos propios, que no aceptamos en nosotros, a los demás (e.g. no le gusto a se alumno o profesor)
- Percepción selectiva: seleccionar aquellos aspectos consistentes con el conocimiento previo que cada uno posee e ignorar otros datos presentes en la

comunicación (subjetividad a la hora de evaluar una conducta según quien la emita)

- Efecto contraste: tendencia a utilizar la comparación y considerar peor o mejor a otra persona en función de con quién se la esté comparando (e.g. corregir un examen mediocre después de uno muy malo o corregirlo después de un examen brillante).
- 

Por último, la comunicación grupal se refiere a la comunicación del profesor cuando se dirige a toda la clase, donde la información que ofrece debe ser comprendida por todos. Parece importante diferenciar este tipo de comunicación grupal, de la comunicación que se puede establecer de uno en uno o en grupos reducidos, pues las herramientas y las habilidades a utilizar en cada caso también serán diferentes.

Para trasladar un mensaje adecuadamente es fundamental la preparación. Algunas preguntas que pueden ayudar a preparar la comunicación son:

- ¿Qué es lo que quiero comunicar?
- ¿A quién va dirigido?
- ¿Cuál es la mejor manera que tengo para trasladar el mensaje?
- ¿Cuándo lo debo hacer?
- ¿Dónde lo voy a hacer? ¿por qué creo que deben escucharme?
- ¿Qué posibles costes o beneficios pueden surgir de esta comunicación?

Aunque muchos aspectos de la psicología pueden ayudar a convertirse en un buen profesor, pocos son más importantes que las habilidades que tiene una persona para comunicarse. Los mejores profesores no son los que más saben de una materia, sino que son aquellos que son más efectivos a la hora de liderar, enseñar, motivar y organizar, entre otras cosas. Por lo tanto, las habilidades de comunicación, incluyen, no sólo aquellos aspectos referidos a cómo puede el profesor enviar mensajes claros sino cómo, a su vez, recibe e interpreta los mensajes que vienen de los alumnos y cómo los maneja después.

Es este sentido, se ha tratado de explicar qué es la comunicación, los diferentes tipos y para qué resulta imprescindible aprender a comunicarse. Ahora bien, ¿cómo?, es decir, de qué manera y, ¿cuándo?, es decir, ¿en qué momento se deben producir dichos intercambios? ¿En qué consiste la aproximación o comunicación positiva?, ¿cuáles son las características de aquellos que saben escuchar mejor?, ¿cómo mejorando las habilidades de comunicación se puede mejorar el rendimiento de un profesor?, ¿mejoran estas habilidades la satisfacción y el rendimiento de los alumnos?. Estas son las preguntas que se van a tratar de responder en los próximos apartados.

## **HABILIDADES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES: ESCUCHA ACTIVA, EMPATÍA, ASERTIVIDAD**

### **ESCUCHA ACTIVA**

Cuando las personas se comunican, los mensajes contienen información verbal y no verbal y, a veces, estos dos canales no coinciden generando probablemente confusión.

Es importante saber lo que se dice pero igual de importante es el cómo se hace, cuál es la expresión utilizada, el gesto, los movimientos puesto que a veces, es la información que más rápidamente llega al receptor. Algunos de los aspectos que pueden ayudar a reforzar la comunicación se refieren a:

- a. Usar un lenguaje directo y simple: realizar aquellos comentarios que sean necesarios y específicos. Mucha información o compleja no facilita la comprensión
- b. Contrastar: es importante hacer comprobaciones sobre lo que los alumnos han entendido. Una simple pregunta sirve para saber si han comprendido las ideas principales del mensaje
- c. Ser consistente: es importante que las acciones correspondan con las palabras. Cuando existe una discrepancia entre lo que se dice y se hace, se pierde credibilidad y hace ineficaz la comunicación.
- d. Utilizar la comunicación verbal y no verbal: los alumnos van a recordar mejor si pueden oír y ver lo mismo a la vez. Demostrar un ejercicio, una habilidad, un gesto, señalando los aspectos más importantes, resultará muy beneficioso para todos y aumentará la comprensión.
- e. Ser un buen oyente: para ser efectivo en la comunicación hay que ser un buen oyente, La comunicación incluye un camino de doble vía. Ser receptivo, estar disponible para lo que los alumnos quieran comunicar, además de proporcionar información muy útil, facilita la relación e involucra a todos.

Ahora bien ¿qué aspectos deben entrenarse para ser un buen oyente?

- f. Deja de hablar: con los otros y contigo mismo
- g. Escuchar positivamente: los alumnos quieren ser oídos, expresarse con libertad y el entrenador puede animar, asentir positivamente y dar señales de su escucha o por el contrario, dar respuestas negativas o decir “no” con la cabeza y será la mejor forma para acabar con la comunicación.
- h. Escuchar objetivamente: evitar juzgar prematuramente el contenido del mensaje. Es importante la actitud y el considerar sinceramente lo que un alumno quiera decir. Pueden tener buenas ideas y es importante crear esa atmósfera cálida, no juzgar ni evitar que se expresen aunque, a veces, no guste lo que están diciendo.
- i. Imagina el punto de vista del otro y presta atención a la conducta verbal y no verbal
- j. Escuchar con interés: Ser un buen oyente significa estar atento y mostrar interés. Establecer contacto ocular, asegurarse de que el cuerpo también refleja interés por el mensaje, recibir los mensajes sabiendo que es importante saber qué piensan aunque no siempre se esté de acuerdo ayudará a mantener una comunicación eficaz.
- k. No interrumpas, ni presupongas motivos o intenciones. Escucha entre líneas, alerta a los hechos y a los sentimientos
- l. Pregunta para comprender mejor. Reformula para garantizar la comprensión

Dentro de las conductas eficaces o ineficaces en la comunicación entre profesor-alumno se encuentran los métodos de corrección. La corrección a un alumno puede ser hecha de

varias maneras. La más simple, pero también la más complicada es la corrección verbal. Para que sea eficaz es importante cumplir una serie de requisitos:

- Simple. A la hora de transmitir la información ha de explicarse de la manera más simple para que el alumno preste atención a lo que se le quiere decir.
- En un momento inmediato o cercano. No podemos dar feedback cuando ha pasado un mes de la realización de la tarea.
- Centrada en la conducta a corregir, no en la persona. Se ha realizado mal una práctica no se trata de un mal alumno.
- Con un tono, volumen y velocidad de voz apropiados.
- Positiva. Utilizar palabras en positivo, no en términos negativos. Por ejemplo es más eficaz una corrección tipo: “Amplía esta idea, especifica esta otra...”, que si al contrario se dice: “no te esfuerzas, no concretas...”
- No siempre. La frecuencia de las correcciones ha de tenerse en cuenta. Una vez que el alumno conoce cómo ha de hacer una tarea, es conveniente reducir indicaciones, de esta manera, se fuerza al alumno a analizar la situación por sí mismo, a ir adquiriendo sus propias responsabilidades e independencia.. Estar corrigiendo constantemente además de producir desgaste en el profesor no propicia un clima muy favorable al rendimiento ni permite analizar lo que ocurre.

## **EMPATÍA**

La empatía consiste en poder entender a los otros desde el marco de referencia de nuestro interlocutor. Se refiere a la capacidad de entender, ser consciente o sensible a los sentimientos, pensamientos y experiencias del otro sin necesidad de que éste los comunique totalmente de una manera objetiva y explícita. Cuando una persona es capaz de salirse de sí misma para acercarse y comprender a los demás, aprende a aceptar y reconocer su derecho a ser diferente. Cuando media la empatía, aparece la tolerancia y la integración de las necesidades de los demás, haciendo flexible y abierta a la persona. Sin embargo, ante cualquier situación que produce desagrado o hace cuestionar ideas, actitudes o sentimientos, si no se tiene una poderosa conciencia de uno mismo y de quien es el otro, la reacción puede ser de intolerancia, rigidez y/o rechazo. Este aspecto puede parecer contradictorio en un capítulo donde se está hablando de la importancia de “explicarse” y esa no es una capacidad que se refiera sólo a los profesores, pero sí insistir, que en muchas situaciones del ámbito de la educación, es el profesor el que debe conectar con los alumnos, empatizar desde el primer momento, comunicar el propósito de las sesiones, acordar los objetivos de aprendizaje y el plan a llevar a cabo, clarificar expectativas, establecer las reglas de juego, normas y procedimientos, establecer el calendario, el número y tipo evaluación y los plazos de consecución de los objetivos, etc. En este sentido el objetivo de desarrollar una buena empatía va a traducirse en una mejor disposición a escuchar, a ver con los ojos del otro, va a permitir mostrar respeto por las necesidades de los alumnos, va a fomentar la participación de un mayor número de personas con ideas y opiniones, puede ayudar a que todos reflexionen sobre su contribución a las cosas que ocurren y a los resultados que se obtienen, sean éstos buenos o malos.

## ASERTIVIDAD

En el ámbito de la docencia, para tener éxito en la comunicación o lo que es lo mismo, desarrollar habilidades sociales es necesario eliminar la creencia o más bien “necesidad” de tratar o intentar quedar bien y/o gustar a todo el mundo pues esto es imposible. Comunicarse de forma efectiva también implica aprender a decir “no”. Cuando se toma la decisión de no realizar una conducta que no se desea realizar, que no parece saludable, ni ética o simplemente no se desea hacer ni parece adecuada y/o conveniente en un determinado momento, saber expresarse y manifestar lo que uno piensa o quiere sin provocar al otro ni agredir, rechazar o huir.

El término asertividad se refiere a una de las habilidades que más necesita entrenar y desarrollar un profesor para ser eficaz en su tarea. Sin embargo, la comprensión de este término, conlleva un peligro, si se entiende como ser asertivo al hecho de estar por encima de los demás, no dejarse apabullar o ser el que gana. Ser asertivo implica ser capaz de comunicar exactamente lo que cada uno quiere, siente o necesita, sin necesidad de herir a nadie, de mostrarse agresivo o de inhibir la conducta para complacer o evitar disgustar a alguien. Esta forma de comunicar favorece el respeto, la comprensión y la comunicación, y por tanto, está muy ligado a la autoestima que parte del respeto y cariño por uno mismo y por los demás.

Esta es la dimensión que hace referencia a la emoción. Tan importante como el contenido de lo que enviamos y recibimos, es la emoción y connotación de cada mensaje. El proceso de aprendizaje-enseñanza genera un contexto que pone a prueba a los profesores para que controlen tanto el contenido como la emoción, siendo mucho más difícil esto último. Aprender a regularse ayuda a los alumnos a realizar el mismo aprendizaje. Sin embargo, existen una serie de actitudes que tienen que ver con las emociones que disminuyen la asertividad: la necesidad de sentirse indispensable, la necesidad de sentirse apreciado, más que respetado, la necesidad de dominar situaciones imposibles (algo así como sentirse omnipotente y con la creencia errónea de que uno puede con todo), la necesidad de ganar aprobación y, por último, la necesidad de que todos le compadezcan en los malos momentos. Todos y cada uno de estos aspectos van a dificultar el manejo de esta habilidad y no solo eso, sino que, en el peor de los casos, genera desequilibrio y/o desajuste emocional. El comportamiento verbal de una persona asertiva implica:

- Expresar deseos, sentimientos o pensamientos, sean éstos positivos o negativos, con mucha claridad
- Defender sus derechos sin poner en peligro o en cuestión los de los demás
- Saber repetir sus peticiones tantas veces como sea necesario
- Dicen “no” cuándo lo desean, sin poner excusas ni justificarse
- Saben hacer críticas positivas
- Aceptan las críticas
- Saben llegar a acuerdos, negociar
- Ofrecen alternativas cuándo no están de acuerdo
- Piden y dan información sobre lo que ocurre
- Saben hacer y recibir alabanzas
- Expresan quejas y reclamaciones
-

Todas estas competencias, deberían estar presentes en todas aquellas personas que se encuentran involucradas en procesos de enseñanza-aprendizaje. Con demasiada frecuencia, acontecimientos o situaciones que han producido un desencuentro entre dos o más personas, que incluso a veces, produce el cese de la relación o vínculo establecido, se podrían evitar si se contara con este tipo de habilidades en vez de esperar que se disuelvan o resuelvan sin intervenir de ninguna manera.

En el siguiente cuadro, señalamos algunas de las características de los diferentes estilos de comportamiento:

<b>INHIBIDO</b>	<b>ASERTIVO</b>	<b>AGRESIVO</b>
No hace respetar sus derechos	Respeto los derechos de los otros	NO respeta los derechos de los otros
Se aprovechan de él. No confía en si mismo	Tiene confianza en sí mismo y sabe negociar	Se aprovecha de otros
NO consigue sus objetivos pues antepone los de otros	Puedes conseguir sus objetivos	Puede conseguir sus objetivos a expensas de otros
Ante una crítica se siente frustrado, desgraciado, herido y ansioso	Ante una crítica se siente bien consigo mismo y la escucha	Ante una crítica está a la defensiva, humillado y denigrando a los otros
Deja a otros elegir por él	Elige por si mismo	Elige por los otros

**Tabla 1. Características de los diferentes estilos de comportamiento**

### **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: APRENDER A EMITIR Y A RECIBIR CRÍTICAS. APRENDER A NEGOCIAR.**

Los docentes se van a encontrar múltiples situaciones en las que tienen que emitir una crítica y no sólo deben aprender a emitir las críticas y a proporcionar un feedback positivo a sus alumnos, sino que deben aprender a recibir críticas, a manejar las discrepancias de intereses que se produzcan y aprender a negociar, como una forma de resolver un gran número de conflictos.

Las críticas son los mensajes más difíciles de enviar y de recibir, pero a menudo, también son los que más ayudan a crecer. Es necesario aprender a manejar estos mensajes para no dañar la autoestima del emisor ni del receptor. Algunas de las conductas ineficaces cuando enviamos una crítica o cuando la recibimos son: mostrarse agresivo (hacer una crítica siendo agresivo y descalificando al receptor o bien recibirla respondiendo con agresividad, es decir, al contraataque) o bien mostrarse pasivo (asentir, disculpar o rendirse). Estas dos situaciones ya han sido explicadas en el apartado anterior al hablar de asertividad.

## RECONOCER ACIERTOS Y CONTRIBUCIONES

El feedback positivo es una potente herramienta de aprendizaje que genera una corriente emocional positiva que afecta no solo a quién lo recibe sino también al que lo emite. Con esto, queremos hacer hincapié en que dar feedback no es una tarea sencilla, y por tanto, requiere un aprendizaje pues no vale todo. Ya se ha comentado, que todas las personas necesitan el reconocimiento como el respirar, Es lo que da energía y pone a las personas en marcha. Sin embargo, existen algunas creencias erróneas que dificultan el reconocimiento de la conducta de los demás cuando se sabe, que el reconocimiento, en cualquier contexto, va a producir bienestar, satisfacción y confianza en el que lo recibe mientras que la escasez de reconocimiento va a generar frustración. Este reconocimiento debe producirse cuando alguien se esfuerza, aunque no se consiga el resultado, pero también cuando se ha conseguido el resultado aunque fuera de esperar. Siempre hay un momento para reconocer el trabajo, describiendo el comportamiento específico por el cual se felicita y mostrar aprecio. El feedback no es una herramienta para penalizar, corregir, castigar o para señalar sólo lo que el alumno sabe hacer. Utilizar modelos de déficit, dónde se señalen principalmente las debilidades, carencias o dificultades en lugar de modelos apreciativos, donde los mensajes se dirijan a sumar va a dificultar extremadamente la comunicación entre las personas.

Con frecuencia, se utilizan indistintamente los términos de emitir o recibir críticas y el de feedback como conceptos sinónimos. Sin embargo, es necesario aclarar que aunque comparten características similares, se trata de dos conceptos diferentes. Se entiende como criticar el proceso por el cual, se aportan criterios e información útil para producir un cambio en el otro, pudiendo ser constructiva (aquella que hace crecer al otro) o destructiva (descalifica, engloba a la persona en lugar de a la conducta, disminuye la autoestima y destruye la relación). Por feedback se entiende al acto de comunicar información de retorno a otra persona (retroalimentar) acerca de cómo ha realizado una determinada acción, cómo se percibe su comportamiento, cómo éste afecta a la consecución de los resultados esperados e incluso, cómo, de forma concreta una determinada conducta puede afectar el resto de componentes de un grupo. Una de las consecuencias de la utilización de nuevas metodologías, consiste en el seguimiento y feedback que puede recibir el alumno de su trabajo, lo que resulta crucial para el correcto desempeño diario.

## FORMULAR CRÍTICAS

Como ya se ha comentado, es importante que antes de señalar las características que debe integrar una crítica constructiva, el emisor, en este caso, el docente, sea consciente de que nadie es perfecto y adecúe el nivel de exigencia respecto a las habilidades reales que presentan unos y otros. Las personas aprenden desde muy pequeñas, a posicionarse respecto a los demás, unas veces por encima y otras por debajo (*“yo soy menos o más que tú”*) y a veces, reconocer esto, va a constituir una pieza clave del éxito en la comunicación, pues va a permitir o dificultar cualquier relación. Posiciones erróneas del tipo: *“yo estoy mal y tú también”* (nihilista) *“yo soy genial y hago todo bien y tú también”* (maníaca) *“yo estoy bien y tu mal”* (superioridad) o *yo estoy mal y tú bien*

(inferioridad) dificultan la comunicación. La clave, por tanto, consiste en integrar lo bueno y lo malo de cada uno, poniendo especial hincapié en aquello que se quiere modificar utilizando el máximo respeto hacia los demás y hacia uno mismo. El feedback destructivo se va a caracterizar por:

- Utilizar un tono crítico
- No emplear aspectos positivos (lo que el alumno sabe hacer)
- Aprovechar el momento para criticar todo
- Hacerlo en público
- Criticar aspectos que la persona no puede cambiar
- Traer a colación aspectos del pasado
- Introducir juicios de valor
- Generalizar
- Poner etiquetas
- Hablar por boca de otros para no responsabilizarse del mensaje
- Hacer suposiciones sobre motivos e intenciones
- Exagerar

El feedback positivo, por el contrario, se va a centrar en:

- Exponer el propósito de la conversación en términos positivos
- Comienza destacando algún aspecto positivo del comportamiento del otro
- Tras una pauta se expresa la conducta concreta que se desea mejorar
- Se explica, como determinada conducta tiene una serie de consecuencias negativas tanto para él como para otros
- Indaga y escucha el punto de vista del otro
- Se sugieren cambios concretos y específicos de conducta
- Ofrece apoyo, reconoce la dificultad del cambio y expresa confianza en su capacidad para mejorar

## **RECIBIR CRÍTICAS**

Algunas de las reglas a desarrollar para mejorar el manejo de recibir críticas se refieren a:

- Escucha activa del interlocutor
- Centrar el problema. resumir, si es necesario, la crítica recibida
- Evitar recibir la crítica con la necesidad IMPERIOSA de cambiar
- Ajustar y contextualizas la importancia de la crítica recibida (qué, quién, cómo y por qué me hacen esa crítica)
- Solicitar las aclaraciones necesarias. Evitar el miedo a profundizar
- Si es procedente aceptar asertivamente la crítica: reconociendo, disculpándose y/o con un compromiso de rectificación si se considera oportuno
- Diferenciar el fondo y la forma y saber dar feedback cuando está última no sea adecuada
- Cuando no se comparta o no se esté de acuerdo con la crítica, negarla asertivamente

## GESTIÓN DE CONFLICTOS: NEGOCIACIÓN

En todos los ámbitos de la vida, el conflicto, entendido como choque de intereses, va a estar presente en las relaciones interpersonales y desde muy temprana edad se aprende a posicionarse frente a ellos. Lo relevante, por tanto, no consiste en evitarlos a toda costa, sino aprender a gestionarlos una vez que aparecen y negociar. Existen diferentes maneras de afrontar los conflictos entre los intereses personales y los del otro, pero no todas ellas son igual de eficaces ni siquiera, muchas de esas veces se trata en realidad de conflictos sino de ausencia de información y/o comunicación. Se entiende como conflicto, la existencia de un desacuerdo entre personas o grupos por cuestiones sustantivas o emocionales como consecuencia de diferentes intereses, objetivos, opiniones o creencias.

Desde muy temprano se enseña a los niños que ser muy dócil es sinónimo de “generoso” y “bondadoso” pero la realidad es que, en muchas ocasiones, ser excesivamente generoso con respecto a los otros se podría traducir como dificultad para reconocer lo que cada uno necesita, expresarlo y negociar la alternativa que beneficia a las dos partes. Las dos formas inadecuadas de resolver un conflicto de intereses serían la pasividad (la huida, el acomodarse, ceder ante el otro para evitar “desacuerdo” sin ni siquiera preguntarse qué es lo que uno quiere, etc.) y la agresión/hostilidad (el abuso, la imposición, etc.). Es importante aprender a negociar y esto pasa por saber comunicar (expresar lo que se necesita y cuáles son sus intereses y saber escuchar y cuáles son los intereses del otro).

Esto no significa que en todas las situaciones haya que negociar. Dependiendo del rol pero sobre todo, en función del momento madurativo de las personas o de los grupos se va a poder negociar más o menos. Cuando se trata de niños, no hay que negociar casi nada. A medida que crecen, algunas cosas. Cuando se trata de adultos, independientemente de quien tenga el poder, resulta muy beneficioso conocer las necesidades, saber empatizar y ponerse en el lugar de los otros pues el objetivo es que todos cooperen y colaboren, para finalmente poner los límites donde cada uno estime oportuno.

Teniendo en cuenta el espectro de necesidades humanas, las fuentes de un conflicto dentro del aula pueden ser:

- Diferentes opiniones, criterios, perspectivas y puntos de vista
- Diferencias en la personalidad y actitud
- Diferentes intereses y necesidades
- Diferentes creencias y valores
- Diferentes objetivos o falta de clarificación y estructuración de los mismos
- Falta o dificultades en la relación personal (mala comunicación)
- 

Sin embargo, estos son algunos aspectos que no se pueden evitar. El conflicto es positivo cuando ayuda a identificar dificultades, plantea estrategias para solucionarlos, dinamiza el trabajo, ayuda a las personas a ser ellas mismas y les induce a participar y no quedarse pasivos, y lo más importante, ayuda a las personas a reconocer y a sacar partido de sus diferencias. Resultará negativo y muy destructivo para las relaciones,

cuando reduce el rendimiento, baja la moral y la autoestima, genera a su vez nuevos conflictos y genera conductas inadecuadas e insanas. Las estrategias de gestión de conflictos se van a centrar en equilibrar la satisfacción de las necesidades de los otros (grado de cooperación) y la satisfacción de las propias necesidades (asertividad, reafirmación) con el objetivo de alcanzar un compromiso que beneficia a ambas partes. Por tanto, se podrían resumir las pautas de resolución de conflictos en los siguientes puntos:

- 1.- Identificar lo que uno quiere y fijar objetivos claros, de plazo corto y ajustados a la realidad
- 2.- Escuchar a la otra persona y promover confianza en el éxito
- 3.- Centrarse en el problema y no en la persona, y aprender procedimientos de acción
- 4.- Negociar (ceder, cooperar, confrontar)
- 5.- Resumir, dejar claro y patente el acuerdo y el desacuerdo, identificando al menos una cosa que puede hacer cada parte al respecto (se gana y se pierde). Establecer un acuerdo o contrato y el sistema de seguimiento de las acciones.
- 6.- Agradecer el tiempo y esfuerzo dedicado integrando todas las aportaciones positivas y la cooperación
- 7.- Confirmar los logros parciales, las decisiones oportunas y las iniciativas adecuadas para mantener recíproco el resultado con la idea de yo gano-tu ganas.

## **EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL**

Las personas saben que, de manera repetitiva, caen en interacciones similares que terminan con sentimientos negativos, discusiones desagradables y peleas, pero la mayor parte de las veces no son conscientes de su propia responsabilidad en la repetición de dichas situaciones. A este tipo de interacciones se les denomina juegos psicológicos y su análisis, constituye un aspecto esencial para analizar la comunicación y aprender a generar interacciones saludables. Para poder entender esto, se hace necesario ilustrar la idea con una serie de ejemplos que se pueden producir en el aula.

En el primer ejemplo, pensemos en un alumno, que acude a un profesor en busca de consejo. El alumno expone un problema de interacción en el trabajo de equipo, dice estar harto del comportamiento de su compañero, por desconsiderado, irresponsable. El profesor le sugiere analizar el problema para llegar a una definición operativa del mismo. Ya en este momento, el alumno muestra resistencia a la hora de tomar conciencia y aceptar la parte de responsabilidad que él pueda tener en el problema. No obstante, una vez hecho el análisis, el profesor sugiere algunas opciones de afrontamiento. Es en este momento, donde el alumno va rechazando cada una de las opciones con frases como “ eso ya lo he intentado” “ no creo que eso vaya a funcionar” “no sabes cómo es esta persona...”Tras un tiempo más o menos largo en esta fase, el profesor experimenta cierto desconcierto e impotencia. El alumno también siente que no hay nada que hacer ni nadie que le pueda ayudar. También se confirma su creencia

de que los demás son mala gente y tienen un problema que él lo “sufre” mientras que él es responsable, considerado y buena gente.

Un segundo ejemplo, tendría como protagonista a otro profesor, que deja caer la necesidad de terminar un trabajo urgente para el que ya no hay tiempo. Comenta que se va a tener que quedar a hacer horas extras a pesar de lo necesitado que está de descanso y lo mucho que su familia demanda su presencia. El resto de profesores que le escuchan, saben de su mal humor y temen tanto quedarse a trabajar más horas como la actitud que pueda tener en caso de que nadie se ofrezca a terminar el trabajo. Finalmente alguien se ofrece a quedarse a pesar de tener que anular un plan. Durante la tarde, se van generando tensiones, el profesor empieza a mostrarse crítico con el desempeño del profesor voluntario, el cual, comienza a sentirse confuso y molesto. Finalmente, con el argumento de que las cosas están saliendo mal, el profesor le dice al voluntario que hubiera sido mejor que no se quedara. Ambos experimentan sentimientos negativos. El primero, desde su rol de “perseguidor” y “soy mejor trabajador que tú” y el voluntario desde su rol de víctima y “así me pagan mi actitud voluntariosa” “todos los que mandan son malos..”

En ambos ejemplos podemos encontrar los elementos de los juegos (un cebo, una flaqueza, confusión, desenlace). Los analistas transaccionales han descrito variedad de juegos y les han dado nombre propio. En el primer ejemplo, el alumno plantea el juego “si, pero.....” cuyo objetivo es demostrar que nadie puede ayudarlo y experimentar desesperanza. En el segundo, el profesor plantea el juego “al rincón” dónde el otro se sentirá mal haga lo que haga.

Karpman (1968) creó un diagrama de roles que denominó “triángulo dramático” que permite describir los juegos psicológicos en la medida en que éstos se desarrollan desde dichos roles, los cuales, se consideran en general, inadecuados. Los tres roles son: víctima, salvador y perseguidor. Cada uno de los roles pueden presentar distintas modalidades

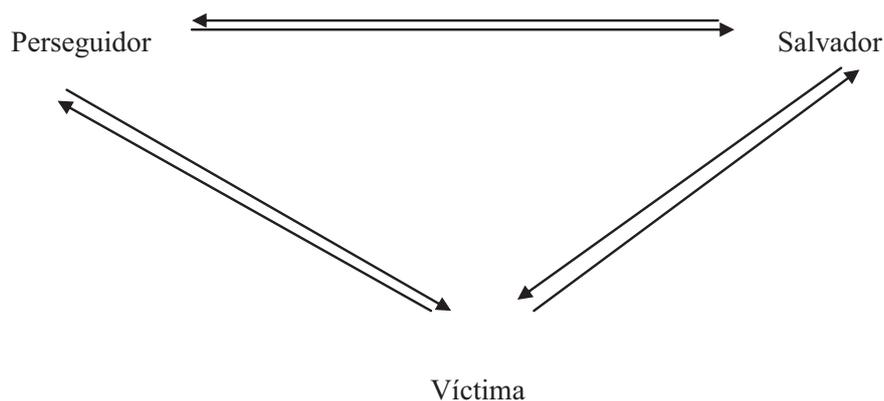


Figura 1. Triángulo dramático

	<b>NECESITA</b>	<b>INVITA A</b>
<b>SOBREPROTECTOR O SALVADOR</b>	Que lo necesiten, mostrar lástima pro los otros, manipular como un soborno para que el otro quede en deuda	Sentirse inútil, ineficaz, dependiente, desvalido, culpable, agradecido, en deuda
<b>PERSEGUIDOR</b>	Mostrar, descargar agresividad, que lo teman par atapar su propia inseguridad	Sentir temor, culpa, inadecuación, rencor, odio
<b>VÍCTIMA</b>	Que lo persigan, humillen, salven, o victimicen con él/ella. Sentir culpa	Sentirse superior, salvador, perseguidor, agresividad, lástima, culpa

Tabla 2. Características de los roles del triángulo dramático

El sobreprotector o salvador da ayuda sin que se la pidan, se coloca en la posición de que está mejor que el otro. Presenta algunas de las siguientes características: Da ayuda sin que se la pidan, siente que invierte mucho en los demás y poco en sí mismo, desatiende las propias necesidades y entorpece o impide las potencialidades de autonomía del otro.

El perseguidor, se sitúa en la posición de estar mejor que los demás y se asocia con un comportamiento soberbio, crítico destructivo, autoritario, prejuicioso, acusativo, insultante e incluso agresivo. Este comportamiento iracundo suele tapar sentimientos de inseguridad.

Por último la víctima, se sitúa en una posición de inferioridad, y aunque no se considere inferior, implícitamente sí lo está demostrando. Las características del rol de víctima, son una complementación a los dos roles anteriores, y puede presentarse no sólo en forma de sumisión negativa sino también en rebeldía negativa. La víctima sumisa mostrará temerosidad, pasividad, baja autoeficacia, sentimiento de incapacidad, decir “sí” por sistema, etc.; y el rebelde reacciones agresivas, rencorosas, etc.

Resulta necesaria la reflexión sobre cuál es el rol preferido de cada uno, y esto cobra especial relevancia en el ámbito de la docencia. Los roles que desempeña una persona pueden cambiar a lo largo de una interacción o desempeñar roles distintos con diferentes personas. Lo que si podemos afirmar es que los juegos con llevan “descuentos” en vez de resaltar las potencialidades positivas de uno mismo y de los otros. Si pudiéramos desarrollar un triángulo positivo en el ámbito de la enseñanza, destacaría la necesidad de permitir y limitar (decidir qué conductas son permitidas o limitadas), proteger en vez de sobreproteger (apoyo, orientación, ánimo, estímulo) y ofrecer al alumno la posibilidad de responsabilizarse.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bishop, S. (2000) Desarrolle su asertividad, Ed. Nuevos emprendedores. Barcelona
- Blanco. A. Caballero, A. y De la Corte, L. (2004) Psicología de los grupos. Pearson. Prentice Hall.
- Caballo, V. (2000) Manual de evaluación y entrenamiento en habilidades sociales. Ed. S. XXI
- Castañer, O. (1998) La asertividad: expresión de una sana autoestima. Ed. DDB
- Fuller, G. (1999) Tu ganas, yo gano. La empresa gana. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Gil, F. (1993) Habilidades de dirección en las organizaciones. Madrid. Eudema
- Gil, F. Alcover de la Hera, C.(cord.)(1999) Introducción a la psicología de grupos. Pirámide. Madrid
- Kelly, J. (1994) Entrenamiento de las habilidades sociales. Ed. DDB
- Myers, M.T and Myers. G. (1983) Administración mediante la comunicación. Ed. Mc GrawHill
- Morgado. I. (2007) Emociones e inteligencia emocional. Ed. Ariel
- Payeras, J. y Ronco, E.(2001) El directivo y el cambio y los equipos de alto rendimiento. Pearson Educación.Madrid
- Roca, E. (2003) Cómo mejorar tus habilidades sociales. ACDE. Valencia.
- Rogers, C. (2002) El proceso de convertirse en persona. Ed. Paidós.
- Stewart, I., Joines, V. (2007) Ed. CCS. A.T. Hoy: una introducción al análisis transaccional. Madrid
- Strayhorn,J.M (1993) Cómo dialogar de forma constructiva . Ed. Deusto
- Urcola, N. (2008) Mariposas en el estómago. Business and Marketing Scholl. Ed. ESIC
- Watzlawick. P. Bavelas, J, Jackson, D.D. (1995) Teoría de la comunicación humana. Herder. Barcelona