



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN TALLER VIVENCIAL CON TÉCNICAS  
DE SENSIBILIZACIÓN GESTALT PARA DESARROLLAR  
HABILIDADES PARA LA VIDA A FIN DE PROMOVER UN  
ADECUADO CLIMA LABORAL EN “GRUPO MÉDICO SALUD  
INTEGRAL”.**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
NAYELI ADRIANA ACOSTA URIBE**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
LIC. MARÍA EUGENIA GUTIÉRREZ ORDÓÑEZ**

**COMITÉ DE TESIS:  
MTRA. BLANCA GIRÓN HIDALGO  
DR. JOSÉ JESÚS CARLOS GUZMÁN  
MTRO. SOTERO MORENO CAMACHO  
LIC. DAMARIZ GARCÍA CARRANZA**



Ciudad Universitaria, D.F.

Abril, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

	# Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>...3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>...4</b>
<b>CAPÍTULO 1. HABILIDADES PARA LA VIDA</b>	
1.1 Definición	...7
1.2 Características de las Habilidades para la Vida	...8
1.3 Habilidades para la Vida	...11
1.4 Teorías en las que se fundamentan las Habilidades para la Vida	...25
1.4.1 Teoría del aprendizaje social y de la influencia social	...26
1.4.2 Inteligencias múltiples e inteligencia emocional	...28
1.4.3 Teoría de resiliencia y riesgo	...30
1.4.4 Teoría de psicología constructivista	...32
<b>CAPÍTULO 2. CLIMA LABORAL.</b>	
2.1 Definición	...36
2.2 Características del clima laboral	...41
2.3 Tipos de clima laboral	...46
2.4 Importancia del clima laboral en las organizaciones	...49
2.5 Técnicas para desarrollar Habilidades para la Vida en el clima laboral	...53
2.5.1 Técnicas conductuales	...54
2.5.2 Técnicas cognitivas-conductuales	...59
2.5.3 Técnicas gestálticas	...68

<b>CAPÍTULO 3. SENSIBILIZACIÓN GESTALT</b>	<b>...79</b>
<b>PROPUESTA</b>	
Justificación	...88
Objetivo general	...88
Objetivos específicos	...88
Participantes	...89
Materiales	...90
Escenario	...91
Instrumento de evaluación	...93
Fases de la propuesta	...95
Cartas descriptivas	...96
<b>DISCUSIÓN.</b>	<b>...116</b>
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES.</b>	<b>...120</b>
<b>REFERENCIAS.</b>	<b>...122</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>...126</b>

## **RESUMEN**

En la actualidad el conocimiento del tipo de clima laboral dentro de las organizaciones es de suma importancia, ya que este se da por la interacción de sus objetivos, políticas, estilos de liderazgo, ambiente, motivantes, comunicación, percepción y por las relaciones interpersonales de los miembros que la conforman. Esto último es pieza clave para las organizaciones y está relacionado directamente con las Habilidades para la Vida (HpV) ya que éstas permiten que las personas tengan las herramientas adecuadas para enfrentarse a las situaciones que se presentan en su vida cotidiana y laboral.

Así que en esta tesina se realizó una revisión documental sobre el clima laboral y las Habilidades para la Vida con el propósito de dar sustento a la propuesta de un taller vivencial con técnicas de sensibilización gestalt que permita el desarrollo de las Habilidades para la Vida con el personal de Grupo Médico Salud Integral (MESAI).

## **ABSTRACT**

At present, knowing about the type of work environment within organizations is critical, as this one is given by the interaction of its objectives, policies, leadership styles, environment, motivational causes, communication, perception and interpersonal relations between members that compose it. The latter is the key for organizations in order to improve and is directly related to the Skills for Life and these skills allow people to have right tools to deal with the situations that arise in their daily life and jobs.

So in this thesis includes a literature review on work environment and life skills in order to give support to the proposal for a practical workshop with gestalt techniques, allowing the development of Life Skills for the employees of Integrated Health Medical Group (MESAI).

## INTRODUCCIÓN

Cuando que las personas deciden comenzar su vida laboral se enfrentan a diversas circunstancias ajenas a su educación familiar, a los amigos con los que se relacionan, a las personas que han conocido a lo largo de su trayectoria escolar, etc. Estas situaciones tienen que ver con ser “el nuevo” en la organización, con desconocer la dinámica en la oficina, las relaciones jefe-empleado, las relaciones entre los empleados del área donde se laborará y de las otras áreas; conforme se van vinculando las personas con las dinámicas en la organización, con el ambiente, con el producto y con las personas, las relaciones pueden ir creciendo, mejorando o complicándose debido a las diferencias que existen entre los seres humanos.

Esto sucede, debido al clima laboral de las organizaciones el cual se describe como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, esto influye en la satisfacción de las personas, en la productividad, se relaciona con los comportamientos de las personas, con el compromiso que tengan los integrantes de la organización con su trabajo y la empresa, con la interacción con la empresa y los miembros de ésta, con la independencia que tiene cada persona para realizar sus actividades, con las condiciones físicas de la organización, con el liderazgo del jefe y/o de los directivos, con la estructura que tenga la empresa, con la igualdad entre los miembros, con las expectativas del personal, con los horarios, con la seguridad del empleo, etc.

Por esto es importante estar atentos al tipo de clima laboral que se tenga en las organizaciones, debido a que un buen clima se orientará hacia los objetivos de la empresa, mientras que un mal clima provocará situaciones de conflicto y bajo rendimiento laboral.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se determinó crear un taller vivencial para desarrollar las Habilidades para la Vida (HpV) a través de la técnica de sensibilización gestalt en Grupo Médico Salud Integral (MESAI) con el objetivo de

mejorar el clima laboral entre los trabajadores, ya que el enfoque de las HpV aporta aprendizaje en el ámbito laboral, un modelo para el desarrollo de competencias personales y la prevención de riesgos psicosociales. Estas son herramientas destinadas a mejorar la competencia personal mediante el fortalecimiento de destrezas psicosociales, las cuales repercutirán en el afrontamiento exitoso de las exigencias de la vida laboral debido a que se favorece el desempeño profesional, se mejora la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el manejo adecuado del estrés, entre otros aspectos determinantes de un adecuado clima laboral.

Se pretende trabajar con las 10 HpV debido a que estas destrezas son primordiales en las relaciones interpersonales, están enfocadas en el desarrollo del autoconocimiento, la empatía, la comunicación asertiva, el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, la solución de conflictos y problemas, el manejo de emociones y sentimientos, y el manejo de tensiones y estrés. Así que, si los individuos aprenden a desarrollar asertivamente estas habilidades promoverán el trabajo en equipo, habrá mayor apoyo entre compañeros, habrá mejor comunicación entre todos los involucrados en la institución, la competencia será más sana y a su vez aumentará la calidad de la productividad.

El desarrollo de dichas habilidades se realizará a través de la técnica de sensibilización gestalt debido a que se persigue que las personas se abran a su percepción y descubran las posibilidades que tienen dentro de sí y que no han desarrollado y promoverán una mayor fluidez personal en todos los sentidos: mental, emocional y corporal.

Todo lo mencionado se puede ver detalladamente a través de esta tesina:

En el capítulo 1, se plantean las Habilidades para la Vida, sus características, las teorías que las fundamentan y la descripción minuciosa de cada una de ellas.

En el capítulo 2, se puntualiza la definición, antecedentes históricos, características e importancia del clima laboral; también se describen las diversas técnicas psicológicas que pueden ser utilizadas en talleres vivenciales las cuales son: conductuales, cognitivas, gestálticas.

En el capítulo 3, se describirá detalladamente la técnica de sensibilización gestalt debido a que esta será utilizada para fines de esta tesina.

Posteriormente se describe la propuesta del taller vivencial con técnicas de sensibilización gestalt para desarrollar HpV a fin de promover un adecuado clima laboral en MESAI donde se especifican los objetivos, los materiales, los instrumentos y/o evaluaciones, los participantes y cada una de las sesiones a trabajar.



## **CAPÍTULO 1. HABILIDADES PARA LA VIDA**

En este capítulo se abordarán las Habilidades para la Vida (HpV), se describirán desde la visión y agrupamiento realizado en los años noventa por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el cual ha sido descrito desde otra mirada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

También se hablará sobre las características primordiales de las HpV, denominadas de esta forma porque son herramientas para la solución de problemas a los que se enfrentan día a día los seres humanos. Se puntualizará, a partir de la descripción realizada por la OMS, cada una de las HpV.

Por último se abordaran las teorías que fundamentaron la creación de este concepto, el porqué de estas diez HpV que han sido el soporte para desarrollar programas dirigidos a cualquier etapa de la vida y en cualquier escenario.

### **1.1 Definición**

En este apartado se describirá qué quiere decir el concepto de Habilidades para la Vida, definiendo porqué habilidades y porqué su importancia dentro de la promoción de la salud y de la vida.

En la primera conferencia internacional sobre promoción de la salud reunida en Ottawa, Canadá en 1986, se emitió “la Carta de Ottawa”, donde la OMS (1998), definió a:

La promoción de la salud como el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla, y define a la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia (p.10).

Por lo tanto la promoción de la salud se fundamenta en un concepto positivo, como fuente de riqueza en la vida diaria, en el que la salud es responsabilidad de

todos (las personas, la comunidad, las instituciones y los distintos sectores). Una de las áreas de acción donde deben concentrarse los esfuerzos para la promoción de la salud consiste precisamente en el desarrollo de aptitudes personales para tomar decisiones saludables y que permitan soportar presiones negativas en la vida.

Los cambios culturales y los diferentes estilos de vida; fundamentaron la creación de una propuesta para impulsar un grupo de habilidades o destrezas psicosociales, a las que denominó la División de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud: "*Habilidades para la Vida*" (OMS, 1993).

Definidas como "*aquellas aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo, que nos permiten enfrentar eficazmente las exigencias de la vida diaria*" (Vereau, 2005, p. 4).

Por otra parte, Choque y Chirinos (2009) las define como: "*Las capacidades y destrezas en el ámbito socio-afectivo de las personas que les permiten enfrentar con éxito las exigencias, demandas y desafíos de la vida diaria, actuando competentemente y contribuyendo al desarrollo humano*" (pp. 172-173).

Desde la visión psicológica, este término sugiere la capacidad de llevar a la práctica satisfactoriamente una acción en una situación determinada, de ahí que las habilidades sean infinitas en cuanto a su variedad, interpretación, aplicación y algunas requieren de mayor o menor grado de elaboración cognitiva (Choque & Chirinos, 2009).

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

De acuerdo a Mantilla (2001), las HpV son consideradas de esta forma cumpliendo con determinadas características que permiten diferenciarlas entre valores, comportamientos en sí mismos o la solución a todos los problemas que se presentan en la vida cotidiana.

Se basan en dos características principales:

- La importancia de la competencia psicosocial en la promoción de la salud.
- Como consecuencia de los cambios sociales, culturales y familiares de las últimas décadas.

En el marco de la promoción de la salud, las HpV están dirigidas a consolidar el desarrollo de las personas, a parte existe una relación con el tejido de resiliencia (afrontar las adversidades con éxito), porque favorecen comportamientos saludables al incidir sobre los determinantes de la salud, contribuyen a consolidar estilos de vida saludables, mejorar el entorno, adquirir prácticas saludables de alimentación y nutrición; es decir, favorecen el desarrollo humano (Arévalo, Mendoza & Ambrosio, 2000).

La OMS explicó en 1993 que las HpV son un “*punte*” que nos lleva desde la orilla de lo que sabemos (conocimiento), creemos, sentimos o pensamos (actitudes y valores) hasta la orilla de la capacidad (competencia) para hacer las cosas (qué hacer y cómo hacerlo) (Cardozo, Dubini, Fantino & Ardiles, 2011). Mantilla (2001), las define como un eslabón entre los factores motivadores del conocimiento, actitudes y valores, y el comportamiento positivo hacia la salud o estilos de vida saludable; puntualizando su contribución en la prevención de comportamientos que tienen efectos negativos en la salud (ver figura 1).

Adquisición del conocimiento.

+

Adquisición y prácticas de la salud.

Habilidades para la Vida.

+

Reforzamiento o cambio de actitudes, valores y comportamiento.

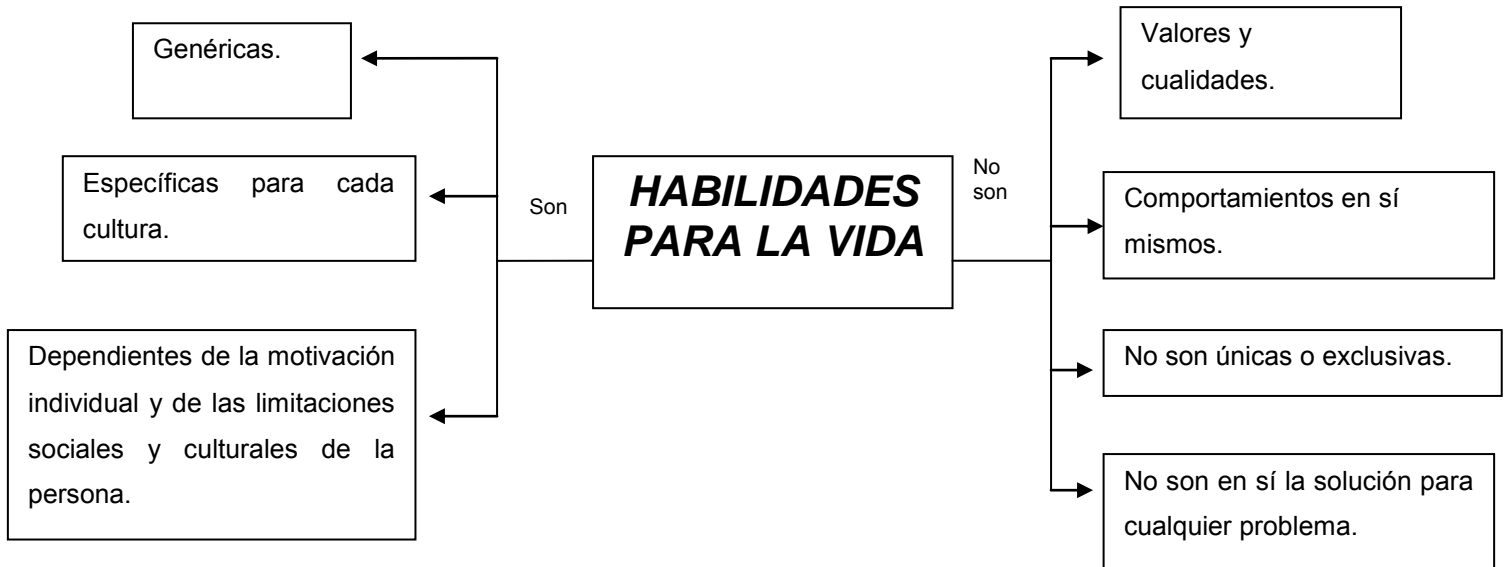


Prevención de problemas de

Comportamiento con una actitud positiva hacia la salud o estilo de vida saludable.

**Figura 1. Modelo conceptual de las Habilidades para la vida (Mantilla, 2001).**

De acuerdo a Mantilla (2001), existen ciertas características que nos permiten diferenciar las Habilidades para la Vida de otros aspectos como valores, conocimientos y comportamientos de las personas (ver figura 2).



**Figura 2: Características de las Habilidades para la Vida.**

Como se puede observar en la figura 2 las HpV se aplican de la siguiente manera:

- Destrezas psicosociales para conducirse de cierta manera, de acuerdo con la motivación individual y el campo de acción que tenga la persona, dentro de sus limitaciones sociales y culturales.
- Específicas para cada cultura: Cada habilidad está compuesta por varios elementos, determinados por las normas y valores que definen lo que es un comportamiento apropiado en cada contexto social y cultural.
- Genéricas: una sola habilidad se puede utilizar para manejar diferentes situaciones de la vida cotidiana y se utilizan varias habilidades para enfrentar con éxito una sola situación.

No son HpV:

- Comportamientos en sí mismos: La educación en HpV no se basa en la

enseñanza de “recetas” o prescripciones de comportamiento, sino en la adquisición de herramientas específicas que le faciliten al individuo un comportamiento más positivo y saludable consigo mismo, con los demás y con el mundo en general.

- Valores y cualidades: Existe una estrecha relación entre la educación en HpV y el fomento de valores y cualidades. Por una parte, la adquisición y aplicación efectiva de estas destrezas psicosociales influye en la forma en que nos sentimos con respecto a nosotros mismos y a los demás, así como en la manera como nos perciben las personas.
- Por otra parte, la enseñanza de estas destrezas psicosociales también requiere de la discusión y clarificación de los valores, creencias, prejuicios y conocimientos que subyacen al comportamiento de las personas.
- No son únicas o exclusivas: No existen habilidades únicas o exclusivas para cada situación o problema de salud, aunque en ciertas circunstancias algunas destrezas pueden ser más relevantes que en otras.
- Una panacea: Las habilidades sobre “cómo hacer las cosas” no son los únicos factores que afectan el comportamiento humano. Las fuentes de apoyo y otros factores socioculturales y familiares también se relacionan con la motivación y la habilidad para comportarse o no de manera saludable.

### **1.3 Habilidades para la Vida**

En este apartado se describirán cada una de las Habilidades para la Vida abordando la clasificación propuesta por la Organización Mundial de la Salud y haciendo una revisión general de la reorganización que realizó la Organización Panamericana de la Salud.

A finales de los noventas la OMS (1993), agrupó 10 habilidades o destrezas psicosociales, las cuales son las siguientes: autoconocimiento, empatía, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, toma de decisiones, solución de problemas y conflictos, pensamiento creativo, pensamiento crítico, manejo de

emociones y sentimientos; y por último manejo de tensiones y estrés.

### ❖ **Autoconocimiento**

La OMS (1993), describe esta habilidad como el conocimiento de sí mismo que implica el reconocer nuestro ser, nuestro carácter, fortalezas, debilidades, oportunidades, actitudes, valores, gustos y disgustos.

Es la habilidad de conocer nuestros propios pensamientos, reacciones, sentimientos, cuáles son nuestros límites, y nuestros puntos fuertes y débiles (Montoya & Muñoz, 2009).

Autoconocerse también significa construir sentidos acerca de nosotros mismos, de las demás personas y del mundo en que vivimos (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

Vereau (2005), describe que el autoconocimiento se da a través de una evaluación interna o introspectiva; que requiere de objetividad para identificar lo positivo y lo negativo que tenemos como personas. El conocimiento de uno mismo facilita reconocer que aptitudes tenemos, para que o en que somos buenos, con base en ello desarrollamos nuestra propia valoración o autoestima. La autoestima por tanto es resultante del auto conocimiento, la auto aceptación y del sentimiento de valía personal. Esta se define como la capacidad de sentir amor y respeto por uno mismo.

Por lo tanto conocerse es el soporte y el motor de la identidad y de la autonomía, no es solo mirar hacia dentro, sino que también es saber de qué redes sociales se forma parte, con qué recursos personales y sociales contamos para celebrar la vida y para afrontar los momentos de adversidad. En definitiva, saber qué se quiere en la vida e identificar los recursos personales con que se cuenta para lograrlo (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

Desarrollar un mayor conocimiento de nosotros mismos nos ayudará a reconocer los momentos en que estamos preocupados o nos sentimos tensionados. A menudo, este conocimiento es un requisito de la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales y la capacidad para desarrollar empatía hacia los demás (Mantilla, 2001).

### ❖ **Empatía**

La empatía es la capacidad que permite reconocer y entender las emociones de los demás, sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento (Gardner, 1995).

La empatía permite “tender puentes” hacia universos distintos al propio, para imaginar y sentir cómo es el mundo de la otra persona, incluso con situaciones en las que no se está familiarizado por experiencia propia. El “Ponerse en la piel” de la otra persona sirve para comprenderla mejor y responder de forma solidaria, de acuerdo a las circunstancias (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

La capacidad de ponerse en el lugar del otro no quiere decir que compartamos sus opiniones, ni que estemos de acuerdo con su manera de interpretar la realidad. La empatía no supone tampoco simpatía. La simpatía implica una valoración positiva del otro, mientras que la empatía no presupone valoración alguna del otro (Gardner, 1995).

La empatía tampoco se debe confundir con la bondad, para poder entender al otro se presupone una suspensión temporal de mi propio mundo, de mi propia manera de ver las cosas (Gardner, 1995).

La empatía ayuda a aceptar a las personas que son diferentes a nosotros y mejora nuestras interacciones sociales (Vereau, 2005). La OMS (1993), también apoya a fomentar comportamientos de apoyo y soporte hacia personas necesitadas de cuidados, de asistencia o de tolerancia, como en el caso de los enfermos de sida o

personas con trastornos mentales que pueden ser estigmatizadas y marginadas aún por aquellos de quienes dependen.

Esta habilidad está ligada al saber escuchar, es decir, a la comunicación asertiva (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

### ❖ **Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse, tanto verbal como no verbalmente, de acuerdo a la cultura y a la situación. Permite expresar con claridad lo que se quiere, siente y piensa en una determinada situación. Implica un conjunto de pensamientos, necesidades individuales, sentimientos y acciones que ayudan a alcanzar objetivos personales de forma socialmente aceptable (Vereau, 2005).

Mantilla (2001), comenta que la comunicación asertiva también se relaciona con nuestra capacidad de pedir consejo o ayuda en momentos de necesidad. Las personas que se comunican asertivamente tienen en cuenta los derechos, sentimientos y valores de sus interlocutores, dando a conocer y haciendo valer sus opiniones, derechos, sentimientos y necesidades.

Este estilo de comunicación es el punto de partida que hace posible el diálogo más productivo, permite un abordaje más sencillo de los conflictos, enriquece la vida personal con el conocimiento de otros puntos de vista, fortalece nuestra capacidad de convivir; evita que los lazos se rompan, fortalece el contacto y promueve la aceptación y cuestionamiento de las partes, además de generar confianza. (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

La comunicación asertiva se fundamenta en el derecho inalienable de todo ser humano a expresarse, a afirmar su ser y a establecer límites en las relaciones con las demás personas (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).



Mantilla, Herrera y Chahín (2013), puntualizan que la comunicación asertiva se diferencia entre dos estilos básicos de comunicación: la pasiva y la agresiva (ver en tabla 1).

**Tabla 1.**

**Esquema de los estilos de comunicación (Matilla, Herrera & Chahín, 2013).**

COMPORTAMIENTO	OBJETIVO	PREMISA
Pasivo.	Yo pierdo/usted gana.	Yo no importo.
Asertivo.	Yo gano/usted gana.	Ambos importamos.
Agresivo.	Yo gano/usted pierde.	Usted no importa.

- Pasiva: es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o a ser incomprendidos o por temor a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás. Aquellos que se comunican pasivamente se sintonizan sólo con el pedido de las otras personas, con sus exigencias, necesidades o expectativas. Este estilo complace a las demás personas a costa del propio bienestar, desarrollo y contento. Quiénes actúan pasivamente no se sienten con derecho a existir; piensan que las otras personas son más importantes; no expresan lo que piensan sienten o necesitan. Sienten vergüenza, temor e ignoran lo que quieren.
- Agresiva: este estilo de comunicación se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando la de los demás. La persona que se comunica agresivamente sólo contacta consigo misma, busca demostrar su superioridad, impone su opinión, da órdenes, amenaza, pelea, interrumpe, ignorando la existencia, los sentimientos o necesidades de las otras personas. Impiden la expresión de la otra persona tal y como es, con la intención de que se comporte como “debe” ser. Con este estilo se pierde el contacto y se elimina la posibilidad de diálogo con quien piensa y actúa distinto. A la sinceridad se le suele

confundir con decir de cualquier manera y en cualquier momento lo que se piensa y se siente, sin que importe si se agrede o lastima a la otra persona.

Por lo tanto comunicarse asertivamente es escuchar la propia voz para saber expresar con claridad lo que se siente, piensa y necesita, en el momento adecuado, sin imponer, desconocer ni agredir a nadie (Matilla, 2001).

Como comentan Gaeta y Galvanovskis (2009), la asertividad no sólo se refleja en el lenguaje hablado, también se manifiesta en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial y en el tono de la voz. Este estilo se caracteriza por la tolerancia, aceptación de errores, proposición de soluciones factibles sin ira, expresa la seguridad de la persona y permite frenar pacíficamente a las personas que atacan verbalmente.

También, impide que la persona sea manipulada por los demás en cualquier aspecto y es un factor decisivo en la conservación y el aumento de la autoestima, además de valorar y respetar a los demás recíprocamente. Puede verse como una negociación, un consenso o un acuerdo con otro, de modo que los dos salen beneficiados.

Esta habilidad está ligada con la destreza de relacionarse con los demás.

### ❖ **Relaciones interpersonales**

La OMS (1993), señala que las relaciones interpersonales nos ayudan a relacionarnos en forma positiva con las personas con quienes interactuamos, a tener la destreza necesaria para iniciar y mantener relaciones amistosas importantes para nuestro bienestar mental y social, a mantener buenas relaciones con los miembros de la familia y a ser capaces de terminar relaciones de manera constructiva.

Mantilla, Herrera y Chahín (2013), puntualizan que esta habilidad incluye dos

aspectos claves:

- ✓ Aprender a iniciar, mantener o terminar una relación. En la vida de las personas es común encontrar relaciones que se fortalecen o malogran; existen personas con dificultad para iniciar una relación, para conservarla en el tiempo o para terminarla cuando sea necesario.
- ✓ Aprender a relacionarse en forma positiva con las personas con quienes se interactúa a diario, especialmente cuando no se decide con quién se comparte la vida cotidiana, como es el caso del trabajo o en la escuela.

### ❖ **Toma de decisiones**

Esta habilidad ofrece a las personas herramientas para evaluar las diferentes posibilidades en un momento dado, teniendo en cuenta, entre otros factores, necesidades, valores, motivaciones, influencias y posibles consecuencias presentes y futuras, tanto en la vida propia, como en la de otras personas (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

Vereau (2005), comenta que esta habilidad nos provee de un modelo racional para tomar decisiones respecto a nuestra vida con base en un análisis de ventajas y desventajas y a la elección de una acción específica a partir de alternativas planteadas.

Esta habilidad permite que las personas no esperen que otros resuelvan sus problemas, además tiene un beneficio en la salud si se toman las decisiones adecuadas sobre el estilo de vida se quiere tener (OMS, 1993).

Aprender a tomar decisiones se relaciona directamente con el fortalecimiento de la autonomía personal, en la medida en que se aprende a reconocer y valorar la responsabilidad y capacidad intrínseca que tiene cada ser humano. Esto corresponde con el Locus de control, es decir, la percepción que tiene cada persona sobre las principales causas de los acontecimientos de la vida (Mantilla,

Herrera & Chahín, 2013).

Decidir significa actuar proactivamente para hacer que las cosas sucedan en vez de limitarse a dejar que ocurran como consecuencia del azar o de otros factores externos. Continuamente se están tomando decisiones, escogiendo que hacer tras considerar distintas alternativas en la vida cotidiana o en situaciones de conflicto (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

### ❖ **Solución de conflictos y problemas**

Vereau (2005), refiere que esta habilidad nos permite enfrentar de forma constructiva los problemas en la vida, los problemas importantes que no se resuelven pueden convertirse en una fuente de malestar físico (trastornos psicosomáticos) y mental (ansiedad y depresión), o transformarse en problemas psicosociales adicionales (alcoholismo, consumo de sustancias psicoactivas). Dicha habilidad se relaciona con la capacidad de solución de pequeños y grandes conflictos de forma constructiva, creativa y pacífica, como expresión de una cultura por la paz.

No es posible ni deseable evitar los conflictos. Gracias a ellos renovamos las oportunidades de cambiar y crecer. Pueden ser una fuente de sin sabores, pero también una oportunidad de crecimiento.

Podemos aceptar los conflictos como motor de la existencia humana, dirigiendo nuestros esfuerzos a desarrollar estrategias y herramientas que permitan manejarlos de forma creativa y flexible, viéndolos como oportunidades para crecer, hacer cambios y enriquecer distintas dimensiones de la vida humana. Ya que estos siempre están alrededor de las personas, forman parte de la vida diaria y no son algo que podamos escoger, sin embargo son aspectos que si se pueden enfrentar y solucionar constructivamente (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

## ❖ **Pensamiento creativo**

Vereau (2005), puntualiza que el pensamiento creativo consiste en la utilización de los procesos básicos de pensamiento para desarrollar o inventar ideas o productos novedosos, estéticos o constructivos, relacionados con preceptos y conceptos, con énfasis en los aspectos del pensamiento que tienen que ver con la iniciativa y la razón. Implica el pensar de forma diferente, no convencional pero siempre constructiva.

Esta habilidad contribuye en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, lo que nos permite explorar las alternativas disponibles y las diferentes consecuencias de nuestras acciones u omisiones. Nos ayuda a ver más allá de nuestra experiencia directa y aún cuando no existe un problema, o no se ha tomado una decisión, el pensamiento creativo nos ayuda a responder de manera adaptativa y con flexibilidad a las situaciones que se presentan en nuestra vida cotidiana (OMS, 1993).

Mantilla, Herrera y Chahín (2013), comentan que el pensamiento creativo usa la razón y la “pasión” (emociones, sentimientos, intuiciones, fantasías, etc.) para ver la realidad desde perspectivas diferentes que permiten inventar, crear y emprender con originalidad. Pensar creativamente hace referencia a la capacidad para idear algo nuevo, relacionar algo conocido de forma innovadora o apartarse de los esquemas de pensamiento o conducta habituales. Esto permite cuestionar hábitos, abandonar inercias y abordar la realidad de formas novedosas.

Esta destreza se da en todos los escenarios de la vida. Todas las personas pueden ser creativas, dado que como cualquier otra habilidad es posible aprenderla, con tiempo y práctica, gracias a la creatividad podemos despojarnos de hábitos, ideas preconcebidas y encontrar alternativas o caminos no recorridos.

## ❖ **Pensamiento crítico**

Vereau (2005), puntualiza que el pensamiento crítico es la habilidad de analizar la información y las experiencias de manera objetiva. Contribuye a la salud, al desarrollo personal y social, también nos ayuda a reconocer y evaluar los factores que influyen en nuestras actitudes y comportamientos y a analizar la violencia, la injusticia y la falta de equidad social.

La persona crítica hace preguntas y no acepta las cosas en forma crédula sin un análisis cuidadoso en términos de evidencia, razones y suposiciones. Aprende a hacer una lectura más personal y objetiva de la publicidad y la enorme avalancha de información transmitida a través de los medios masivos de comunicación.

Esta habilidad permite analizar experiencias e información siendo capaz de llegar a conclusiones sobre la realidad. La persona crítica no acepta la realidad de manera pasiva “*porque siempre ha sido así*”. Por el contrario, se hace preguntas, se cuestiona rutinas, investiga. En términos muy amplios, pensar críticamente significa “pensar con un propósito”: demostrar una idea o hipótesis, interpretar el significado de algo o solucionar un problema (Mantilla, 2001).

Mantilla, Herrera y Chahín (2013), señalan que el pensamiento crítico requiere de habilidades cognitivas como de competencias emocionales:

- ◆ Las habilidades cognitivas implican aplicar destrezas básicas del pensamiento, como la interpretación, el análisis, la evaluación, la inferencia, la explicación y la autorregulación, en un proceso activo de pensamiento que permite llegar a conclusiones de un orden superior o a conclusiones alternativas.
- ◆ Las competencias afectivas se refieren a la actitud personal; ya que es necesario también querer pensar.

### ❖ Manejo de emociones y sentimientos

Esta habilidad propone aprender a navegar en el mundo de las emociones y sentimientos, logrando mayor sintonía con el propio mundo afectivo y el de las demás personas (Mantilla, 2001).

Las emociones y sentimientos nos envían señales constantes que no siempre escuchamos. A veces pensamos que no tenemos derecho a sentir miedo, tristeza, frustración, etc. También se considera que sentimientos y emociones como el enojo y el odio son “malos” y deben de evitarse. Esto es un ejemplo de cómo el mundo afectivo se puede ver distorsionado por prejuicios, temores y racionalizaciones (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

La OMS (2003), puntualiza que esta habilidad nos ayuda a ser conscientes en cómo influyen las emociones y los sentimientos en el comportamiento, y a responder en forma adecuada.

Comprender mejor lo que sentimos implica tanto escuchar lo que nos pasa por dentro, como atender al contexto en el que nos sucede, esta habilidad implica el poder identificar emociones, a partir de señales y signos, con la finalidad de poder regularlas y manejarlas. Esto permite el enriquecimiento de la vida personal y las relaciones interpersonales (Vereau, 2005).

### ❖ Manejo de tensiones y estrés

Esta habilidad permite identificar las fuentes de tensión y estrés en la vida cotidiana, desarrollar una mayor capacidad para responder y manejar el nivel de estrés (Vereau, 2005).

Mantilla (2001), señala que el estrés es una presión. Todos los seres humanos lo sentimos. Ante determinados estímulos y de manera automática el organismo se

activa disponiéndose para la acción: aumenta la frecuencia cardiaca y respiratoria, la presión sanguínea, el metabolismo y el flujo de sangre hacia los músculos.

Las tensiones son inevitables en la vida de todas las personas y se presentan desde el nacimiento hasta la muerte. El reto que afronta cada ser humano no consiste en evadir las tensiones, sino en aprender a vivirlas de manera constructiva sin llegar a un estado crónico de estrés (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

Por lo tanto el manejo de tensiones y estrés permiten reconocer sus distintas manifestaciones y encontrar vías para eliminarlas o contrarrestarlas de manera saludable (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

Por otro lado, la Organización Panamericana de la Salud (2001), organiza estas 10 habilidades en tres categorías que no se emplean en forma separada, sino que cada una se contempla y refuerza: habilidades sociales, habilidades cognitivas y habilidades para el manejo de emociones:

- Las habilidades sociales son las conductas específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos, aprendidos y no un rasgo de personalidad. Estas habilidades son aquellas que le permiten al individuo vincularse con el entorno. Son las capacidades que el individuo posee de percibir, entender, descifrar y responder a los estímulos sociales en general, especialmente los que provienen del comportamiento de los demás. En estas habilidades se incluyen las siguientes: habilidades de comunicación, de negociación/rechazo, de aserción, interpersonales (para desarrollar relaciones sanas), de cooperación, empatía y toma de perspectivas.
- Las habilidades cognitivas son las habilidades intra psíquicas que permiten el procesamiento consciente del pensamiento e imágenes. Implica la capacidad de mirarse internamente (introspección), la capacidad de



analizar los significados atribuidos a las cosas (representación mental), y la capacidad de tomar decisiones. Entre estas se encuentran: las habilidades de toma de decisiones/solución de problemas, comprensión de las consecuencias de las acciones, determinación de soluciones alternas para los problemas, pensamiento crítico, pensamiento creativo, análisis de la influencia de sus pares y de los medios de comunicación, análisis de las propias percepciones de las normas y creencias sociales; autoevaluación y clarificación de valores.

- Las habilidades para el control de emociones son aquellas que permiten al individuo manejar sus emociones para facilitar su adaptación al medio ambiente. También tienen que ver con la habilidad de soportar fuertes tensiones ambientales y sociales como acusaciones, quejas, presiones de grupo, ambigüedades, etc. Entre ellas se encuentran: la capacidad de identificar y entender los sentimientos y las emociones que experimentamos, control del estrés, control de sentimientos (incluyendo la ira), y habilidades para aumentar el locus de control interno (percepción del sujeto de que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones, es decir la percepción de que él mismo controla su vida).

Mientras que la OMS determina la importancia que tiene el desarrollo de cada una de las habilidades de manera independiente, la OPS hace una clasificación mediante tres áreas: habilidades sociales, cognitivas y control de emociones, esto se puede observar en la tabla 2.

**Tabla 2.**

**Análisis comparativo de la clasificación de las Habilidades para la Vida.**

Clasificación de la OMS	Clasificación de la OPS
Empatía	Habilidades sociales:  Comunicación, aserción, negociación/rechazo, interpersonales, cooperación, empatía y toma de perspectivas.
Comunicación asertiva	
Relaciones interpersonales	
Autoconocimiento	Habilidades cognitivas:

Toma de decisiones	Toma de decisiones/solución de problemas, comprensión de las consecuencias de las acciones, determinación de soluciones alternas para los problemas, pensamiento crítico, pensamiento creativo, análisis de la influencia de sus pares y de los medios de comunicación, análisis de las propias percepciones de las normas y creencias sociales; autoevaluación y clasificación de valores.
Solución de conflictos y problemas	
Pensamiento creativo	
Pensamiento crítico	
Manejo de emociones y sentimientos	Habilidades para el control de emociones:  Capacidad de identificar y entender los sentimientos y las emociones que experimentamos, control del estrés, control de sentimientos (incluyendo la ira), y habilidades para aumentar el locus de control interno.
Manejo de tensiones y estrés	

De acuerdo a la tabla 2 se puede observar que la OMS señala cada habilidad de forma individual, ya que estas pueden ser desarrolladas en su amplitud y no sólo desarrollar algunos aspectos de cada habilidad, es decir, la OMS deja abierta la posibilidad de abordar cada aspecto inmerso en cada una de las habilidades.

Mientras que la OPS clasifica primero en tres áreas significativas en la conducta de los seres humanos: social, cognitiva y el control de emociones; esta agrupación es importante para saber qué aspecto de las personas se desarrollan a través del trabajo de las HpV. Sin embargo, al subdividir algunas habilidades como son la comunicación, toma de decisiones, solución de conflictos y problemas, autoconocimiento, manejo de emociones y sentimientos y el manejo de tensiones y estrés, limita el abordaje y desarrollo de cada habilidad.

Por ejemplo, en la comunicación se habla de aserción, negociación y rechazo, esto nos permite ver como se centra sólo en algunos aspectos de la comunicación y no se habla de la comunicación no verbal o los estilos de comunicación que existen, entre otras cuestiones que involucran una comunicación asertiva.

Otro ejemplo claro es que la OMS habla de manejo de emociones y sentimientos (entre estas entran las que son consideradas como emociones positivas y las negativas) como una habilidad y manejo de tensiones y estrés como otra

completamente diferente, mientras que la OPS sólo habla de control de emociones. Aunque es importante comentar que la OPS integra al locus de control interno que es pieza fundamental para reflejar como se encuentra la autoestima de una persona y para responsabilizarse de las acciones, de las emociones, del comportamiento, etc.

Por lo tanto, aunque existen diferentes categorías que clasifican y agrupan las Habilidades para la Vida, en esta tesina se utilizarán las 10 destrezas psicosociales tal como las describe la OMS debido a que estas se basan en una propuesta más flexible y tienen aplicabilidad universal.

#### **1.4 Teorías en las que se fundamentan las Habilidades para la Vida**

En este subtema se hará una revisión y descripción general de las seis teorías en las que se fundamentaron las HpV.

Los programas basados en el desarrollo de habilidades se sitúa a mediados de los 70's, cuando se comenzaron los trabajos enfocados en los problemas propios de la adolescencia. En ese momento se inicio una nueva etapa para la promoción de la salud, posteriormente se percataron que la información no era suficiente, así que comenzaron a surgir programas basados en la adquisición de habilidades para la prevención de diferentes problemáticas, en particular, del uso de drogas (OMS, 1993).

En los noventas la OMS (1993) recopiló las habilidades que promovían los distintos programas y las reconoció como aquellas habilidades que facilitarían la adaptación y el afrontamiento de situaciones estresantes de la vida.

Debido a esto el enfoque de las Habilidades para la Vida está sustentado en varias teorías psicológicas sobre el comportamiento y desarrollo humano, implementadas, como se comento anteriormente, específicamente en niños y adolescentes debido a que estos no están suficientemente equipados con las

destrezas necesarias para enfrentar los enormes desafíos y presiones del mundo contemporáneo. Con mucha facilidad se asume que la gente joven aprende estas habilidades “por el camino”, cuando en verdad su enseñanza casi nunca es abordada en forma específica, ni en los hogares ni en las escuelas (OPS, 2001).

Sin embargo, posteriormente se han contemplado las orientaciones para la implementación de dicha educación en función a las etapas de vida: niñez, adolescencia, adultez y vejez; y los escenarios de intervención también han sido ampliados como son: la familia, el centro laboral, las instituciones educativas, y en niveles gubernamentales. Ya que por su naturaleza y características es indudable que son de utilidad en el desarrollo humano integral (Mantilla, Herrera & Chahín, 2013).

Las teorías que se revisarán debido a que son el sustento de las HpV son: la teoría del aprendizaje social y de la influencia social, la teoría de las inteligencias múltiples e inteligencia emocional, la teoría de la resiliencia y de riesgo, y la teoría de psicología constructivista.

#### **1.4.1 Teoría del aprendizaje social y de la influencia social**

La teoría del aprendizaje social destaca la idea de que buena parte del aprendizaje humano se da en el medio social. Al observar a los otros, la gente adquiere conocimientos, reglas, habilidades, estrategias, creencias y actitudes. También aprende acerca de la utilidad y conveniencia de diversos comportamientos fijándose en modelos y en las consecuencias de su proceder, y actúa de acuerdo con lo que cree que debe esperar como resultado de sus actos (Schunk, 1997).

Bandura (1986, en Schunk 1997), formula una teoría general del aprendizaje por observación que se ha extendido gradualmente hasta cubrir la adquisición y la ejecución de diversas habilidades, estrategias y comportamientos. El mundo y el

comportamiento de una persona se causan mutuamente; a partir de esto empezó a considerar a la personalidad como una interacción entre tres factores:

- a) El ambiente. Los factores ambientales pueden ser sociales, incluyendo los amigos y la familia, así como aspectos físicos que podrían ser una habitación o la temperatura ambiente.
- b) La conducta. Los factores conductuales se refieren al comportamiento que manifiesta y a sus consecuencias.
- c) Los procesos psicológicos de la persona (cognición). Las influencias cognitivas se refieren a los procesos de pensamiento y a la confianza en sí mismo que determinan si efectivamente se puede aprender y realizar lo que se está observando.

Este tipo de aprendizaje también es conocido como vicario, observacional, imitación, modelado o aprendizaje cognitivo social, y está basado en una situación social en la que al menos participan dos personas: el modelo, que realiza una conducta determinada y el sujeto que realiza la observación de dicha conducta; esta observación determina el aprendizaje, a diferencia del aprendizaje por conocimiento, en el aprendizaje social el que aprende no recibe refuerzo, sino que este recae en todo caso en el modelo; aquí el que aprende lo hace por imitación de la conducta que recibe el refuerzo (Schunk, 1997).

En conclusión de acuerdo a lo anterior se puede decir que la Teoría del Aprendizaje Social ejerció dos influencias importantes en el desarrollo de programas de HpV y habilidades sociales:

1. La necesidad de proveer a los niños con métodos o habilidades para enfrentar aspectos internos de su vida social, incluyendo la reducción del estrés, el autocontrol y la toma de decisiones.
2. Para ser efectivos los programas de HpV y sociales es necesario duplicar el proceso natural por el cual los niños aprenden las conductas. Así, la mayoría de los programas de HpV y sociales incluyen: observación,

representaciones y componentes de educación de los pares además de la simple instrucción.

#### **1.4.2 Inteligencias múltiples e inteligencia emocional**

En el estudio de la inteligencia existen diversos investigadores, uno de los más actuales es Gardner (1995), quien definió cada ámbito de la inteligencia describiendo a la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas.

A partir de diversas investigaciones Gardner (1995), postuló que todos los seres humanos nacen con ocho inteligencias:

1. Lingüística. Es considerada una de las más importantes. En general se utilizan ambos hemisferios del cerebro y es la que caracteriza a los escritores. El uso amplio del lenguaje ha sido parte esencial para el desarrollo de este tipo de inteligencia.
2. Lógico-matemática. En esta inteligencia hace uso del hemisferio lógico del cerebro y puede dedicarse a las ciencias exactas. De los diversos tipos de inteligencia, éste es el más cercano al concepto tradicional de inteligencia. En las culturas antiguas se utilizaba éste tipo de inteligencia para formular calendarios, medir el tiempo y estimar con exactitud cantidades y distancias. Esta la utilizamos para resolver problemas de lógica y cálculos matemáticos.
3. Musical. Es considerada como el talento que tienen los grandes músicos, cantantes y bailarines. La fuerza de esta inteligencia radica desde el mismo nacimiento y varía de igual manera de una persona a otra. Un punto importante en este tipo de inteligencia es que por fuerte que sea, necesita ser estimulada para desarrollar todo su potencial, ya sea para tocar un instrumento o para escuchar una melodía con sensibilidad.
4. Espacial. Esta inteligencia la tienen las personas que puede hacer un modelo mental en tres dimensiones del mundo o en su defecto extraer un fragmento de él. Esta inteligencia la tienen profesiones tan diversas como la

ingeniería, la cirugía, la escultura, la marina, la arquitectura, el diseño y la decoración.

5. Corporal o Kinestésica. En esta inteligencia se tiene la capacidad de utilizar el cuerpo para resolver problemas o realizar actividades. Dentro de este tipo están los deportistas, cirujanos y bailarines. Una aptitud natural de este tipo de inteligencia se manifiesta a menudo desde la niñez.
6. Interpersonal. Este tipo de inteligencia nos permite entender a los demás. Está basada en la capacidad de manejar las relaciones humanas, la empatía con las personas y el reconocer sus motivaciones, razones y emociones que los mueven. Esta inteligencia es un complemento fundamental de las anteriores. La mayoría de las actividades que a diario se realizan dependen de esta inteligencia, ya que están formadas por grupos de personas con los que debemos relacionarnos. Por eso es indispensable que un líder tenga este tipo de inteligencia y además haga uso de ella.
7. Intrapersonal. Este tipo de inteligencia nos permite formar una imagen precisa de nosotros mismos; nos permite poder entender nuestras necesidades y características, así como nuestras cualidades y defectos. Este tipo de inteligencia es funcional para cualquier área de nuestra vida.

Hasta los noventa Gardner (1995) sólo hablaba de los 7 tipos de inteligencia, posteriormente integró el octavo, el cual es:

8. Naturalista. Este tipo de inteligencia es utilizado al observar y estudiar la naturaleza. Los biólogos son quienes más la han desarrollado.

Estas inteligencias se desarrollan en grados distintos según las diferencias individuales, ya que al desarrollar habilidades o resolver problemas, los individuos usan sus inteligencias de formas diferentes (Gardner, 1995).

Goleman (1997), amplió el pensamiento de las dos inteligencias “personales”: la intrapersonal que define como la habilidad para comprender los propios

sentimientos y motivaciones, y la interpersonal definida como la habilidad para entender y discernir los sentimientos e intenciones de otros.

A partir de esto define la inteligencia emocional como la capacidad del individuo para identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada. Sosteniendo que saber cómo manejar las emociones es tan importante para tener éxito en la vida como lo es el intelecto (Goleman, 1997).

El enfoque de las HpV retoma de estas teorías la importancia que se da a otras habilidades más allá de las verbales y matemáticas. Al incluir la inteligencia interpersonal e intrapersonal, se le da relevancia al área de las relaciones sociales y a las habilidades involucradas en su desarrollo como son: el autoconcepto, la empatía, las relaciones interpersonales, el manejo de las emociones y sentimientos, el pensamiento creativo y el pensamiento crítico.

Reconocer esta multiplicidad implica que se debe facilitar el desarrollo de las diversas inteligencias. También se resalta que son necesarios varios métodos y diversas estrategias para las ocho inteligencias.

### **1.4.3 Teoría de resiliencia y de riesgo**

La resiliencia es un término que fue adoptado por las ciencias sociales para caracterizar aquellos sujetos que, a pesar de nacer y vivir en condiciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y socialmente exitosos. En psicología la palabra cobra un sentido distinto, pues no se limita a la resistencia, sino que conlleva un aspecto dinámico que implica que el individuo traumatizado se sobrepone (se desarrolla tras una pausa) y se reconstruye (González & Valdez, 2007).

Rutter define la resiliencia como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida *sana*, viviendo en un medio *insano*. Estos procesos tendrían lugar a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre



atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural. De este modo, la resiliencia no puede ser pensada como un atributo con que los niños nacen, ni que los niños adquieren durante su desarrollo, sino que se trataría de un proceso interactivo entre éstos y su medio ambiente (Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla, 1997).

Bernard (1991), define la teoría de resiliencia y riesgo la cual explica por qué algunas personas responden mejor al estrés y la adversidad que otras. Esta teoría arguye que hay factores internos y externos que protegen contra el estrés social o el riesgo a la pobreza, la ansiedad o el abuso. Si un niño o una niña cuenta con factores protectores fuertes, podrá resistir las conductas poco saludables que a menudo resultan de estos elementos de estrés o de riesgo. Los factores de protección interna incluyen la autoestima y el control interno, mientras que los factores externos son principalmente el apoyo social de la familia y la comunidad, tales como modelos positivos o servicios de salud.

De acuerdo a Bernard (1991), las características que distinguen a los jóvenes adaptables son la capacidad social, las habilidades de resolución de conflictos, autonomía y tener un sentido de propósito. Aunque el medio social de estos individuos está marcado por el riesgo, también tienen cualidades protectoras, incluyendo personas que se preocupan y les apoyan, aparte de tener grandes expectativas y oportunidades de participación y compromiso.

Bernard (1991), puntualiza que los programas de prevención pueden estar dirigidos a una amplia gama de estos determinantes etiológicos. Comprender la relación del niño con el medio ambiente es la base de lo que a menudo se llama un enfoque amplio de prevención. Tal enfoque emplea estrategias que aumentan al máximo la resiliencia y minimizan el riesgo, involucrando no sólo al joven, sino también a la familia y la comunidad, a los proveedores y otros profesionales en el servicio de salud, a menudo por medio del manejo de un caso o un “servicio completo”.

De acuerdo a lo anterior la teoría de resiliencia y riesgo provee una parte importante del enfoque de las HpV:

- ♣ Las habilidades socio-cognitivas, la aptitud social y las habilidades de resolución de conflictos sirven como mediadoras de conductas, tanto positivas como negativas. En otras palabras, los programas de las HpV están diseñados para prevenir conductas problemáticas específicas o promover conductas positivas específicas, no se ocupan simplemente de la conducta, más bien, acrecientan las aptitudes o habilidades que han demostrado ser mediadoras.
- ♣ Estas teorías fundamentan la importancia del aprendizaje del manejo del estrés y tensiones.

#### **1.4.4 Teoría de psicología constructivista**

La psicología constructivista se basa en que el desarrollo individual, incluyendo las facultades mentales superiores, está radicado en interacciones sociales. El desarrollo cognitivo de un niño es un proceso de colaboración, que tiene lugar a través de la interacción con otras personas y con el entorno. Por lo tanto, el desarrollo del conocimiento no se centra sólo en el individuo, sino en lo que éste llega a aprender y comprender mediante las interacciones sociales (Parica, Bruno & Abancin, 2005).

Las teorías de Piaget y Vygotsky sugieren que un mecanismo clave en el desarrollo del niño es el conflicto cognitivo que surge en la interacción social. La contradicción surgida entre el conocimiento actual del niño y sus interacciones con otras personas, sobre todo con pares ligeramente mayores o más capacitados, obliga al niño a cuestionar sus creencias actuales, incorporar nueva información o experiencias y buscar nuevos niveles de comprensión (Parica, Bruno & Abancin, 2005).

Vygotsky (1978, en Parica, Bruno & Abancin, 2005), argumenta que el aprendizaje despierta una serie de procesos de desarrollo internos que sólo se ponen en marcha cuando el niño interactúa con personas de su entorno y con sus pares. El aprendizaje es visto como cultural y contextualmente específico, donde la separación del individuo de sus influencias sociales es algo imposible.

Un elemento clave en las teorías de Vygotsky es la idea de la zona de desarrollo proximal (ZPD). Vygotsky sostiene que para entender la relación entre el desarrollo y el aprendizaje, es necesario distinguir entre dos niveles distintos de desarrollo: el nivel de desarrollo real y el nivel de desarrollo potencial. El desarrollo real se refiere a la resolución de problemas que el niño puede realizar solo, mientras que el desarrollo potencial ocurre cuando el niño resuelve problemas bajo la supervisión de un adulto o de pares más capacitados (Parica, Bruno & Abancin, 2005).

Por otro lado, Piaget y Inhelder (1969/2002), puntualizan que el niño de siete años, que está en el estadio de las operaciones concretas, conoce la realidad y resuelve los problemas que ésta le plantea de manera cualitativamente distinta de como lo hace el niño de doce años, que ya está en el estadio de las operaciones formales. Por tanto, la diferencia entre un estadio y otro no es problema de acumulación de requisitos que paulatinamente se van sumando, sino que existe una estructura completamente distinta que sirve para ordenar la realidad de manera también, muy diferente.

Por tanto, cuando se pasa de un estadio a otro se adquieren esquemas y estructuras nuevas. Es decir, es como si el sujeto se pusiera unos lentes distintos que le permiten ver la realidad con otras dimensiones y otras características. El término Estructura remite a un concepto que supone algo cualitativamente distinto de la suma de las partes. Es bien sabido que una Estructura, en cualquier materia de conocimiento, consiste en una serie de elementos que, una vez que interactúan, producen un resultado muy diferente de la suma de sus efectos

tomándolos por separado. Es importante decir que el desarrollo de la inteligencia está asociado al cambio de estructuras (Piaget & Inhelder, 1969/2002).

El conocimiento es un producto de la interacción social y de la cultura. Aunque es cierto que la teoría de Piaget nunca negó la importancia de los factores sociales en el desarrollo de la inteligencia, también es cierto que es poco lo que aportó al respecto, excepto una formulación muy general de que el individuo desarrolla su conocimiento en un contexto social (Parica, Bruno & Abancin, 2005).

Ausubel (1976), plantea que el aprendizaje del niño depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, debe entenderse por "estructura cognitiva", al conjunto de conceptos, ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización.

Los principios de aprendizaje propuestos por Ausubel, ofrecen el marco para el diseño de herramientas metacognitivas que permiten conocer la organización de la estructura cognitiva del niño, lo cual reconoce una mejor orientación de la labor educativa, ésta ya no se ve como una labor que deba desarrollarse con "mentes en blanco" o que el aprendizaje de los niños comienza de "cero", sino que, los niños tienen una serie de experiencias y conocimientos que afectan su aprendizaje y pueden ser aprovechados para su beneficio (Ausubel, 1976).

En conclusión esta teoría aporta al enfoque de HpV los siguientes aspectos:

- a) La importancia de la colaboración entre pares como base de las habilidades de aprendizaje, sobre todo para la solución de problemas y conflictos.
- b) El enfoque constructivista subraya la importancia que tiene el contexto cultural a la hora de dar significado a los currículos de HpV.
- c) Esta perspectiva reconoce que el desarrollo de habilidades se da a través de la interacción del individuo con su entorno social el cual influye a los participantes y al entorno (grupo de pares, aula, grupo juvenil, etc.).
- d) Da sustento a la habilidad del pensamiento creativo y pensamiento crítico.

En resumen, cada una de estas teorías provee una pieza importante en el desarrollo de las HpV. Estas teorías ponen mayor énfasis en los resultados de las conductas, justificando el desarrollo de habilidades como un medio para impulsar a los individuos hacia un desarrollo psicosocial sano de acuerdo al contexto cultural. Así que enseñar a las personas cómo pensar en vez de qué pensar, proveerles de herramientas para autoconocerse, empatizar con aquellos que les rodean, comunicarse de forma asertiva, solucionar problemas, tomar decisiones, manejar sus emociones y manejar sus tensiones permite que se logren relaciones interpersonales saludables.

## **CAPÍTULO 2. CLIMA LABORAL**

En este capítulo se hará una revisión de qué es el clima laboral debido a la importancia que representa para las personas que conforman una organización. Un ambiente humano y físico son aspectos primordiales para desempeñar sus labores de forma productiva y satisfactoria.

También se señalarán los autores que han definido este concepto, las características principales que determinan el clima laboral, la importancia de este concepto dentro de las organizaciones y se puntualizarán los tipos de clima que se han estudiado.

Así mismo se hará una revisión sobre las diferentes técnicas psicológicas que se pueden utilizar para abordar el desarrollo de las HpV para promover un adecuado clima laboral.

### **2.1 Definición**

En este apartado se revisarán los diferentes autores que a lo largo de la historia han definido el clima laboral.

El clima laboral u organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional, el momento en que surge el estudio no es muy claro y como consecuencia de ello tampoco existe una definición única, diversos investigadores del tema han generado definiciones descriptivas del concepto.

Lewin, Lipitt y White (1935, en Silva 1992), introducen el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente.

Aygiris (1958, en Silva 1992), puntualiza que las relaciones interpersonales son los determinantes principales del clima laboral.

Brunet (1987), señala que para que este concepto sea analizado desde sus raíces se debe conocer que el estudio del clima laboral está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento.

1. Escuela de la Gestalt. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Esto se relaciona con dos principios importantes de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.
2. Escuela funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales, por esto un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Cuando estas dos escuelas se aplican al estudio del clima organizacional, se puede observar que poseen un elemento de base en común que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y así alcanzar un nivel de equilibrio aceptable (Brunet, 1987).

En los años sesenta Likert y Mc Gregor propusieron el concepto de “clima laboral” debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su

ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejercieran una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional (Cuadra & Veloso, 2007).

Gellerman (1960, en Brunet 1987), comenta que el clima laboral es frecuentemente confundido con la noción de cultura y de liderazgo, debido a que los determinantes no siempre son tan explícitos como sus efectos.

Guion (1973, en Furnham 2001), sostenía que un clima tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, el clima simplemente era un calificativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo.

James y Jones (1974, en Silva 1992), afirmaron que el clima laboral simplemente es y en él están implicados tanto elementos idiosincráticos y psicológicos de los individuos como elementos objetivos estructurales y procesuales, considerando que el clima es algo no dicotomizable en una organización.

Aunado a esto, James y Jones (1974, en Furnham 2001) sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y de hacer una representación del significado implícito en las características, acontecimientos y los procesos organizacionales.

Brunet (1987), puntualiza tres variables importantes en la definición del clima laboral:

- a. Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
- b. Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.



- c. Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Con estas tres variables reagrupa aspectos organizacionales tales como: el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

El clima laboral también puede ser definido según James y Jones (sf, en Brunet 1987), desde tres formas diferentes:

1. Por la medida de los atributos organizacionales, considera el clima como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.  
El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional.
2. Por la medida perceptiva de los atributos individuales, representa más bien una definición deductiva del clima laboral que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso considera el grado de satisfacción. Esto quiere decir que está relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.
3. Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente e inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Rousseau (1988, en Furnham 2001), comentó que existen dos atributos constantes en la definición de clima laboral en sus diferentes conceptualizaciones: percepción y descripción. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones.

Reichers y Schneider (1990, en Cuadra & Veloso 2007), definieron al clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella.

Silva (1992), refiere al clima laboral como todo lo que constituye el ambiente humano de un grupo u organización, por diferenciación de los determinantes físico-ambientales que configuran el hecho organizacional. El clima laboral es: un estilo de grupo que produce una imagen generada por los propios miembros y que les trasciende.

Sandoval (2004), infiere que el clima laboral es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Zohar y Luria (2004), propusieron que el clima laboral es una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas.

Esta descripción refleja la dirección actual que ha tomado la investigación sobre el clima laboral, la cual está asociada más con facetas específicas que con índices globales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de

las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes.

Cuadra y Veloso (2007), puntualizan que el concepto de clima laboral alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traduce en normas y pautas de comportamiento.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), describen al clima organizacional como el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de sus miembros, el clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos, estos, a su vez, inciden en la actividad de la organización y por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y el desempeño general de la organización.

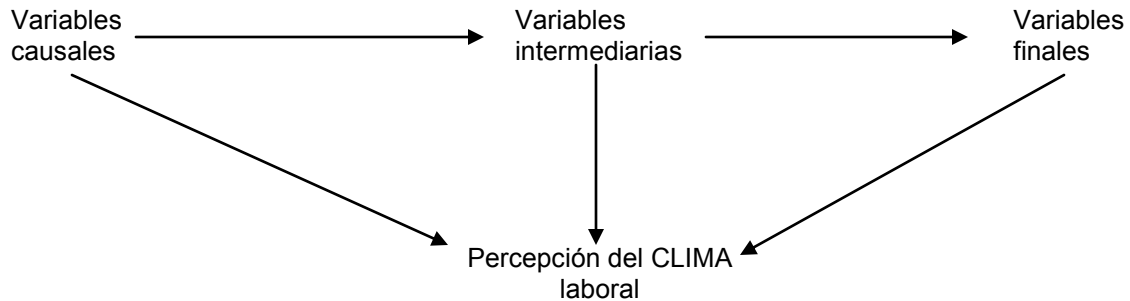
En resumen se puede definir el clima laboral como el reflejo de la interacción directa de dos factores principales:

- 1) La conformación de la organización, es decir, sus objetivos, políticas, estilo de liderazgo, motivantes, comunicación, etc., como base para que los trabajadores se comporten de acuerdo a la visión de ésta.
- 2) La percepción y las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

## **2.2 Características del clima laboral**

En este apartado se hablará de los autores que han indicado las características que determinan el clima laboral.

Likert (sf, en Brunet 1987) describe tres tipos de variables que determinan las características propias del clima laboral en una organización (ver figura 3):



**Figura 3. Características del clima laboral (Likert, sf, en Brunet 1987).**

- √ Las variables causales son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.
- √ Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa. Estas variables son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- √ Las variables finales resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas reflejan los resultados obtenidos por la organización y constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Brunet (1987), señaló que las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas

percepciones es como se puede observar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, es decir, de las características de su organización, y de sus características personales.

Furnham (2001) señaló que existen dos tipos de influencia en el clima laboral que repercute en los individuos. En primer lugar, hay una influencia directa que afecta a todos, o casi todos, los miembros de la compañía o alguna de sus subunidades. El segundo tipo de efecto se conoce cómo influencia interactiva, existe cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto distinto en otras y ninguno en otras más.

A través de sus investigaciones Brunet (1987), indicó que en una empresa puede haber varios climas organizacionales. Aunque sea miembro de una empresa, un empleado puede ser miembro de diversas pequeñas organizaciones –su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc. que interactúan y coexisten con toda la organización.

Una organización posee de microclimas en su interior, algunos empleados pueden percibir el clima de sus departamentos como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

Por lo tanto el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de la organización y por el clima del departamento o unidad específica de trabajo (Brunet, 1987).

Furnham (2001), puntualizó que el clima laboral puede considerarse como una variable independiente, dependiente, moderada o epifenoménica, las cuales son entendidas de la siguiente manera:

- .: La variable independiente quiere decir que el clima laboral influye directamente (causa) en varios resultados en el trabajo, que pueden ser positivos, como la productividad, satisfacción y motivación, y negativos, como el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes.
- .: La variable dependiente es el resultado y no la causa de la estructura y los procesos organizacionales. En este sentido, el clima puede ser un indicador útil de la salud de una organización, pero no un factor causal de la misma.
- .: La variable moderada es concebida como el enlace indirecto entre dos resultados organizacionales, es decir, es el resultado entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.
- .: La variable epifenoménica, no es ni una causa directa ni una variable de efecto, sino que se presenta en determinada forma en todas las organizaciones, pero no influye de ningún modo en la organización misma. Pocos investigadores aceptan este punto de vista debido a que si fuera válido, no tendría sentido investigar el clima.

Furnham (2001), también señaló que existen ciertos factores que interactúan para producir el clima:

- ϕ Fuerzas externas: económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas, etc.
- ϕ Historia organizacional: la cultural, los valores y los modelos de comportamiento de una organización.
- ϕ Administración. La estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Sandoval (2004), explicó que las características de una organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), señalaron que los componentes del clima laboral que ofrecen una visión global de la organización son:

- > El ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- > Las características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- > El ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- > Las características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- > El comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

En resumen, de acuerdo a los autores anteriormente mencionados se pueden puntualizar las características que determinan el clima laboral en las organizaciones de la siguiente forma:

- 1) El clima laboral depende de tres variables: las causales, intermediarias y finales.
- 2) Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad y percepciones de los miembros de la organización.
- 3) Depende de las influencias directas o interactivas que repercuten en el comportamiento de los miembros de la organización.
- 4) Dentro de una organización existen microclimas.
- 5) Depende de las variables independientes, dependientes o moderadas.
- 6) Depende de la interacción de las fuerzas externas, la historia de la organización y de la administración.
- 7) Las características son relativamente permanentes, que se diferencian entre organizaciones y de una sección a otra.
- 8) Depende del ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y del comportamiento organizacional.

### **2.3 Tipos de clima laboral**

La teoría del clima organizacional de Likert (sf, en Brunet 1987) señala que la combinación y la interacción de las variables causales, intermediarias y finales permite determinar dos grandes tipos de clima laboral, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo de tal manera que se clasifican en:

#### Clima de tipo autoritario

- I. Sistema de autoritarismo explotador: la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en el clima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- II. Sistema de autoritarismo paternalista: la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

#### Clima de tipo participativo

- III. Sistema consultivo: la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones



se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- IV. Sistema de participación en grupo: la dirección, tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establece bajo la forma de planificación estratégica.

Brunet (1987) puntualiza que el clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

Rousseau (1988, en Furnham 2001) hizo una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima laboral:

1. Clima psicológico. Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra, las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.
2. Clima agregado. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad respecto a las percepciones. La lógica de la agregación de información individual en el nivel unitario es el supuesto a priori en el sentido de que determinados grupos organizacionales o colectivos tienen un clima y que éstos pueden identificarse mediante pruebas de diferencia significativa entre unidades. Se podría inferir que esta agregación de percepciones individuales se justifica porque el consenso de percepciones implica un significado compartido.
3. Clima colectivo. Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el

puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros.

4. Clima organizacional. El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). Por tanto, todo parece indicar que las percepciones del clima y las estructuras pueden compararse con las orientaciones interior y exterior, respectivamente. Muchas de las interpretaciones que usan los investigadores para caracterizar a las organizaciones reflejan las orientaciones exteriores; sin embargo, el clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes. La gran ventaja de las evaluaciones del clima en relación con medidas limitadas más discretas es su calidad sumaria. Esta última no significa que las descripciones se tornen más abstractas, sino que más bien son representaciones de la manera en que las organizaciones son percibidas por las personas que forman parte de ellas o con las que tienen que tratar, como los proveedores o clientes (Furnham, 2001).

## **2.4 Importancia del clima laboral en las organizaciones**

En este apartado se puntualizará la importancia que tiene el clima laboral dentro de las organizaciones de acuerdo a los autores que han investigado sobre el concepto.

Muchos de los cambios que se llevan a cabo dentro de las organizaciones tienen una vinculación directa con el clima laboral pues estos repercuten generalmente en el personal, lo que termina influyendo en la percepción que éstos tienen de su lugar de trabajo y de la organización en general, de tal manera que se vuelve de

suma importancia realizar un análisis de clima organizacional pues se obtienen múltiples beneficios de él. Conocer el clima organizacional brinda retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite introducir cambios planificados, en actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en los subsistemas que la componen. La elaboración de un diagnóstico de clima organizacional permite conocer la percepción objetiva que los trabajadores tienen de su ambiente de trabajo.

Brunet (1987), propone que en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima laboral. Así vuelve importante para las organizaciones ser capaces de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- \* Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- \* Iniciar y sostener un cambio que indiquen los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- \* Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Otra de las razones para estudiar el clima organizacional de una empresa, se basa en que las medidas del clima están altamente relacionadas a las medidas de rendimiento. El clima influye en la motivación, la satisfacción y, por ende, en el desempeño de los empleados. La evaluación del clima provee información a la dirección sobre diversos aspectos de la organización siendo un indicador general y particular del estado del clima laboral en los diferentes departamentos o secciones de una organización. Además, dicha evaluación debería ser preliminar a toda forma de intervención que implique cambios de estructura o de procedimientos organizacionales. Se debe conocer lo que pasa en la empresa antes de intentar

actuar, implantar o modificar una política cualquiera para asegurar que las intervenciones no afectarán o modificarán aquellas situaciones del clima laboral que en el presente son percibidas positivamente por el personal (Furnham, 2001). Furnham (2001), señala que uno de los beneficios que se obtienen del diagnóstico del clima organizacional es que se obtiene información que nos proporciona una perspectiva clara del mundo interno de la organización. Una valoración del clima laboral permite:

- = Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.).
- = Disponer de información sobre las condiciones laborales.
- = Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- = Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- = Obtener una visión integradora de la organización.
- = La prevención de planes ante los cambios y dificultades.
- = La planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- = La determinación de procesos de resolución de problemas.
- = Una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Debe reconocerse que tanto las fuerzas intrínsecas como extrínsecas del ambiente afectan al clima organizacional, sin perder de vista que el punto principal es que no afecta en sí a las organizaciones, sino las percepciones de quienes las conforman en los distintos niveles. El clima resultante induce a ciertos comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización si no se logra una adecuada retroalimentación (Furnham, 2001).

Los problemas de las personas han sido, y quizá sigan siendo, lo más difícil de resolver y lo que más tiempo absorbe. Para hacer frente a los problemas

personales que se presentan casi a diario, se debe entender las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización (Furnham, 2001).

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima (Caballero & Galván, 2002). Además se relaciona con un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables, mediante los cuales los empleados perciben a la organización. Si ésta logra que los sentimientos del trabajador sean favorables, su clima puede ser satisfactorio y por lo tanto desempeñará con éxito sus funciones provocando, como posible resultado, que la persona sienta que su trabajo es útil y benéfico para la organización y al mismo tiempo que es él el importante (Hernández & Serrano, 1999).

Un clima adecuado propicia que en el ambiente de trabajo prevalezca el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas, más que fomentar envidias, divisiones y desconfianzas entre los integrantes de la organización. Es importante alentar y nunca sancionar a quienes se equivocan como producto de intentos nuevos por lograr mejorías. Cada vez que en una organización se castigan los errores de las personas que han tratado fallidamente de hacer mejorías, se establecen bloqueos importantes para el desarrollo de la creatividad. Los programas formales de creatividad como la instalación de buzones de sugerencias, los premios a los proyectos de mejora más impactantes, los cursos de innovación de los sistemas de trabajo, etcétera, son fuentes de productividad y de mejoramiento del clima laboral, siempre y cuando las reglas que los rijan sean claras, justas y estén a disposición de todos los integrantes de la organización (Zepeda, 1999).

Los estudios de clima organizacional permiten determinar, clasificar y analizar las percepciones que los integrantes tienen de una organización. El empresario podrá conocer cuál es la percepción o imagen que tienen los trabajadores con respecto a la estructura formal, por qué actúa de determinada manera cada empleado, si existe o no una verdadera calidad de vida laboral (ambiente de trabajo),

disminución de niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, generar un sentido de responsabilidad y compromiso personal hacia los objetivos organizacionales, creando así mejores políticas laborales que desarrollen un sentido de comunidad empresarial y sobre todo una mejor imagen pública positiva (Berruecos, 2003).

De acuerdo con lo anterior se puede puntualizar que el estudio del clima laboral es de gran importancia ya que ofrece muchas ventajas en cuanto a la información sobre los sentimientos, disposición y necesidades de los empleados. Esto ayuda a la empresa a determinar las áreas y la manera en que se debe actuar para solucionar un problema que puede verse reflejada en la producción y/o servicios de la misma, o bien en otros problemas al interior de la misma.

Así que la conciencia acerca de la importancia del clima laboral y la evaluación periódica de ésta es una inversión que puede evitar, en muchas ocasiones, gastos innecesarios en acciones que no solucionarán los problemas a largo plazo dentro de la organización.

## **2.5 Técnicas para desarrollar Habilidades para la Vida en el clima laboral.**

En este apartado se abordaran técnicas psicológicas que permiten el aprendizaje y desarrollo de competencias para afrontar las situaciones que se presentan en la vida diaria.

Estas técnicas actualmente son frecuentemente utilizadas no sólo en terapia individual sino también como herramientas para la implementación de talleres vivenciales: técnicas conductuales, cognitivo-conductuales y gestálticas.

### 2.5.1 Técnicas conductuales

La terapia conductual consiste en la aplicación de principios experimentales establecidos para lograr la superación de los hábitos no adaptativos y persistentes (Vargas, 2009).

Dentro de la terapia con un enfoque conductista se encuentran diversas técnicas que son utilizadas en el abordaje terapéutico (Caballo, 1995).

- ♣ Terapia implosiva (TI). Elimina la conducta de miedo y evitación. El procedimiento de la TI es, principalmente, una técnica de tratamiento que emplea la imaginación desarrollada para extinguir los estímulos críticos almacenados emocionalmente en la historia del paciente, reinstaurando o reproduciendo simbólicamente los estímulos a los que se ha condicionado la respuesta de ansiedad, en ausencia del estímulo incondicionado. La técnica ha demostrado ser importante en el sentido en que se han disipado empíricamente los temores de someter a los pacientes a un enfoque de exposición directa al estímulo condicionado, que provoca elevados niveles de ansiedad. Sin embargo, su principal contribución, además de producir una reducción de los síntomas, reside en la capacidad del enfoque para reconstruir la historia de condicionamiento pasada del paciente, reactivando directamente los recuerdos postraumáticos. La técnica representa un enfoque de retroalimentación operacional que, aunque es estimulante para el terapeuta, también es emocionalmente agotador, un punto que ha contribuido a limitar su amplia utilización.
  
- ♣ Terapia aversiva. Implica la consecuencia de un comportamiento no deseado o desadaptativo que es seguido por una estimulación desagradable en contigüidad temporal.

Los procedimientos básicos pueden diferenciarse entre sí con base en tres criterios fundamentales:



- a) Estímulos condicionados e incondicionados. Es decir, que aspectos del comportamiento desadaptativo o desajustado son utilizados como punto de referencia y que estímulos aversivos se emplean.
  - b) Según la forma de presentación de esos estímulos. Esta forma puede ser real, imaginada o encubierta, o bien imaginada, complementada con algún tipo de “recordatorio especial”.
  - c) Según el paradigma teórico en que se base, ya sea pretendiendo seguir un modelo de condicionamiento clásico o bien siguiendo planteamientos operantes.
- ♣ Condicionamiento encubierto. Se refiere a un conjunto de técnicas que utilizan la imaginación y que pretenden alterar la frecuencia de la respuesta a través de la manipulación de las consecuencias. Se emplea el término encubierto porque se pide al paciente que se imagine tanto la conducta objeto de consulta como sus consecuencias. Aunque se haga una referencia directa a la imaginación, los pensamientos y los sentimientos también están incluidos como procesos encubiertos que pueden ser manipulados por esta técnica.

El proceso de un procedimiento encubierto es el siguiente:

- a) Entrenamiento en conseguir una visión clara de la imagen (de la conducta problema y de aquello que se usara como reforzado, modelo o castigo).
- b) Establecimiento de formas de comunicación entre paciente y terapeuta (por ejemplo, levantar un dedo cuando se vea claramente una imagen). Cambiar la imagen cuando el terapeuta diga “cambio” o detenerla cuando diga “basta”.
- c) Alternancia de imágenes de conductas a cambiar y estímulos reforzadores o aversivos.
- d) Entrenamiento en realiza la secuencia el paciente solo, durante la sesión (unas diez veces).

e) Programación del entrenamiento entre sesiones.

Las técnicas que se utilizan en el proceso del condicionamiento encubierto son:

- Reforzamiento positivo encubierto (RPE). Consiste en el apareamiento de un comportamiento imaginado con un reforzador positivo imaginario a los fines de que ese comportamiento aumente su probabilidad de ocurrencia. Como primer paso, se entrena al paciente para que imagine una actividad placentera que será usada posteriormente como reforzador positivo. Luego, se establece el apareamiento simbólico: se le pide que imagine que ejecuta la conducta deseada e inmediatamente luego cambie en su mente a la imagen reforzante. El ejercicio completo, compuesto por varios ensayos, redundará en un aumento del comportamiento deseado que antes se emitía con baja frecuencia.
- Reforzamiento negativo encubierto (RNE). Se utiliza en personas a las que se les dificulta pensar en cosas placenteras, el terapeuta dice la palabra respuesta y el paciente inmediatamente borra la escena nociva e imagina la respuesta que debe incrementar.
- Sensibilización encubierta (SE). Consiste en repeticiones imaginadas de la conducta-problema apareada con eventos simbólicos aversivos. El objetivo es provocar algún grado de inhibición en comportamientos potencialmente dañinos y que el paciente no desea. Este procedimiento resulta una suerte de Desensibilización Sistemática a la inversa, ya que lo que se intenta es que el individuo experimente cierto grado de ansiedad frente a esos comportamientos no deseados o patológicos de modo tal que se inhiba la ocurrencia de los mismos. La técnica está dirigida a alterar las representaciones simbólicas o mediadores de la actividad no deseada, de esa manera, su efectividad depende de que

esa conducta posea tales mediadores, es decir, que no estemos frente a una conducta automática.

- Extinción encubierta (EE). Es la eliminación de un reforzamiento, que disminuirá la probabilidad de una respuesta.
- Coste de respuesta encubierto (CRE). Retirada de los reforzadores condicionados contingentes a una respuesta o como coste físico o refuerzo.
- Modelado encubierto (ME). Ver a un modelo que actúa en diversas situaciones, para que de esa forma, el sujeto expuesto al modelo, obtenga un referente para la reproducción de la conducta deseada.
- Detención del pensamiento (DP). Técnica que se dirige sobre todo al tratamiento de los pensamientos obsesivos y fóbicos y que pretende ayudar a vencer las dudas y preocupaciones constantes que pueden interferir en la relajación. Consiste en concentrarse en los pensamientos no deseados y, después de un corto período de tiempo, detener y vaciar la mente. Esta técnica puede utilizarse también antes, durante o después de una situación que causa problemas. Esta estrategia se centra en el control del pensamiento. Para ponerla en práctica se deben seguir los siguientes pasos: Cuando el paciente se empiece a sentir incómodo, nervioso o alterado, debe prestarle atención al tipo de pensamientos que está teniendo, identificar todos aquellos con connotaciones negativas y posteriormente se deben sustituir esos pensamientos por otros más positivos.
- Triada de autocontrol (TA). Es un procedimiento que sirve para disminuir la probabilidad de ocurrencia de una respuesta no deseada. Incluye tres pasos: detención del pensamiento subvocal, respiración profunda con relajación en la medida que se expira e imaginación de una escena agradable o RPE.

- ♣ **Ensayo de conducta.** Reconoce la importancia terapéutica de lograr que los pacientes mentales “actuarán” sus problemas interpersonales. “Ensayo de conducta y representación de roles” de manera intercambiable. Aunque

ambos se refieren a la simulación de situaciones de la vida real en el consultorio, la función del ensayo de conducta es menos ambigua. El ensayo de conducta como modo de entrenar nuevas pautas de respuesta. Aunque la representación de roles puede utilizarse para tales propósitos, también se le ha empleado como recurso de evaluación, como medio para lograr catarsis, como procedimiento para producir cambios de actitud y para permitirle comprender al cliente cómo se desarrollan desde sus orígenes los problemas que enfrentan.

El ensayo de conducta consiste en la simulación de situaciones reales en el consultorio. Su propósito general es entrenar al cliente en una nueva conducta más eficaz. Antes de proceder al ensayo propiamente dicho, el cliente debe suponer debe superar toda inhibición inicial asociada con la representación de roles. Si la conducta conflictiva de que se trate consiste en un déficit que comprende diversas situaciones, se recomienda el uso de un orden progresivo. La representación de roles, la imitación, la instrucción y la realimentación son todos procedimientos utilizados para modificar no sólo el contenido, sino también el estilo de las pautas conductuales del cliente. A veces, además de la representación manifiesta de las respuestas, pueden ser necesarios procedimientos de ensayo cognitivo. El ensayo de conducta debe considerarse un paso intermedio en el proceso del cambio de conducta; este cambio se concreta finalmente cuando el cliente ensaya el nuevo rol en vivo.

- ♣ **Desensibilización sistemática.** Es un procedimiento destinado a la reducción de la ansiedad injustificada. Implica la exposición gradual a estímulos aversivos imaginados, típicamente en condiciones de relajación muscular. La desensibilización resulta de aplicación muy útil en una amplia gama de trastornos neuróticos y psicofisiológicos, aun cuando la ansiedad no constituya una componente destacada del problema que motiva la consulta.

## 2.5.2 Técnicas cognitivas-conductuales

La terapia cognitivo-conductual ayuda a los individuos a cambiar la forma en cómo piensan ("cognitivo") y cómo actúan ("conductual") y estos cambios le pueden ayudar a sentirse mejor. A diferencia de otras terapias esta se centra en problemas y dificultades del "aquí y ahora", en lugar de centrarse en las causas de la angustia o síntomas en el pasado, y busca maneras de mejorar el estado anímico en el presente (Timms, 2009).

Dentro de la terapia cognitivo-conductual se encuentran diversas técnicas que sirven para el abordaje de diversas situaciones o conflictos, estas se apoyan en la aplicación de los principios de los procesos cognitivos sobre el desarrollo, mantenimiento y modificación de la conducta. Se centra en que los patrones básicos de personalidad irracionales y desadaptativos son los causantes de una falsa interpretación del medio (Sánchez, Rosa & Olivares, 1999).

Mahoney y Arnoff (1978, en Sánchez, Rosa & Olivares 1999) distinguieron tres grandes grupos de terapias cognitivo-conductuales:

1. Las terapias centradas en crear habilidades a la hora de enfrentarse y manejar las situaciones problema. Las técnicas de resolución de problemas están enfocadas a entrenar al sujeto en habilidades que le capaciten para abordar con éxito diferentes problemas.

**El entrenamiento en solución de problemas** es un término que resalta el contexto social e interpersonal en el que desarrolla la solución de problemas de la vida real. Nezu (1987, en Caballo 1995), ha definido la solución de problemas sociales como "el proceso metacognitivo por el que los individuos comprenden la naturaleza de los problemas de la vida y dirigen sus intentos hacia la modificación de, bien el carácter problemático de la situación misma o bien sus reacciones hacia ella.

La solución de problemas es el proceso de encontrar una solución eficaz a una situación problema. La puesta en práctica de la solución, por otra parte, supone la ejecución en la realidad de la solución escogida. Así, ejecución de la respuesta de afrontamiento constituye el resultado del proceso de solución de problemas. El término “afrontamiento de solución de problemas” se refiere a la combinación de la solución de problemas y la ejecución del afrontamiento con respecto a un problema determinado.

Hay dos suposiciones principales en un modelo de solución de problemas de la salud mental. En primer lugar, debido a las complejas capacidades cognitivas y a las demandas de la sociedad, los seres humanos son activos “solucionadores” de problemas. En segundo lugar, el ajuste psicológico se relaciona con la destreza en la solución de problemas de carácter tanto interpersonal como intrapersonal.

Determinadas habilidades conductuales y cognitivas median tanto las reacciones emocionales como el ajuste psicológico general. Entre estas habilidades se encuentran el enfoque general y la sensibilidad del individuo hacia los problemas, la cuestión de si considera soluciones potenciales y anticipa las consecuencias de las distintas acciones y como decide reaccionar el individuo cuando se enfrenta con una solución problemática. Además, este modelo postula que las habilidades de solución de problemas constituyen determinantes significativos de la competencia social (definida como la capacidad de enfrentarse de forma eficaz con el amplio rango de problemas de la vida diaria) y que la competencia social es un componente clave del ajuste psicológico general.

La capacidad general de solución de problemas comprende una serie de habilidades específicas, en vez de una sola capacidad unitaria. Según D’Zurilla y Nezu (1982, en Caballo 1995), la solución de problemas eficaz requiere cinco procesos componentes que interactúan, cada uno de los

cuales aporta una determinada contribución a la solución eficaz del problema, esos procesos incluyen:

- 1) Orientación hacia el problema. El componente de la orientación hacia el problema es diferente de los otros cuatro componentes en el sentido de que es un proceso motivacional, mientras que los otros cuatro componentes consisten en capacidades y habilidades específicas que permiten a una persona resolver un determinado problema de forma eficaz. La orientación hacia el problema puede describirse como un conjunto de respuestas de orientación, que representan las reacciones cognitivo-afectivo-conductuales inmediatas de una persona cuando se enfrenta por primera vez con una situación problemática.
- 2) Definición y formulación del problema. Consiste en clasificar y comprender la naturaleza específica del problema. Esto puede incluir una revaloración de la situación en términos de su significación para el bienestar y el cambio. La valoración inicial del problema implica la respuesta inmediata de la persona ante un problema no definido, basándose principalmente en las experiencias con problemas similares. Después de definir la naturaleza del problema de forma más clara y concreta, la persona puede entonces valorar el problema de modo más preciso.
- 3) Generación de alternativas. Esto es hacer que estén disponibles tantas soluciones como sea posible, con el fin de llevar al máximo la posibilidad de que la solución “mejor” se encuentre entre ellas.
- 4) Toma de decisiones. Es evaluar (juzgar y comparar) las opciones disponibles con respecto a la solución y seleccionar la(s) mejor(es), para ser llevada a cabo en la situación problema real.
- 5) Puesta en práctica de la solución y verificación. Consiste en vigilar el resultado de la solución y evaluar la eficacia de la misma para controlar la situación problemática.

2. Las terapias centradas en ayudar al sujeto a interpretar racionalmente la realidad objetiva. El entrenamiento en habilidades de afrontamiento pretende instaurar en el sujeto ciertas destrezas a fin de que las utilice en futuras situaciones evocadoras de ansiedad o productoras de estrés.

**Técnica de Inoculación de estrés (EIDE).** Es un enfoque general, compuesto por tres fases, para la conceptualización y el tratamiento de los problemas y se aplica tanto a individuos como a grupos.

- ♠ En la fase I (reconceptualización) se establece una relación cálida, empática, de colaboración, entre el paciente y el terapeuta, a través de la cual se lleva a cabo una evaluación cuidadosa y precisa. El paciente y el terapeuta integran los datos de la evaluación en una nueva conceptualización de las preocupaciones del paciente, conceptualización que enfatiza la naturaleza compleja, transaccional de los problemas humanos y que apunta hacia los objetivos de la intervención.

- ♠ En la fase II (adquisición y ensayo de las habilidades) se desarrollan, ensayan y revisan las estrategias y habilidades objetivo, hasta que el paciente posea los componentes de una intervención comprensiva para la reducción de los problemas.

- ♠ En la fase III (aplicación y consolidación), estos elementos se integran y se ensayan para la puesta en práctica en la vida real. Cuando las habilidades se han transferido de manera fiable al mundo externo, se vuelve la atención hacia el mantenimiento y la prevención de las recaídas.

3. Las terapias centradas en modificar la forma de abordar situaciones para las que el sujeto no tiene solución. Las técnicas de reestructuración cognitiva se encaminan a identificar y modificar las cogniciones



desadaptativas de los sujetos poniendo de relieve su impacto perjudicial sobre la conducta y las emociones.

**La Terapia Cognitivo Conductual** Beck (2000), la describe como un modelo de tratamiento psicoeducativo, a corto plazo, activo, directivo, estructurado y dinámico que plantea una nueva manera de conceptualizar la psicoterapia, de cómo los diversos factores en los que se desenvuelve el hombre interactúan para dar paso a un estilo de vida.

Todos los seres humanos hacen tres cosas constantemente: piensan, sienten y se comportan. De manera que el principal objetivo de este sistema terapéutico es que el individuo aprenda a dirigir y controlar sus respuestas mentales, emocionales y conductuales, estimulando el ejercicio de un esfuerzo sistemático y una práctica diligente, aplicando para ello una metodología estructurada.

Para corregir las conductas desadaptativas, las distorsiones cognoscitivas y los errores habituales y específicos, la terapia cognitivo conductual utiliza una mezcla de técnicas de modificación de conducta y de procedimientos verbales.

Estas técnicas están diseñadas para ayudar al paciente (cliente) en la identificación y corrección, asumiendo que si se piensa y se actúa en forma más realista y adaptativa con énfasis en el "aquí y el ahora" de los problemas, tanto situacionales como psicológicos, se espera que el paciente experimente una mejoría en los síntomas y en consecuencia, en la conducta.

La Terapia Cognitivo Conductual tiene tres principios importantes, enfocados cada uno de ellos en el paciente (Beck, 2000), dichos principios son:

1. Un paciente tratado bajo esta terapia, debe aprender a distinguir entre la realidad y la percepción de esa misma realidad.
2. Esta percepción de la realidad se ve modificada y está sujeta a diversos procesos de aprendizaje, que son en sí mismos fruto del error.
3. Lo anterior supone conseguir que el paciente asuma y contemple sus creencias como hipótesis que puede convertir en un fenómeno sujeto a verificación, negación y modificación.

Los fundamentos de esta técnica son:

1. Los pensamientos producen emociones y éstas determinan conductas. Las conductas, a su vez, refuerzan los pensamientos que, en último lugar, mantienen homeostasis con el entorno.
2. La interpretación cognitiva de eventos en nuestro entorno es dinámica y activa.
3. Atención selectiva: Creencias y suposiciones individuales influyen nuestra manera de percibir o recordar eventos. Las creencias personales dirigen nuestra atención a eventos que refuercen estas creencias pasando por alto información que contradiga nuestro pensar.
4. Presiones internas o externas (estrés) activan respuestas automáticas de conducta que impiden la adaptación del organismo. Estas respuestas, a su vez, crean un círculo vicioso donde las conductas poco saludables crean y mantienen condiciones poco favorables en nuestro entorno mientras el sistema de pensamiento patológico se fortifica. Un ejemplo de ello es la creación de situaciones depresivas por pacientes que sufren de depresión.
5. La hipótesis de especificidad cognitiva sostiene que las entidades clínicas y los estados emocionales están determinados por patrones cognitivos específicos de cada persona. Estos patrones cognitivos, creencias o cosmovisiones pueden ser conscientes como, por

ejemplo, los pensamientos automáticos o inconscientes como los esquemas cognitivos.

6. Cognición en la terapia cognitivo conductual, incluye todos aquellos pensamientos o percepciones que fluyen conscientemente como son los pensamientos automáticos, aquellos pensamientos con gran contenido emotivo o pensamientos calientes, o cualquier percepción, memoria, expectativa, fantasía, sueño, imagen, símbolo, u opinión.

**Entrenamiento de autoinstrucciones.** El procedimiento general de entrenamiento en autoinstrucciones, o lo que es lo mismo, del uso del lenguaje interno para facilitar la correcta situación, ha sido descrito por Meichenbaum (1977, en Caballo 1995), en cinco fases:

1. El monitor o terapeuta actúa como modelo y lleva a cabo un tarea mientras se habla a sí mismo en voz alta sobre lo que está haciendo (modelado cognitivo).
2. El paciente (el niño) lleva a cabo la misma tarea del ejemplo propuesto por el terapeuta, bajo la dirección de las instrucciones de éste (guía externa en voz alta).
3. El paciente lleva a cabo la tarea mientras se dirige a sí mismo en voz alta (autoinstrucciones en voz alta).
4. El paciente lleva a cabo la tarea de nuevo, mientras cuchichea las instrucciones para sí mismo (autoinstrucciones enmascaradas).
5. El paciente guía su propio comportamiento a través de autoinstrucciones internas, mientras va desarrollando la tarea (autoinstrucciones encubiertas).

Lo que el modelo trata de enseñarle al paciente con respecto a las verbalizaciones correctas para enfrentar el problema, se puede plasmar en los siguientes puntos:

- 1) Definir el problema ¿Qué tengo que hacer?
- 2) Guía de la respuesta ¿Cómo tengo que hacerlo?
- 3) Autorrefuerzo.
- 4) Autocorrección, en el caso de que no se alcance el objetivo propuesto, afrontando el error.

El objetivo de esta técnica es modificar la verbalización internas que el sujeto utiliza ante aquellos problemas o situaciones en los que habitualmente fracasa, realizando respuestas inadecuadas para alcanzar los objetivos. Así pues, el éxito de la técnica viene determinado, no sólo por el cambio de las verbalizaciones internas del sujeto, sino también por el cambio del comportamiento ante dichas situaciones.

Meichenbaum (1977, en Caballo 1995), plantea las siguientes cuestiones de índole práctica que inciden en la modificación de las verbalizaciones internas del sujeto:

1. Adecuación a las características del paciente (introducir el procedimiento de autoinstrucciones como un juego).
2. La flexibilidad en el tipo de instrucciones generales a utilizar en el momento del enfrentamiento al problema (cada sujeto tiene frases o verbalizaciones específicas altamente eficaces para controlar su propia conducta).
3. El uso de imágenes que inciten al sujeto al uso de las verbalizaciones en el momento adecuado.
4. La práctica en el uso de verbalizaciones, para el control del comportamiento, en numerosas situaciones, con el fin de que el sujeto puede generalizar.
5. La implicación del paciente en el aprendizaje.

**La terapia racional emotiva (TRE)** Ellis y Grieger (1990) describen la técnica con la idea de que tanto las emociones como las conductas son

producto de las creencias de un individuo, de su interpretación de la realidad.

Por esta razón, la meta primordial de la TRE es asistir al paciente en la identificación de sus pensamientos “irracionales” o disfuncionales y ayudarlo a reemplazar dichos pensamientos por otros más “racionales” o efectivos, que le permitan lograr con más eficacia metas de tipo personal como el “ser feliz”, establecer relaciones con otras personas, etc.

Durante la etapa inicial de entrenamiento en TRE, se recomienda enseñar al paciente el ABC en forma directa ya que le ayuda a entender su esquema conceptual, a identificar y cuestionar sus aspectos irracionales para reemplazarlos con otro más funcionales y eficaces, a utilizar mejor las técnicas de la TRE para lograrlo y, en general, a llevar este aprendizaje más allá de la terapia formal para poder llegar a ser en ultimo termino su propio terapeuta.

El estilo de la TRE es activo, directivo y, en gran parte, educacional. Las técnicas comunes constituyen la “TRE general” (o terapia de conducta cognitiva de amplia base) y las específicas, la “TRE preferencial”.

Para lograr un cambio filosófico las personas tienen que hacer lo siguiente:

1. Darse cuenta que son ellas las que crean, en gran medida, sus propias perturbaciones psicológicas y que, aunque las condiciones ambientales pueden contribuir a sus problemas, tienen, en general, una consideración secundaria en el proceso de cambio.
2. Reconocer claramente que poseen la capacidad de modificar de una manera significativa estas perturbaciones.
3. Comprender que las perturbaciones emocionales y conductuales provienen, en gran medida, de creencias irracionales, dogmaticas y absolutistas.

4. Descubrir sus creencias irracionales y discriminar entre ellas y sus alternativas racionales.
5. Cuestionar estas creencias irracionales utilizando los métodos lógicos empíricos de la ciencia.
6. Trabajar en el intento de internalizar sus nuevas creencias racionales, empleando métodos cognitivos, emocionales y conductuales de cambio.
7. Continuar este proceso de refutación de las ideas irracionales y utilizar métodos multimodales de cambio durante el resto de sus vidas.

Cuando las personas llevan a cabo un cambio filosófico en B, el modelo ABC, a menudo son capaces de corregir espontáneamente sus inferencias distorsionadas sobre la realidad (sobregeneralizaciones, atribuciones erróneas, etc.)

### **2.5.3 Técnicas gestálticas**

La terapia gestalt es una corriente dentro de la psicología humanista, se presenta como filosofía existencial, "el arte de vivir", es decir, una manera particular de concebir las relaciones del ser humano con el mundo (Ramos, 1999).

El fundamento epistemológico de la terapia gestalt se identifica en elementos teóricos y prácticos de diversas teorías y escuelas de pensamiento que convergen de manera apropiada en este modelo psicoterapéutico. Se identifica la influencia de la psicología de la Gestalt, creada por Wertheimer, Köhler y Koffka; también el pensamiento psicoanalítico de Freud y Reich, la teoría de la indiferencia creativa de Friendländer, la teoría orgánica de Goldstein, el teatro de Reinhardt, las filosofías orientales, y más concretamente el budismo zen; además de la fenomenología de Husserl y el existencialismo filosófico de Buber, Heidegger, Jaspers y Kierkegaard, entre otros (Velásquez, 2001).

El existencialismo es una filosofía que hace énfasis en cuatro supuestos básicos como son la libertad que el ser humano manifiesta para elegir una responsabilidad y tener un sentido de vida y que siempre lo hace en soledad.

La psicoterapia gestalt se caracteriza por despertar el darse cuenta del facilitador e incrementar su actividad y participación dentro del proceso terapéutico. Reflejan el foco de atención denominado por los existencialistas “el fenómeno de la experiencia inmediata del hombre”. Enfoca el fenómeno inmediato del facilitador y su paciente. Las explicaciones de cualquier índole son dejadas a un lado con el fin de crear experimentos o vivencias que aumenten la toma de conciencia del ser humano (Castanedo, 1997).

La terapia gestalt es un modelo de psicoterapia que percibe los conflictos y la conducta social inadecuada como señales dolorosas creadas por polaridades. Conflicto que puede ser de naturaleza interna al individuo (intrapsíquico) o que puede manifestarse en la relación interpersonal entre dos individuos (interpsíquico) (Salama, 2007).

Perls (1975, en Castanedo 1997), fue influido por el psicoanálisis. Para él el pasado no existe más que en relación con el presente o por las huellas que deja en él; lo que cuenta no es el contenido del material reprimido, sino el proceso mismo de reprimir y el cómo se reprime. Los síntomas y las resistencias son el indicio de una energía que se necesita reincorporar en el organismo en forma positiva.

Perls (1975), señaló a la terapia gestalt como un principio existencial: ello significa que no sólo se fija en tratar síntomas y estructuras del carácter, sino que se ocupa toda la existencia del ser humano.

La terapia gestalt ofrece la autorrealización al individuo sirviéndose de experimentos que enfatizan la toma de conciencia dirigida en el aquí y ahora. Toma en cuenta el campo biopsicosocial en su totalidad, incluyendo como parte

básica la interacción organismo ambiente. Utiliza variables fisiológicas, sociológicas, cognitivas y motivaciones (Castanedo, 1997).

La terapia gestalt, y en general las teorías que se enmarcan dentro de la psicología humanista, ponen de manifiesto el carácter único y totalizador del ser humano. Esa visión holística del hombre la resalta Martínez (1982), al afirmar que «El ser humano es un sistema de unicidad configurada».

Se integran las dimensiones sensoriales, afectivas, intelectuales, sociales y espirituales, permitiendo una experiencia global donde la vivencia corporal puede traducirse a palabras y la palabra pueda ser vivida corporalmente. Así mismo favorece el contacto auténtico con los otros y con uno mismo (Ramos, 1999).

La terapia gestalt se basa en la toma de conciencia de la experiencia actual ("el aquí y el ahora", que engloba el resurgimiento de una vivencia pasada) y rehabilita el sentimiento emocional y corporal (Ramos, 1999).

La terapia gestalt no sólo tiene como objetivo explicar los orígenes de las dificultades sino experimentar y permitirse vivir los indicios de las soluciones nuevas: a la búsqueda dolorosa y, generalmente, evasiva del 'saber por qué', esto ofrece la alternativa del 'sentir cómo', dando paso así a un proceso de movilización que favorece el cambio (Ramos, 1999).

La terapia gestalt se refiere a cómo una persona distrae su atención del mundo sensorial de la experiencia inmediata. El mecanismo con el cual el individuo sustituye el activo aquí y ahora en una situación emocional es un objeto de estudio particular en la experimentación en terapia gestalt. Volviendo a darse cuenta de este mecanismo, previamente fuera de la conciencia, la persona sometida a esta terapia, puede llegar a analizar el proceso que sirve de soporte o apoyo a su conducta insatisfecha o inconclusa; de esta forma, adquiere la capacidad de incrementar su toma de conciencia en el futuro (Castanedo, 1997).



De acuerdo a Perls (1976), la terapia gestalt se fundamenta en lo siguiente:

1) El darse cuenta es la capacidad que tiene todo ser humano para percibir lo está sucediendo dentro de sí mismo y en el mundo que le rodea. Es la capacidad de comprender y entender aspectos de sí mismo, y situaciones o cualquier otra circunstancia o acontecimiento que se produzca en su mundo. Dentro de la experiencia se pueden distinguir tres tipos de darse cuenta:

- El darse cuenta de sí mismo o del mundo interior.
- El Darse cuenta del mundo exterior.
- El Darse cuenta de la zona intermedia o zona de la fantasía.

2) El aquí y el ahora esto quiere decir que El ahora es el presente, aquello de lo que me doy cuenta. Ya sea que se esté recordando o anticipando, eso se está haciendo ahora. El pasado ya fue, el futuro aún no llega. Es imposible que nada exista excepto el presente

3) La homeostasis es una autorregulación orgánica y es definida como el proceso mediante el cual el organismo interactúa con el ambiente para mantener el equilibrio.

4) El contacto es una de las principales necesidades psicológicas del ser humano, es imprescindible para el crecimiento y el desarrollo del ser humano. Sin este la persona se ve sometida a desajustes de la personalidad.

En la terapia gestalt las técnicas, en su mayor parte, se basan en la clasificación de Perls, también conocidas como juegos. Las técnicas gestálticas toman forma de juegos cuya finalidad es hacer consciente a la persona de sus sentimientos, emociones y conductas. Su finalidad es la de ayudar a la persona a liberar sus resistencias, promover una mayor toma de conciencia de lo que hace, piensa, dice o siente, y facilitar su proceso de maduración, al pasar por momentos o situaciones de bloqueo profundamente fijados y arraigados en el cuerpo y en la mente; en definitiva, en el ser humano como totalidad. Fomentan el autoapoyo y la responsabilidad (Martín, 2006).

Las técnicas o juegos son numerosos, y resulta difícil enumerar todos los que actualmente se utilizan, ya que continuamente se van creando nuevos, sin embargo se señalarán los más usuales (Martín, 2006).

**Técnica del diálogo o de la silla vacía.** Ésta es una de las técnicas por excelencia de la terapia gestáltica. Consiste en hacer dialogar a las distintas partes que se oponen en el individuo, y en poner en contacto aquéllas otras que negamos o rechazamos. Con esta técnica el sujeto va entablando diálogos entre las dos partes hasta que las integra y las hace suyas, reincorporándolas a su personalidad, en especial aquellas partes de sí mismo alienadas y proyectadas. También puede desarrollarse el diálogo entre el individuo y alguna persona significativa para él. Por medio de este juego, el paciente va adquiriendo la habilidad, no sólo de reincorporar partes suyas proyectadas en los otros, sino también la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Esto le da una nueva perspectiva y percepción del otro, con una visión nueva que puede ser enriquecedora para él y para la relación entre ambos, pudiéndose dar una forma de diálogo nueva y más creativa.

**Hacer la ronda.** Cuando el paciente ha expresado un sentimiento que el terapeuta cree que es significativo e importante para el propio paciente, hace que lo repita frente a cada uno de los componentes del grupo. Con esta fórmula, el sujeto experimenta la expresión de ese sentimiento de forma más variada, y la confronta con los miembros del grupo en el que emergió ese sentimiento. Así, si afirmó que “estaba harto del grupo”, el terapeuta le dirá que haga la ronda y diga esa frase ante cada uno de los presentes, y que añada algún sentimiento que se le vaya ocurriendo ante cada uno, así como que trate de darse cuenta de lo que va sintiendo a medida que va expresando dicho sentimiento. Es decir, si lo siente como auténtico o no, y si lo siente como auténtico solamente frente a alguno de los componentes pero no delante de los demás, y si se da cuenta de esta diferencia. Este juego es bastante flexible, por lo cual no es preciso limitarlo a una acción verbal, ya que puede incluir otras conductas tales como: acercarse, alejarse, acariciar, asustar, pelear, etc.

**Asuntos pendientes.** Los asuntos pendientes son todos aquellos sentimientos y emociones no resueltos, que no han podido ser expresados porque la persona no se ha atrevido o no ha tenido oportunidad de expresarlos en el momento en que surgieron o tomó conciencia de ellos. La mayoría de las personas tienen gran cantidad de asuntos pendientes con sus padres, amigos, hijos, parejas o hermanos. Durante la psicoterapia, cada vez que se logra identificar uno de estos asuntos pendientes, el terapeuta le pide al paciente que trate de completarlo. Esto puede hacerse a través de un encuentro con dicha persona (para lo que se utiliza la técnica de la silla vacía); en cualquier caso debe expresarle abiertamente aquellos sentimientos que no se atrevió a expresar en otro tiempo.

Cuando se trata de una persona que ya ha desaparecido de su vida –personas fallecidas-, primero se expresan los asuntos pendientes –pueden ser sentimientos agresivos, amorosos o de cualquier otro tipo-. Una vez expresados los sentimientos que albergaba, el paciente ha de despedirse de esta persona y cerrar la historia que mantenía abierta, y que a menudo aparecía en sueños, en imágenes o incluso en dolencias, como ocurre con algunas melancolías y otras somatizaciones.

**Me hago responsable.** Este juego se basa, en algunos de sus elementos, en el continuo de conciencia, pero en él todas las percepciones se consideran actos. Con esta fórmula, el paciente deja de echar la culpa a los demás de sus estados, y tiene la oportunidad de hacer algo por sí mismo para cambiar o disminuir sus consecuencias. Sirve para que la persona se responsabilice de sus percepciones y actos, y para evitar que vaya por la vida echando la culpa de todo lo que le pasa a los demás. Le permite darse cuenta de cuáles son sus necesidades y, como consecuencia, satisfacerlas, y si no logra satisfacerlas, responsabilizarse de ello. Este juego le permite ser más activo en el cambio de su conducta y asumir el poder que esto le proporciona. A partir de esta experiencia tendrá que aceptar que lo que le ocurre es porque hace o deja de hacer algo, y el resultado es el producto de sus acciones u omisiones.

**El juego de las proyecciones.** Se le pide al paciente que ha de comportarse como la proyección que ha desarrollado sobre otro. A veces sucede que percepciones que se consideran realmente como tales, no son más que proyecciones. Por ejemplo un paciente le dice al terapeuta: “no puedo confiar en usted, usted no me da confianza”. Entonces se le pide que represente una persona poco digna de confianza. Esto sirve para descubrir su conflicto interno en este ámbito. Tras esto, se le puede preguntar si él no tiene también esos rasgos, y si ha podido ver algo suyo reflejado en esa persona imitada.

**Antítesis o juego de roles.** Se le pide al paciente que represente el papel contrario al que está en la base de su sufrimiento. Con este juego se trata de desarrollar la polaridad inhibida, y así liberar la energía contenida en ella, ampliando y mejorando sus recursos. Al meterse en estos papeles tan llenos de angustia para él, toma contacto con una parte de sí mismo que había permanecido reprimida y oculta durante mucho tiempo, pero que suele ser portadora de una potente energía que hasta ese momento estaba bloqueada. La fuerza que tiene este recurso para permitirle al paciente entrar en contacto con la energía bloqueada, invita a menudo, a utilizarlo tanto en grupos como individualmente.

**El ritmo contacto-retirada.** Se le pide al paciente, que desea apartarse, que cierre los ojos y se vaya, en fantasía, a cualquier lugar o situación en la que se sienta seguro. Tras describir el lugar o la situación, se le pide que abra los ojos y vuelva al grupo. Y se continúa la tarea en que se encontraba. Este mecanismo suele servir a menudo para recuperar la energía que se va apagando con el tiempo o el aburrimiento. Aunque se sabe que el aburrimiento lleva implícita cierta dosis de agresividad no expresada, al igual que la crítica es una forma de retirarse de la experiencia y evitar el compromiso del contacto y la implicación que con lleva a nivel emocional y afectivo. Estas dos formas de retirada indican una carencia de recursos para vivir y experimentar las vivencias que esas situaciones provocarían en el paciente. Por lo general, con esta técnica se descubre material nuevo, ya que la retirada le permite al paciente recuperar energías y observar hacia donde le llevó su fantasía. Cuando el paciente siente demasiada angustia por lo que le está

sucedido, se le dice que trate de permanecer con esa sensación y trate de ir viendo y dándose cuenta de lo que le va ocurriendo en el campo físico, así como que tome conciencia de las imágenes que le acompañan.

**Exageración.** Este juego también está vinculado al principio del continuo de conciencia. En numerosas ocasiones, los movimientos o ademanes involuntarios parecen tener un significado, pero tales movimientos pueden ser incompletos y no alcanzar un desarrollo total, con lo cual entran dentro del campo de la inconsciencia. Entonces se le pedirá al individuo que realice ese movimiento y que lo exagere, si es preciso, tratando de que se ponga de manifiesto el significado interno que dicho ademán puede tener. Esto se utiliza también para la conducta puramente verbal, en lo que suele llamarse "juego de la repetición". Así, si un paciente dice algo que considerado importante, y él lo pasa rápida y desapercibidamente, se le pedirá que repita varias veces dicha frase, y si es necesario, se le pedirá que la diga cada vez más fuerte, aumentando el tono de voz cada vez que la repite. Pronto empezará a escucharse a sí mismo en lugar de emitir palabras simplemente.

**¿Me permites que te dé una oración o señalizaciones?** Cuando el terapeuta llega a la conclusión de que existe una cierta actitud y mensaje implícito en lo que acaba de expresar el paciente, le podría decir: "¿Me permites que te dé una oración? Repítela a ver si te queda bien a ti y dísela a varios de los aquí presentes". Una vez aceptada la propuesta, el paciente prueba a ver cuál es su reacción frente a ella mientras la va repitiendo a sus compañeros de grupo, y si le calza o no, es decir, si tiene sentido o no para él. Como regla general, el terapeuta no ofrece meras interpretaciones, sino más bien observaciones que ha hecho de la conducta y de los movimientos del paciente. Tal vez lo vio rígido, frío, ausente, impotente, indiferente, etc. Con este juego trata de ver si sus observaciones son certeras y le sirven al paciente para ampliar el conocimiento de sí mismo y de aquellos aspectos que tan a menudo pasan desapercibidos. Incrementar el darse cuenta aumenta también los recursos del paciente, ya que verse actuar o inhibirse

en su conducta, le llevará a utilizar otras formas alternativas más creativas, así como a aumentar sus recursos y potencialidades.

En la época de los noventa Naranjo (2004), describió tres clasificaciones de las técnicas gestálticas, que incluyen algunos de los juegos descritos y desarrollados por Perls, estas fueron definidas de la siguiente forma:

**1. Técnicas supresivas:** Pretenden evitar o suprimir los intentos de evasión de la persona del aquí y el ahora, y de su experiencia; es decir, se busca con ello que el sujeto experimente lo que no quiere o lo oculto a fin de facilitar su darse cuenta, entre estas se encuentran:

- Experimentar la nada o el vacío, tratando de que el "vacío estéril se convierta en vacío fértil"; no huir del sentimiento de vacío, integrarlo al sí mismo, vivirlo y ver que surge de él.
- Evitar "hablar acerca de", como una forma de escapar a lo que es. El hablar debe sustituirse por el vivenciar.
- Detectar los "deberías" y antes que suprimirlos es mejor tratar de determinar qué puede haber detrás de ellos. Los "deberías" al igual que el "hablar acerca de" son forma de no ver lo que se es.
- Detectar las diversas formas de manipulación y los juegos o roles, "como si", que se desempeñan en terapia. También, antes que suprimirlos es mejor vivenciarlos, hacer que el sujeto se dé cuenta de ellos y del rol que juegan en su vida. Entre las principales formas de manipular se hallan: las preguntas, las respuestas, pedir permiso y las demandas.

**2. Técnicas Expresivas:** Se busca que el sujeto exteriorice lo interno, que se de cuenta de cosas que posiblemente ha llevado en el toda su vida pero que no percibía. En este tipo de técnicas se busca: expresar lo no expresado, terminar o completar la expresión, y buscar la dirección y hacer la expresión directa.

- **Expresar lo no expresado.** Maximizar la expresión, dándole al sujeto un contexto no estructurado para que se confronte consigo mismo y se haga responsable de lo que es. Se pueden trabajar con inducciones imaginarias de situaciones desconocidas o raras, para que afloren temores, situaciones inconclusas y también se puede minimizar la acción no-expresiva. Se puede pedir al paciente que exprese lo que está sintiendo. Hacer la ronda, que el sujeto exprese lo que quiera a cada miembro del grupo o se le da una frase para que la repita a cada uno y experimente lo que siente.
  
- **Terminar o completar la expresión.** Aquí se busca detectar las situaciones inconclusas, las cosas que no se dijeron pero pudieron decirse o hacerse y que ahora pesan en la vida del paciente. Una de las técnicas más conocidas es la "silla vacía", es decir, trabajar imaginariamente los problemas que el individuo tiene con personas vivas o muertas utilizando el juego de roles. También se pueden utilizar inducciones imaginarias para reconstruir la situación y vivirla nuevamente de manera más sana, expresando y experimentando todo lo que se evitó la primera vez.
  
- **Buscar la dirección y hacer la expresión directa.**
  - Repetición: La intención de esta técnica es buscar que la persona se percate de alguna acción o frase que pudiera ser de importancia y que se dé cuenta de su significado.
  - Exageración y desarrollo: Es ir más allá de la simple repetición, tratando de que la persona ponga más énfasis en lo que dice o hace, cargándolo emocionalmente e incrementando su significado hasta percatarse de él. También, a partir de una repetición simple el sujeto puede continuar desarrollando su expresión con otras cosas para facilitar el darse cuenta.
  - Traducir: Consiste en llevar al plano verbal alguna conducta no verbal, expresar con palabras lo que se hace.
  - Actuación e identificación: Es lo contrario a traducir. Se busca que el sujeto "actúe" sus sentimientos, emociones, pensamientos y

fantasías; que las lleve a la práctica para que se identifique con ellas y las integre a su personalidad. Es muy útil en el trabajo de sueños.

**3. Técnicas Integrativas:** Se busca con estas técnicas que la persona incorpore o reintegre a su personalidad sus partes alienadas, sus hoyos. Aunque las técnicas supresivas y expresivas son también integrativas de algún modo, aquí se hace más énfasis en la incorporación de la experiencia.

- ♦ El encuentro intrapersonal: Consiste en que la persona mantenga un diálogo explícito, vivo, con las diversas partes de su ser; entre los diversos subyos intra-psíquicos. Se puede utilizar como técnica la "silla vacía" intercambiando los roles hasta integrar ambas partes en conflicto.
- ♦ Asimilación de proyecciones: Se busca aquí que la persona reconozca como propias las proyecciones que emite. Para ello se le puede pedir que haga de cuenta que vive lo proyectado, que experimente su proyección como si fuera realmente suya.

De acuerdo a la revisión anteriormente mencionada se puede resumir que existen diversas en la psicología clínica diversas técnicas que son utilizadas de forma individual o grupal, sin embargo existe otra que es utilizada tanto en terapia como en talleres vivenciales que tiene una gran utilidad para permitir a las personas el darse cuenta, esta es la técnica de sensibilización Gestalt. La cual será descrita puntualmente en el próximo capítulo debido a que esta será utilizada, para fines de esta tesina, en el desarrollo de la propuesta del taller para desarrollar HpV.



### **CAPÍTULO 3. SENSIBILIZACIÓN GESTALT**

En este capítulo se hará una revisión detallada de la técnica de sensibilización gestalt debido a que es la que se usará para el desarrollo de la propuesta del taller vivencial para desarrollar HpV.

La sensibilización gestalt es una técnica semiestructurada, que ha sido poco documentada, dentro de los autores que han escrito sobre esta técnica se encuentra Stevens (2006), Oaklander (1992), y Muñoz (2008), la cual es fundadora, directora y maestra del Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt, A. C. en la Ciudad de México.

Los dos primeros autores enfocados al desarrollo de ejercicios de sensibilización para promover el darse cuenta, mientras que Muñoz plasma la estructura teórica para la creación y ejecución de ejercicios de sensibilización basada en la observación de las obras de Stevens y Oaklander.

Oaklander (1992) describió diversos ejercicios de sensibilización para promover el darse cuenta hacia su cuerpo, entorno, sentimientos, etc. el objetivo era ayudar a niños y adolescentes a darse cuenta de sí mismos, mostrarles sus ilimitadas posibilidades y promover procesos creativos. Trabajó para construir el sentido del Yo del niño, para reforzar sus funciones de contacto, así como, el contacto de lo que genera conductas más satisfactorias. A través del trabajo en grupo se genera un escenario, como una especie de pequeño mundo aislado, en donde se puede vivenciar la conducta vigente, practicar aptitudes de contacto y de interacción entre pares.

Stevens (2006), propuso diversos ejercicios y técnicas para el darse cuenta, diseñados con el fin de que la persona explore, expanda y profundice en su capacidad de darse cuenta hacia determinadas direcciones.

Muñoz (2008), la describió como una técnica que promueve el darse cuenta (awareness) y el asumir la responsabilidad de uno mismo, esto sirve para que la persona se ponga más vívidamente en contacto consigo misma y con el mundo, para que esté alerta a su propia experiencia, se dé cuenta de ella y con esto se descubra, se desbloquee, descubra a los otros y logre una mayor fluidez en su relación intra e interpersonal.

La palabra sensibilización se usa para todo aquello que a la persona le sirva para estar más en contacto con alguna parte de sí misma o de su mundo externo; esto es, que abra sus sentidos e incremente su conciencia (Muñoz, 2008).

Es por esta razón que Muñoz (2008), la definió como una técnica semiestructurada, porque ciertamente hay una estructura mínima que sirve de marco para que dentro de ella ocurra lo espontáneo, para que se revele el contenido y el autodescubrimiento se logre.

Esta técnica persigue que la persona se abra a su percepción y descubra las posibilidades que tiene dentro de sí y que no ha desarrollado, es decir, hay un énfasis en buscar el desarrollo de sus potencialidades. En general, promueve una mayor fluidez del organismo en todos los sentidos: mental, emocional, corporal, y una interacción más responsable y libre (Muñoz, 2008).

Es más útil tomar conciencia, dándose cuenta de cómo está ahora uno mismo, que tratar de cambiar o detener, evitar algo propio. Resulta efectivo el quedarme con esto y llegar a darme cuenta en profundidad en ello. Cuando uno de verdad se pone en contacto con su propia vivencia, descubre que el cambio se produce por sí solo, sin esfuerzo ni planificación (Stevens, 2006).

En un ejercicio de sensibilización gestalt se tiene el marco para trabajar dentro de ciertas referencias, pero lo que vaya surgiendo será lo que la persona misma vaya proyectando de sí, su forma de actuar es totalmente libre (Muñoz, 2008).

La sensibilización gestalt tiene dos objetivos fundamentales:

1. Incrementar en la persona el darse cuenta o awareness, lo cual no es una coincidencia meramente racional sino integral; es promover el incremento en la capacidad de darse cuenta, con todo su organismo, de lo que le está sucediendo aquí y ahora, haciendo que la experiencia sea asimilada de manera vivencial, no sólo de manera racional, porque la hipótesis es que, si se registra de manera racional, puede no asimilarse verdaderamente y hay un alto riesgo de generar introyecciones. Lo que busca la sensibilización es que la persona aprenda a estar en contacto consigo misma para darse cuenta de sus pensamientos, sus sentimientos, sus reacciones físicas, y para que así aumente la conciencia de sí misma.
2. Que la persona se responsabilice de sí misma, de sus pensamientos, acciones, sentimientos, sensaciones, etc. En este sentido, la sensibilización gestalt promueve la responsabilidad y evita la culpabilización hacia afuera.

No sería posible lograr lo anterior sin un ambiente de respeto y seguridad emocional, teniendo una concepción humanista de las personas y con una metodología y actitudes congruentes con dicha filosofía (Muñoz, 2008).

Las técnicas del darse cuenta no da soluciones a los problemas de la vida pero entrega herramientas que pueden usarse para explorar la propia vida, simplificar y clarificar los problemas, descubriendo las propias respuestas (Stevens, 2006).

La persona entrenada como sensibilizador únicamente tiene como función promover el darse cuenta en la persona, no trabaja con las pautas crónicas de detención de su crecimientos personal; para esto, remite a la persona con un psicoterapeuta (Muñoz, 2008).

Basado en el enfoque centrado en la persona de Rogers (en, Muño 2008), el sensibilizador gestalt requiere tener ciertas actitudes básicas, establecer cierto tipo de relación y tener cierta filosofía del ser humano.

Las actitudes básicas del sensibilizador gestalt propuestas son:

1) Congruencia. Esto se refiere a la condición congruente en la relación facilitador-facilitado, se busca negar lo menos posible lo experimentado con el facilitado dentro de esta relación. El facilitador no será defensivo, estará en contacto consigo mismo para ver lo que le sucede y expresar abiertamente cuando algo es importante y significativo para el otro y para su propio trabajo profesional. Dicha actitud congruente modelará hacia el cliente el aceptar también su experiencia, sin tener que negarla porque amanece su autoestima o autoimagen.

2) Consideración positiva incondicional. Se refiere a considerar a la persona positiva sin condición, sin ser una aprobación por tratarse de una emisión de juicio de valor. El facilitador no impone su marco de referencia personal, solamente acepta a la persona como tal en su totalidad con una actitud positiva, simplemente porque es persona. El facilitador tiene que ser permisivo, despojado de juicios, con una condición a priori que aumentará en proporción con el conocimiento del otro. Dicha actitud es percibida por el otro, sabe si se le tiene fe y confianza; lo que permitirá la libertad de ser lo que se es ni para bien, ni para mal.

3) Empatía. Implica gran capacidad y abstracción por parte del facilitador, de la experiencia del otro, es decir, entender al otro con su marco de referencia. La empatía provoca la sensación de ser profundamente comprendido.

A parte de las actitudes Muñoz (2008), señaló ciertas características que son promotoras del crecimiento:

- ✓ Calidez. Se requiere de un nivel óptimo de calidez centrado en el facilitado y en sus necesidades auténticas de desarrollo. Se refiere a un nivel óptimo y

no máximo en el sentido de que una relación demasiado cálida genera expectativas en el cliente de que se cumplirá la necesidad infantil de ser amado de una forma no realista; de ahí que el facilitador buscará no generar la expectativa de que se recibirá absolutamente todo lo necesitado y cuidando que la persona cubra sus necesidades por ella misma. La calidez ayuda al cliente a darle la seguridad de ser apreciado y valioso, sin convertirse en un fin sino en un medio para su desarrollo.

- ✓ Responsabilidad. Como una capacidad de dar repuesta por parte del facilitador y el facilitado en la relación del desarrollo. Ambos tienen que ir respondiendo a lo que ocurre como una condición necesaria para que la relación siga vital.
- ✓ Ausencia de imposición. Se logra en la ausencia de juicios valorativos sobre el otro. Dicha actitud viene dada por la concepción liberal del ser humano y la creencia de que el otro es el único que sabe qué es lo mejor para sí mismo.
- ✓ Respeto. El respeto a las diferencias de ideas, sentimientos y reacciones del otro. Implica valorar al otro no por sus méritos o cualidades, sino, simplemente porque es un ser humano. Se valora la expresión del otro. La única limitante será la violencia física.
- ✓ Seguridad psicológica. Es de vital importancia que el facilitado sepa que habrá confidencialidad de lo que se trate en la relación, implica un respeto hacia su intimidad.
- ✓ Límites. Basado en las limitaciones de cada persona. La relación estará encuadrada en un contexto mutuo.

De acuerdo a Rogers (sf en, Muñoz 2008), las condiciones necesarias para lograr una relación de crecimiento son:

- a) Que la persona desee su propio desarrollo.
- b) Tiene que existir un mínimo de contacto (verbal o no verbal) para establecer una relación.

- c) Debe haber comunicación de empatía, consideración positiva y congruencia transmitida por parte del facilitador hacia el facilitado, como condición necesaria que este último pueda captarlo.

El uso de la sensibilización gestalt genera algunos cambios, estos los describe Muñoz (2008) y son los siguientes:

- **Aumento de conciencia.** La sensibilización gestalt logra que la persona incremente su darse cuenta, generando el rechazo a imposiciones externas. Al estar en contacto con esta conciencia se da cuenta de todo su potencial, lo cual genera una movilización interna que los lleva a cuestionar valores anteriores. El aumento en la conciencia genera cambios significativos en la conducta y actitudes, no muy bien vista por el exterior, el cual buscará ejercer cierto control para evitar el cambio. Basados en la independencia se busca que la persona incremente su confianza al experimentar en grupos para poder resistir el cambio y no renunciar a la búsqueda. Frente al aumento de conciencia la persona se experimenta más como ella misma, desea enfrentar su soledad y propia diferencia.
- **Incremento en el locus de control interno.** Se comienza a cuestionar normas introyectadas generando un desprendimiento de la norma; en contraposición, la persona encuentra paulatinamente normas propias. Las personas que tienen un proceso profundo de darse cuenta, tienen claros cuáles son sus valores y no aceptan normas externas. El desprendimiento de la norma genera consecuencias interpersonales, en donde se incrementa nuestra comprensión de los otros y de su singularidad.
- **Mejoramiento de la asimilación y la discriminación.** La persona recupera partes alineadas de sí misma y rechaza las introyectadas, se atreve a ser ella misma.
- **Incremento del contacto consigo mismo y con el ambiente.** Existe menor negación y represión a las propias experiencias, conciencia de sentimientos y sensaciones.

- **Incremento de la energía.** Frente a un proceso de sensibilización disminuye la angustia generada por una gran autoexigencia y a su vez emerge mayor cantidad de energía para la acción.
- **Soledad e incremento de la selectividad.** Al enfrentarse a un proceso de conciencia la persona deja de adaptarse pasivamente a los deseos de otros, lo que la llevará sin duda a un estado de mayor soledad con relaciones menores pero significativos.
- **Cuestionamiento de la autoridad externa.** La persona que adquiere más conciencia suele no aceptar autoritarismo o los asume desde su propia libertad.
- **Promoción de agentes de cambio.** Toda persona que se atreve a ser ella misma se convierte en un agente de cambio, genera una nueva cultura y promueve una actitud ante la vida.

La sensibilización gestalt se puede realizar en grupos de todo tipo: educativos, empresariales, de crecimiento, de integración, de capacitación, etc., donde las personas desean descubrir más de sí mismas y promover su desarrollo individual y social. Es un buen recurso para promover el autodescubrimiento (Muñoz, 2008).

Muñoz (2008), describe que la sensibilización gestalt se puede usar en una relación uno a uno o en una relación grupal. Esta técnica puede ser planeada o espontánea:

**Planeada.** Se realiza en talleres vivenciales de sensibilización. Puede darse de forma intensiva o semanal. La primera opción suele ser más usual, este se da cuando las personas se reúnen un fin de semana a hacer ejercicios de sensibilización. En cuanto al taller semanal, puede ser de duración diversa (desde un mes hasta un año); las temáticas pueden ser abiertas y generales, u orientadas a un tema (pareja, padres, asuntos inconclusos, etc.)

En la forma planeada hay: límite de tiempo, objetivo, temática y definición de participantes. A las personas que van a participar se les informa la duración, la

temática y el objetivo. El facilitador contextualiza los límites, ya que algunas personas pueden creer que entrar a un grupo de sensibilización es lo mismo que entrar a un grupo de psicoterapia y, como ya se ha mencionado, no es así.

**Espontánea.** Implica generatividad, creatividad, inventiva y seguridad personal. Consiste en poner uno o varios ejercicios de sensibilización de forma grupal o individual, cuando se considere adecuado. En los grupos de tipo psicoterapéutico, la sensibilización Gestalt espontánea es una buena herramienta que no implica necesariamente un trabajo o problemática específica, sino más bien una labor de expansión, de descubrimiento, de darse cuenta de temas que son comunes a todas las personas, como, por ejemplo, expresión de enojo, manejo del afecto, relaciones de autoridad, etc.

También se puede aplicar la sensibilización gestalt de tipo espontánea con los escolares, grupos de capacitación, laborales, en donde es necesario movilizar la energía para lograr una mejor integración grupal o interpersonal y/o lograr una mejor aprehensión de contenidos.

En general, se puede decir que la sensibilización gestalt es una de las herramientas más útiles para promover el desarrollo de las personas; para la psicología humanista, se trata de educar y reeducar, no de curar, porque el ser humano, desde este punto de vista, no es intrínsecamente enfermo. En el fondo de todo proceso terapéutico y todo proceso facilitador del crecimiento, es un proceso tanto educativo como reeducativo (Muñoz, 2008).

En resumen, a pesar de que en la psicología existen diversas técnicas para el apoyo terapéutico de las personas, la técnica de sensibilización gestalt es una excelente herramienta para ayudar a que la persona se ponga en contacto con su sabiduría orgánica, con su verdad interior, y así pueda cuestionar y desechar aquello que no es de ella misma, que ha sido introyectado, que no corresponde a su ser y que le está impidiendo su crecimiento, y debido a esto esta técnica será



utilizada para promover un adecuado clima laboral a partir del desarrollo de Habilidades para la Vida.

# **PROPUESTA DE UN TALLER VIVENCIAL CON TÉCNICAS DE SENSIBILIZACIÓN GESTALT PARA DESARROLLAR HABILIDADES PARA LA VIDA (HpV) A FIN DE PROMOVER UN ADECUADO CLIMA LABORAL EN GRUPO MEDICO SALUD INTEGRAL (MESAI).**

## **Justificación**

En las instituciones de salud un adecuado clima laboral es vital debido a que si, los directivos, el área médica, el área de enfermería y el resto del personal vinculado, no mantienen un equilibrio en sus relaciones interpersonales y profesionales, el trato que se le brinde a los pacientes y el compromiso con el trabajo que se esté efectuando puede disminuir en su calidad y calidez.

Por esto es importante proporcionarles herramientas vinculadas con el desarrollo de destrezas psicosociales que les permitan enfrentarse a las situaciones de la vida cotidiana y en específico a las circunstancias de su vida laboral.

Así que el desarrollo de HpV repercutirá de forma positiva en su productividad, en el trato a pacientes, en sus relaciones con sus compañeros y en sus relaciones entre jefe y empleado (clima laboral).

## **Objetivo general**

Al término del taller el personal de MESAI, desarrollarán Habilidades para la Vida a través de un taller vivencial utilizando la técnica de sensibilización gestalt a fin de promover un adecuado clima laboral.

## **Objetivos específicos**

- ❖ Promover el autoconocimiento, la empatía y la comunicación asertiva en el personal de MESAI.

- ❖ Promover el autoconocimiento, la empatía, la comunicación asertiva y el manejo de emociones en el personal de MESAI.
- ❖ Identificar emociones a través del autoconocimiento de cada una de las personas que trabajan en MESAI.
- ❖ Aprender a manejar asertivamente el enojo y la frustración.
- ❖ Aprender a manejar asertivamente la tristeza a través de la identificación de sensaciones y emociones.
- ❖ Identificar el pensamiento creativo a fin de que se aplique en la vida diaria en personal de MESAI.
- ❖ Promover la comunicación asertiva, el manejo de estrés, la toma de decisiones en equipo y la solución de conflictos en equipo.
- ❖ Promover el pensamiento crítico, la toma de decisiones en equipo y la solución de conflictos en el personal de MESAI.
- ❖ Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

## **Participantes**

Taller vivencial dirigido a un grupo de 20 a 26 personas que laboran dentro de MESAI.

De acuerdo a los siguientes criterios de inclusión:

- ◆ Que estén en un rango de edad entre los 25 años a los 65 años.
- ◆ Que tengan una profesión dedicado a la medicina y a la enfermería.
- ◆ Que realicen una labor dentro de MESAI, es decir, que sea recepcionista, personal de farmacia y personal de intendencia.
- ◆ Que tenga una escolaridad mínima de secundaria a licenciatura.
- ◆ Que esté dispuesto (a) a asistir a siete sesiones de 2 horas 30 minutos una vez al mes.

Para impartir el taller se requiere un psicólogo clínico que tenga conocimientos y experiencia en la aplicación de sensibilización gestalt en talleres vivenciales, que

conozca el taller y que tenga práctica en el manejo de grupos, que actuará como facilitador.

Además se requiere de un auxiliar que no necesariamente tiene que ser psicólogo, pero debe tener experiencia en apoyo de trabajo con grupos y debe conocer el taller, ya que actuará como cofacilitador.

## Materiales

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Papelería.	Transpore.	4
	Hojas blancas.	500
	Cajas de plumones de colores variados.	3
	Cinta canela.	3
	Caja con dimensiones de 16 de largo por 10 de ancho.	1
	Papel para regalo.	1
	Rotafolios.	10
	Cajas de barras de plastilina de diferentes colores.	5
	Cajas de crayolas de colores.	5
	Pegamento en barra.	6
	Tijeras.	6
	Tablas.	2
	Lápices del número 2 o 2 ½.	26
	Gomas.	13
Sacapuntas.	13	
Impresiones.	Etiquetas de estereotipos impresas.	26
	Lonas del ejercicio de "Personalidad".	3
	Hojas impresas de "Descubriendo los sentidos".	26
	Hojas impresas de "Identificando emociones".	26
	Hojas impresas de planillas de "Reconociendo las emociones de otros".	26
	Hojas impresas de "Si fuese...".	26
	Hojas impresas de "Expresando el enojo".	26
	Hojas impresas de "Sintiendo frustración".	26
	Cuentos.	13
	Hojas impresas sobre información de tristeza y duelo.	26
	Instrucciones del ejercicio	4

	"Naufragio".	
Equipos electrónicos.	Reproductor de música (iPod o MP3).	1
	Grabadora	1
	Computadora portátil.	1
	Extensión de 10 metros.	1
	Multicontacto.	1
	Cámara fotográfica.	1
Imágenes.	Ingredientes para preparar una pizza (harina, queso, jitomate, peperoni y hongos).	15
	Letras que conforman palabras (da, apoya, ama, comunica, escucha).	26
	Letras del abecedario.	26
	Cocodrilos.	2
	Pirañas.	8
	Barco.	1
	Objetos del barco.	36
	Partes de la isla.	4
	Piedras.	10
Apoyos.	Fichas de color amarillo, azul y rojo.	39
	Espejo con dimensiones de 16 de largo por 10 de ancho.	1
	Revistas viejas.	13
	Sábanas azules.	4
	Cajas vacías de medicinas.	10
	Botellas de agua.	2
	Mostaza.	1
	Crema para cuerpo con aroma agradable.	1
	Hielo.	1
	Lija suave.	1
	Vinagre balsámico.	1
	Paliacates.	26
	Pluma de ave.	1
	Gel para manos.	1
	Jarras para agua.	5
Vasos de plástico.	8	
Aros de 50 cm de diámetro.	4	

## Escenario

**Institución.** MESAI es una clínica de salud privada con dos sucursales ubicadas en la Delegación Benito Juárez del Distrito Federal, formada hace más de 20 años. Donde se ofrecen tratamientos de salud integral dentro de las instalaciones brindando: servicio de consulta médica, laboratorio de análisis clínico y terapias



## Instrumento de evaluación

El instrumento denominado “Medidor de Habilidades para la Vida” el cual fue diseñado por la Asociación Civil Conciencia e Investigación para la Salud con el objeto de conocer el porcentaje de desarrollo de cada una de las HpV (anexo 1).

Este instrumento es una escala tipo Likert con un total de 100 ítems, de los cuales 17 ítems son de autoconocimiento, 8 ítems de empatía, 8 ítems de comunicación asertiva, 8 ítems de relaciones interpersonales, 12 ítems de toma de decisiones, 8 ítems de solución de problemas y conflictos, 8 ítems de pensamiento creativo, 8 ítems de pensamiento crítico, 15 ítems de manejo de emociones y sentimientos, y 8 ítems de manejo de tensiones y estrés. Su aplicación es de papel y lápiz, y de forma individual.

Se califica de la siguiente forma:

- Se contabiliza el puntaje de cada uno de los ítems de acuerdo a cada una de las HpV.
- Se anotan en la hoja de resultados los puntajes totales por cada una de las HpV.
- De acuerdo a los puntajes ideales se calcula la media para determinar los rangos superiores e inferiores y así poder graficar los resultados obtenidos por cada HpV.
- Los rangos de los puntajes son los siguientes:
  - △ Autoconocimiento. 64-80.
  - △ Empatía. 32-40.
  - △ Comunicación asertiva. 32-40.
  - △ Relaciones interpersonales. 31-38.
  - △ Toma de decisiones. 45-54.
  - △ Solución de problemas y conflictos. 31-38.
  - △ Pensamiento creativo. 32-40.

- △ Pensamiento crítico. 31-38.
- △ Manejo de emociones y sentimientos. 60-75.
- △ Manejo de tensiones y estrés. 31-38.
- Una vez teniendo los resultados se grafican los puntajes obtenidos: si los puntajes salen por debajo de los rangos se considera que es una habilidad no desarrollada, si los puntajes salen en los rangos se considera medianamente desarrollada y si los puntajes salen por arriba de los rangos se considera desarrollada. Esto se hace para que visualmente sea más sencillo ubicar los resultados de la persona de acuerdo a cada habilidad.

Este instrumento se encuentra sujeto a futuros estudios de confiabilidad y validez, por el momento se está piloteando a fin de afinar y corregir los ítems. Este instrumento se utiliza como pre test y post test.

Al final de cada taller se llevará a cabo un cuestionario denominado, “Evaluación del taller de HpV” (anexo 2) con la finalidad de conocer la opinión de los participantes, si fue de su agrado la sesión, si la facilitadora expuso claramente los temas tratados en la sesión y para que identifiquen las emociones presentes durante la sesión. Este cuestionario es de aplicación individual, es de papel y lápiz.

Este cuestionario tiene un total de 4 ítems, un ítem que corresponde a la satisfacción de la sesión, un ítem con una pregunta abierta para conocer ¿qué parte del taller les agrado más y por qué?, un ítem con tres incisos que mide los temas, la claridad y la disposición de la facilitadora(o) ante la sesión esto a través de una escala tipo Likert, y por último un ítem donde se miden las emociones presentes durante la sesión.

La manera de calificarse es a través del vaciado de la información y detalle redactado por cada participante, es decir, los resultados son cualitativos y descriptivos.



## **Fases de la propuesta**

Para llevar a cabo el desarrollo del taller vivencial de HpV con el personal de MESAI se sigue el siguiente procedimiento:

- Δ 1ª. Aplicación del instrumento como pres-test.
- Δ 2ª. Aplicación del taller.
- Δ 3ª. Aplicación del instrumento como post-test.

A continuación se detallará la carta descriptiva del taller que consta de 7 sesiones de 2 horas y 30 minutos cada una.

## Cartas descriptivas

**Objetivo específico:** Promover el autoconocimiento, la empatía y la comunicación asertiva en el personal de MESAI.  
Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
1	PRESENTACIÓN	El facilitador(a) dará a conocer a las personas que realizarán el taller, creando rapport con los participantes y se puntualizará en las normas de las sesiones.	Cámara fotográfica.	5 min.		
	CENTRAMIENTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica Centramiento donde se le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento (anexo 3).	Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Multicontacto. Cámara fotográfica.	5 min.	Evaluación del taller de HpV (anexo 2).	Facilitador y cofacilitador.
	PERSONALIDAD	El facilitador(a) aplicará la dinámica Personalidad donde les dirá a los participantes: vamos a hacer un juego. Tienen tres tipos de personas, se los describirá y ante cada característica que se les diga se colocarán en el que se les parezca más y tomarán una ficha del color que corresponde, una vez finalizado esto formarán equipos de acuerdo al mayor número de fichas que tengan y responderán las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que más les gusta del otros dos estilos de personalidad? y ¿Qué es lo que no les gusta de los otros dos estilos de personalidad?, y posteriormente se reflexionará a través de las siguientes preguntas: ¿Qué utilidad tendrá en tu vida conocer los estilos de personalidad? ¿Cómo te relacionaras después de conocer esto? (anexo 4).	3 lonas con estilos de personalidad. Fichas de color amarillo, azul y rojo. Hojas blancas. Cámara fotográfica.	30 min.		

CINTAS DE PREJUICIO	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Cintas de prejuicio donde les pedirá a los participantes que se coloquen por parejas, uno enfrente del otro, se les entregarán etiquetas que se pegarán en la frente sin verlas, durante 1min se les pedirá que comiencen a hablarle al otro a partir del estereotipo que tiene pegado en su frente, después el otro compañero(a) hace lo mismo. Al final se reflexionará a través de las siguientes preguntas: ¿Qué sentiste al hablarle a otro por medio de un estereotipo? ¿Cómo es tu comunicación con los demás? ¿Acostumbras hacer juicios de los demás? Después de esta actividad ¿Qué podrías modificar en tu comunicación? (anexo 5).</p>	<p>Cintas con estereotipos. Transpore. Cámara fotográfica.</p>	10 min
¿SOY YO?	<p>El facilitador(a) y el cofacilitador(a) aplicarán la dinámica ¿Soy yo? donde se les pegará una hoja a cada participante, se les entregará un plumón y se les pedirá que le escriban a todos los compañeros algo positivo que vean en esa persona. Al final se reflexionará a través de las siguientes preguntas: ¿Qué sentiste al leer aquellas cualidades vistas por tus compañeros? ¿Identificabas estas características positivas en ti? ¿En tus relaciones interpersonales que aportan estas características positivas? (anexo 6).</p>	<p>Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Hojas blancas. Plumones. Transpore. Cámara fotográfica.</p>	20 min
ESPEJO	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Espejo donde se les explicará a los participantes que se les entregará un regalo. Después de forma individual pasarán a observar lo que hay dentro de la caja. Al finalizar se hará una reflexión sobre el regalo recibido ¿Qué sentiste al conocer tu regalo? ¿Qué sientes por ese reflejo que viste? ¿Cómo cuidas ese regalo que tienes? ¿Qué podrías hacer para que lo que viste te siga gustando o que podrías hacer para que lo viste te agrade? (anexo 7).</p>	<p>Una caja envuelta para regalo. Un espejo.</p>	30 min

**Objetivo específico:** Promover el autoconocimiento, la empatía, la comunicación asertiva y el manejo de emociones en el personal de MESAI.  
Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
2	PRESENTACIÓN	El facilitador(a) dará a conocer a las personas que realizarán el taller, creando rapport con los participantes.	Cámara fotográfica.	5 min.		
	CENTRAMIENTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica Centramiento donde le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento (anexo 3).	Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Multicontacto. Cámara fotográfica.	5 min.	Evaluación del taller de HpV (anexo 2).	Facilitador y cofacilitador.
	DESCUBRIENDO LOS SENTIDOS	El facilitador(a) aplicará la dinámica Descubriendo los sentidos donde le pedirá a los participantes que contesten un cuestionario, después se les explicará como calificarlo y que identifiquen qué sentido tienen más desarrollado, después se les dejarán ejercicios para desarrollar los otros sentidos y al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Qué piensas de lo que identificaste en este ejercicio? ¿De qué te sirve conocer qué sentido tienes más desarrollado? ¿De qué te serviría desarrollar aquellos sentidos menos desarrollados? (anexo 8).	Impresiones de "Descubriendo los sentidos", lápices, gomas, sacapuntas y cámara fotográfica.	20 min		
	PALOMITAS DE MAIZ	El facilitador(a) aplicará la dinámica palomitas de maíz donde le pedirá a los participantes que cuando escuchen un número junten esa cantidad e integren un equipo y cuando se diga un objeto cada equipo lo forme con sus cuerpos. Al final se reflexionará sobre lo	Cámara fotográfica, grabadora y reproductor de	20 min		

	<p>vivido: ¿Qué sentiste al expresarte a través de tu cuerpo? ¿Cómo te sentiste compartir esta expresión con otras personas?</p> <p>¿Observaste desde dónde te relacionaste? ¿Modificarías algo de tu forma de relacionarte con los otros? (anexo 9).</p>	música.	
IDENTIFICANDO EMOCIONES	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Identificando emociones donde le pedirá a los participantes que contesten un cuestionario, donde leen una frase e identifican la emoción que les provocará. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿En tu día a día logras identificar con facilidad tus emociones? ¿Cuándo vives alguna emoción la logras observar en alguna expresión de tu cuerpo? ¿Para qué te sirve identificar tus emociones? (anexo 10).</p>	Impresiones de “Identificando emociones”, lápices, gomas, sacapuntas y cámara fotográfica.	20 min
ABRAZOS MUSICALES	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Abrazos musicales donde le pedirá a los participantes que bailen mientras escuchan la música, en el momento que esta se detenga buscarán a alguien y lo abrazarán de corazón a corazón y así seguirán hasta que finalice la canción. Al final se reflexionará a través de lo vivido: ¿Cómo te sentiste al abrazar a otros? ¿En tu día a día acostumbras abrazar a las personas que te rodea? ¿Para ti qué significan los abrazos? (anexo 11).</p>	Reproductor de música, grabadora y cámara fotográfica.	10 min
RECONOCIENDO LAS EMOCIONES DE OTROS	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Reconociendo las emociones de otros donde le pedirá a los participantes que observen detenidamente los videos que se les presentarán y en la planilla que se les entregarán marcarán con una “X” la emoción que identifiquen y la puntuarán. Al final se reflexionará: ¿Para qué te sirve identificar las emociones de los otros? ¿En tus relaciones interpersonales esto que te aporta? (anexo 12).</p>	Laptop, proyector, pantalla para proyectar, extensión, planillas, lápices, gomas, sacapuntas y cámara fotográfica.	32 min
ESCUCHA	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Escucha donde se le pedirá a los participantes que busquen una pareja, se pongan uno frente al otro, pongan palmas con palmas, se miren a los ojos, no hagan</p>	Cámara fotográfica y cronometro.	15 min

intervenciones, no hagan gestos y escuchen por turnos al otro. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Qué te fue complicado en este ejercicio? ¿Logras identificar porque te es fue complicado ese aspecto? ¿Qué sentiste durante y después del ejercicio? ¿Qué te aporta este ejercicio en tus relaciones interpersonales? (anexo 13).

**Objetivo específico:** Identificar emociones a través del autoconocimiento de cada una de las personas que trabajan en MESAI.  
 Aprender a manejar asertivamente el enojo y la frustración.  
 Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
3	PRESENTACIÓN	El facilitador(a) dará a conocer a las personas que realizarán el taller, creando rapport con los participantes.	Cámara fotográfica.	5 min.		
	CENTRAMIENTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica Centramiento donde le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento (anexo 3).	Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Multicontacto. Cámara fotográfica.	5 min.	Evaluación del taller de HpV (anexo 2).	Facilitador y cofacilitador.
	SI FUESE...	El facilitador(a) aplicará la dinámica Si fuese... donde se le entregará a los participantes la impresión del ejercicio, posteriormente se les dará la instrucción: De acuerdo a cada una de las frases mencionadas por el facilitador(a), los participantes tendrán que escribir el primer pensamiento que les provoque, sin censurarlo o modificarlo. Una vez completadas las frases se compartirá lo pensado y se comentará el sentir de lo que eligieron. Al final se reflexionará sobre lo vivido: De acuerdo a lo respondido en cada ítem ¿Identificas que similitudes tienes con aquellos, objetos, animales o colores que pusiste? ¿Para qué consideras que te puede servir conocer esto? Ahora que reflexionaste sobre eso ¿Consideras que aquello que pusiste concuerda con tu forma de ser? (anexo 14).	Hojas impresas de Si fuese..., lápices, gomas, sacapuntas y cámara fotográfica.	15 min		

PIZZA HUMANA	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Pizza humana donde se tendrán los ingredientes para hacer varias pizzas dentro de una caja, cada participante tomará un ingrediente. Una vez que todos tengan una tarjeta en la mano se les pedirá que comiencen a formar grupos tratando de armar una pizza completa con los diferentes ingredientes, comunicándose entre sí. La actividad finalizará cuando tengan todos los ingredientes de la pizza. Al final se reflexiona acerca de lo vívido: ¿Identificaste cómo decidiste organizarte con los demás para lograr el objetivo? ¿De qué forma te comunicaste con los demás? ¿Tuviste una actitud pasiva o activa y por qué? ¿En el día a día como te organizas para realizar trabajo en equipo? (anexo 15).</p>	Caja, imágenes de ingredientes y cámara fotográfica.	10 min
SE MURIÓ PEPITO	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Se murió Pepito donde le pedirá a todos los participantes se coloquen en círculo, un participante inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha "Se murió Pepito", pero llorando y haciendo gestos exagerados, el de la derecha le debe responder lo que se le ocurra, pero siempre llorando y con gestos de dolor, luego deberá continuar pasando la "noticia" de que Pepito se murió, llorando igualmente, y así hasta que el facilitador(a) le dé la indicación a otra persona de pasar la noticia de otra forma (otro sentimiento). No se deberá olvidar que el que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice. Al final se reflexiona sobre lo vívido: ¿Notaste alguna diferencia al compartir la noticia con las diferentes emociones? ¿Cuándo tienes que compartir una noticia como esta, expresas tus emociones? ¿Eres expresivo o te guardas tus emociones? (anexo 16).</p>	Cámara fotográfica.	15 min
EXPRESANDO ENOJO	<p>El facilitador (a) aplicará la dinámica Expresando enojo donde se le entregará las impresiones del ejercicio, posteriormente se les dará la instrucción: De acuerdo a cada una de las frases mencionadas por el facilitador(a), los participantes tendrán que escribir el primer pensamiento que les provoque, sin censurarlo o modificarlo. Una vez completadas las frases se dividirá al grupo en 4 subgrupos para conversar sobre lo respondido y hacer un consenso que posteriormente será compartido al resto de los grupos. Al final se</p>	Hojas blancas, plumones y cámara fotográfica.	45 min



	<p>reflexionará lo vivido: ¿Qué sentimientos te provocaron las frases? ¿Qué piensas de tu forma de expresar tu enojo? Ahora que has podido darte cuenta de cómo los demás sienten y expresan su enojo. ¿Qué te provoca esto? ¿Cuándo te enojas en qué parte de tu cuerpo lo identificas? ¿Expresas tu enojo o lo guardas? ¿Qué modificarías de esta forma de vivir tu enojo? (anexo 17).</p>		
SINTIENDO FRUSTRACIÓN	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Sintiendo frustración donde se dividirá a los participantes en representantes A, B y C; posteriormente se juntará a los representantes de cada letra y se les dará una instrucción de acuerdo a su letra, al final se hará una reflexión por medio de preguntas: ¿cuál fue su sensación de lo vivido?, ¿qué hacen comúnmente para enfrentar la frustración?, ¿qué podrían hacer ahora que tengan esa sensación? (anexo 18).</p>	<p>Hojas de instrucciones para A, B y C, cuentas para representantes A, hojas blancas para representantes C, lápices para representantes C y cámara fotográfica.</p>	40 min
EL HACHA	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica El hacha donde se le pedirá a los participantes que se pongan de pie, formen un círculo, abran los brazos a lo ancho para tener espacio entre participantes, que abran las piernas, entrelacen las manos, ya teniendo las manos entrelazadas levantarlas logrando llegar un poco más atrás de la cabeza a la par inhalarán profundamente, después tendrán que imaginarse que en sus manos hay un hacha y que cortarán algo que no se rompe fácilmente, y al exhalar e ir bajando sus manos con fuerza gritarán lo más fuerte que puedan...esto se repetirá mínimo 3 veces, hasta observar que los participantes han logrado desahogar su enojo y/o frustración. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Qué sentiste durante el ejercicio? ¿Cómo te sientes después de realizar el ejercicio? ¿En qué momentos podrías utilizarlo? (anexo 19)</p>	<p>Cámara fotográfica.</p>	5 min

**Objetivo específico:** Aprender a manejar asertivamente la tristeza a través de la identificación de sensaciones y emociones.  
Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
4	PRESENTACIÓN	El facilitador(a) dará a conocer a las personas que realizarán el taller, creando rapport con los participantes.	Cámara fotográfica.	5 min.	Evaluación del taller de HpV (anexo 2).	Facilitador y cofacilitador.
	CENTRAMIENTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica Centramiento donde le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento (anexo 3).	Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Multicontacto. Cámara fotográfica.	5 min.		
	LA ISLA DE LAS EMOCIONES	El facilitador(a) aplicará la dinámica La isla de las emociones donde se le pedirá a los participantes que se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán, se les recomendará cerrar los ojos y se les reproducirá un audio denominado: La isla de las emociones. Al terminar la reproducción, se hará una reflexión: ¿Qué sentiste al escuchar esto? ¿Te fue sencillo empatizar con tus emociones? ¿Para ti las emociones son importantes? ¿Para qué te sirven? (anexo 20).	Laptop, grabadora, audio y cámara fotográfica.	10 min		
	IDENTIFICANDO SENSACIONES		Reproductor de música,	15 min		

Y EMOCIONES	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Identificando sensaciones y emociones donde se le pedirá a cada participante tome un paliacate, tome asiento, se cubra los ojos con el paliacate, preste atención a sus sensaciones y emociones. Se les dará a oler algunos aromas agradables y desagradables; se les colocará el hielo en el cuello, se pasará un peluche por la oreja, se les dará un apretón de pierna, se les acariciará la cabeza, se les pasará una lija suave por la mano, se les rociará agua en el rostro, etc. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Qué sensaciones identificaste en tu cuerpo? ¿Identificaste alguna emoción? ¿Cuál fue? ¿En el día a día identificas con facilidad las sensaciones que te agradan y que te desagradan? ¿Para qué te sirve identificar sensaciones de agrado y de desagrado? (Anexo 21).</p>	<p>grabadora, cámara fotográfica, peluche, mostaza, crema con aroma, agua, hielo, lija suave, vinagre, gel para manos y paliacates.</p>	8 min
LA TRISTEZA Y LA FURIA	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica La tristeza y la furia donde se le pedirá a los participantes se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán, se les recomendará cerrar los ojos y se les reproducirá un audio denominado: La tristeza y la furia. Al terminar la reproducción, se reflexionará a través de las siguientes cuestiones: ¿Qué te provocó lo que escuchaste? ¿En tu experiencia de vida identificas en qué momentos se pueden confundir estas emociones? ¿Alguna vez te ha sucedido? ¿Qué harías para qué manejar positivamente estas emociones? (anexo 22).</p>	<p>Laptop, grabadora, audio y cámara fotográfica.</p>	8 min
INFORMACIÓN SOBRE TRISTEZA Y DUELO	<p>El facilitador(a) compartirá Información sobre tristeza y duelo donde se les entregará a los participantes la información impresa; posteriormente se les explicará toda esta información y se hará una reflexión sobre lo platicado: ¿Qué opinas de la información que se te proporcionó? ¿Te hizo sentir alguna emoción? ¿Te permites vivir tus duelos? ¿Te permites sentir tristeza? ¿Es importante vivir las diferentes emociones que podamos sentir? ¿Por qué? (anexo 23).</p>	<p>Hojas impresas con la información sobre tristeza y duelo; y cámara fotográfica.</p>	25 min
SOLTAR, DEJAR IR	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Soltar, dejar ir donde se le pedirá a los participantes se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán, se les recomendará cerrar los ojos y se les reproducirá un audio denominado: Soltar, dejar ir. Al terminar la reproducción, se hará una reflexión: ¿Qué emoción o emociones estuvieron presentes al escuchar este</p>	<p>Laptop, grabadora, audio y cámara fotográfica.</p>	25 min

audio? ¿Con qué reflexión te quedas después de escuchar este audio? (anexo 24).

EL HACHA	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica El hacha donde se le pedirá a los participantes que se pongan de pie, formen un círculo, abran los brazos a lo ancho para tener espacio entre participantes, que abran las piernas, entrelacen las manos, ya teniendo las manos entrelazadas levantarlas logrando llegar un poco más atrás de la cabeza a la par inhalarán profundamente, después tendrán que imaginarse que en sus manos hay un hacha y que cortarán algo que no se rompe fácilmente, y al exhalar e ir bajando sus manos con fuerzas gritarán lo más fuerte que puedan...esto se repetirá mínimo 3 veces, hasta observar que los participantes han logrado desahogar su enojo y/o frustración. Al final se reflexionará sobre lo vívido: ¿Qué sentiste durante el ejercicio? ¿Cómo te sientes después de realizar el ejercicio? ¿En qué momentos podrías utilizarlo? (anexo 19).</p>	Cámara fotográfica.	5 min
BAILE DE PRESENTACIÓN	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Baile de presentación donde le pedirá a los participantes escriban en una hoja ¿qué es lo que más les gusta de su trabajo?, se les pone música para que bailen y vayan buscando con quién o quiénes tienen respuestas en común. Una vez conformados los equipos conversarán durante 5 minutos ¿qué similitudes encontraron? ¿Qué importancia tiene para cada uno el identificar similitudes con las personas con las que laboran? ¿Qué pueden hacer para reforzar esas similitudes? ¿Cómo se sintieron al darse cuenta de estas similitudes? (anexo 25).</p>	Hojas blancas, plumones, transpore, reproductor de música, grabadora y cámara fotográfica.	15 min

**Objetivo específico:** Identificar el pensamiento creativo a fin de que se aplique en la vida diaria en personal de MESAI.  
Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
5	PRESENTACIÓN	El facilitador(a) dará a conocer a las personas que realizarán el taller, creando rapport con los participantes.	Cámara fotográfica.	5 min.	Evaluación del taller de HpV (anexo 2).	Facilitador y cofacilitador.
	CENTRAMIENTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica Centramiento donde le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento (anexo 3).	Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Multicontacto. Cámara fotográfica.	5 min.		
	EL PUNTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica El punto donde se le pedirá a los participantes que se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán y observarán, y se les reproducirá el video denominado: El punto. Al terminar la reproducción del video, se hará una reflexión: ¿Te consideras una persona creativa? ¿En dónde eres creativo? ¿En qué circunstancias eres creativo? (anexo 26).	Laptop, grabadora, cañón, pantalla para proyectar, video y cámara fotográfica.	5 min		
	EL PAÍS DE LOS INVENTOS AL REVÉS	El facilitador(a) aplicará la dinámica El país de los inventos al revés donde se les comentará a los participantes la siguiente historia: “Todos los que estamos aquí somos capaces de inventar cosas. Imaginense que a partir de este momento, vivimos en el país de los inventores, en el que todos podemos inventar cosas y todo es aceptado por los demás. Solo hay un problema, por una	Reproductor de música, grabadora, cámara fotográfica, colores,	30 min		

	<p>circunstancia no explicada, todo lo que inventamos es al revés, o al contrario de lo que se nos pide". Después de la historia se les pedirá a los participantes que ellos diseñen algún invento que funcione para lo contrario como en la historia contada, con los materiales que se les pondrán a su disposición y al terminar se los muestren a los demás. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Qué sentiste al crear algo? ¿Te gusto crear un objeto? ¿En qué te basaste para crear? ¿De dónde vino la inspiración? (anexo 27).</p>	<p>plumones, plastilina, crayolas, hojas blancas, pegamento, tijeras, revistas, gomas, sacapuntas y lápices.</p>	
EL DICCIONARIO	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica El diccionario donde se le comentará a los participantes que cada uno representará una letra del abecedario, en una caja se tendrán las letras, el facilitador(a) sacará una letra y la persona que represente esa letra tendrá que decir una palabra que inicie con esa letra y su significado, sea inventado o real. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Cómo te sentiste al darte cuenta que puedes crear palabras y significados? ¿En qué te basaste para crear esto? (anexo 28).</p>	<p>Laptop, grabadora, letra enmicadas y cámara fotográfica.</p>	15 min
IDEA CUADROS	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Idea cuadros donde se les pedirá a los participantes que se enumeren del uno al cinco, posteriormente se les pedirá que se unan con el mismo número que tienen, se les pedirá que realicen una pintura original, donde algunos integrantes del equipo serán el molde, mientras que otros serán los artistas. Sólo se les pedirá a aquellos que serán moldes que sus rostros expresen exageradamente alguna emoción. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Cómo te sentiste al crear un cuadro? Aquellos que fueron moldes, ¿Qué sentiste al ser muza para los pintores? Y los pintores ¿Qué sentiste al reflejar aquello que viste? (anexo 29).</p>	<p>Reproductor de música, grabadora, cámara fotográfica, colores, plumones, plastilina, crayolas, hojas blancas, pegamento, tijeras, revistas, gomas, sacapuntas y lápices.</p>	45 min
CADÁVER EXQUISITO	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Cadáver exquisito donde se dividirá al grupo en dos partes, se les entregará a cada participante un lápiz, a cada equipo se le entregará una hoja y se les pedirá que cada uno escriba una palabra o frase y doblen la hoja como si fuera un acordeón, una vez que todos hayan escrito algo, se les pedirá</p>	<p>Hojas blancas, lápices, 2 tablas y cámara fotográfica.</p>	15 min

que lean la historia que crearon por equipo. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Cómo te sentiste al darte cuenta que tu palabra o frase escrita crearon una historia? ¿Te es fácil expresarte a través de la escritura? ¿Consideras que tu creatividad puede apoyarte para enfrentar diferentes situaciones? (anexo 30).

El facilitador(a) aplicará la dinámica Cola de va donde se les pedirá a los participantes que sean creativos, piensen en alguna pregunta y cuando tengan que responder siempre dirán: “La cola de vaca”. La dinámica la inicia el facilitador(a) preguntándole a algún participante, la única condición es que aquel que tenga que responder no puede reírse, si se ríe al contestar o contesta otra cosa, el participante pasará en medio del círculo y realizará preguntas hasta que alguien se ría y pase al centro. Al final se hará una reflexión: ¿Cómo lograste crear alguna pregunta que provocará la risa del otro u otra? Ahora que has vivido diferentes actividades ¿Te consideras una persona creativa? ¿En qué circunstancias te puede servir tu creatividad? (anexo 31).

COLA DE VACA

Reproductor de  
música,  
grabadora y  
cámara  
fotográfica.

10 min

**Objetivo específico:** Promover la comunicación asertiva, el manejo de estrés, la toma de decisiones en equipo y la solución de conflictos en equipo.  
Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
6	PRESENTACIÓN	El facilitador(a) dará a conocer a las personas que realizarán el taller, creando rapport con los participantes.	Cámara fotográfica.	5 min.	Evaluación del taller de HpV (anexo 2).	Facilitador y cofacilitador.
	CENTRAMIENTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica Centramiento donde le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento (anexo 3).	Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Multicontacto. Cámara fotográfica.	5 min.		
	EL TRIANGULO DE LA SALUD	El facilitador(a) aplicará la dinámica El triángulo de la salud donde se le pedirá a los participantes se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán y observarán y se les reproduce el video. Al terminar la reproducción del video, se hará una reflexión: ¿En qué circunstancias te estresas? ¿Qué te denota el estrés? ¿Qué haces para sentirte tranquilo? (anexo 32).	Laptop, grabadora, cañón, pantalla para proyectar, video y cámara fotográfica.	9 min		
	RELAJANDOME MOVIENDOME	El facilitador(a) aplicará la dinámica Relajándome moviéndome donde se les pedirá a los participantes que se pongan de pie y en cuanto escuchen la música empiecen a moverse, bailar, brincar, marchar, cantar, etc. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Cómo te sentiste después de realizar este ejercicio? ¿Consideras qué te podría apoyar esta técnica para relajarte? ¿En qué circunstancias te podría apoyar esta técnica de relajación? (anexo 33).	Reproductor de música, bocina y cámara fotográfica.	5 min		



VOLTEEMOS LA SABANA	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Volteemos la sábana donde se les pedirá a los participantes que se numeren del 1 al 4, de acuerdo a su número se unirán al equipo correspondiente a su número, posteriormente se colocarán sobre la sábana que se encuentra en el piso ocupando únicamente una de las mitades, a continuación les darán vuelta a la sábana, es decir, que la parte sobre la que están quede del otro lado. En cuanto pase el tiempo previsto se parará la actividad. Se reflexionará basados en las siguientes preguntas: ¿Cómo lograron organizarse para lograr su objetivo? ¿Alguien dirigió? ¿Cómo fue su comunicación? Posteriormente se repetirá el ejercicio y se volverá a reflexionar sobre las diferencias observadas a través de lo siguiente: ¿cuál fue la diferencia que experimentaste ahora? ¿Alguien dirigió? ¿Se modificó la comunicación o fue igual? ¿Dentro de tu trabajo como se organizan? ¿Qué tipo de comunicación utilizan? ¿Modificarían algo en su organización y en cómo se comunican para lograr sus objetivos? (anexo 34).</p>	4 sábanas y cámara fotográfica.	15 min
RELAJANDOME VACACIONANDO	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Relajándome vacacionando donde se les pedirá a los participantes que se pongan cómodos, cierren los ojos, respiren profundamente y exhalen lentamente, después que se visualicen y se dejen llevar por su imaginación a un lugar placentero, refrescante y relajante. Al final se reflexionará: ¿Cómo te sentiste después de utilizar esta técnica? ¿En qué circunstancias podrías utilizarla? (anexo 35).</p>	Reproductor de música, bocina y cámara fotográfica.	5 min
CRUCEMOS EL RIO	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Crucemos el río donde se les pedirá a los participantes que se numeren 1 o 2, posteriormente que se unan con las personas que formarán parte de su equipo, después se les pedirá que se imaginen en la siguiente situación: Tras una excursión descubren que una persona del grupo ha quedado aislada, ha pasado mucho tiempo, está sola y está herida en la otra orilla del río, el grupo necesita llevar a la persona herida agua y medicinas; esto se consigue en la ciudad a la que se llega atravesando un lago lleno de cocodrilos y pirañas, (se selecciona a la persona herida dentro de cada equipo y se monta la escena). Al final de la actividad se reflexionará sobre lo vivido: ¿De qué forma se organizaron?</p>	Una sábana azul, imágenes de cocodrilos, pirañas y piedras; cajas de medicinas, 2 botellas de agua y cámara fotográfica.	20 min

¿Cómo fue su comunicación? ¿Se escucharon? ¿En tu vida diaria cómo te organizas para lograr trabajo en equipo? (anexo 36).

RELAJANDOME  
CON  
AUTOMASAJE

El facilitador(a) aplicará la dinámica relajándome con automasaje donde se les pedirá a los participantes que se pongan cómodos en su asiento, después se les pide que estiren uno de sus brazos, pongan su mano sobre uno de sus hombros, con movimientos firmes y circulares masajeen el área tensa, después repitan el masaje del lado contrario. Continuarán masajeando por el cuero cabelludo, la cara (sin olvidarse de la mandíbula). Al final se reflexionará: ¿Cómo te sentiste al realizar esta técnica de relajación? ¿En qué circunstancias podrías utilizarla? ¿Qué le agregarías a este automasaje para que logres una mayor relajación? (anexo 37).

Reproductor de  
música, bocinas  
y cámara  
fotográfica.

5 min

NAUFRAGIO

El facilitador(a) aplicará la dinámica Naufragio donde se dividirá en dos grupos a los participantes. Después se les darán las siguientes instrucciones: Imagínense que se encuentran en un naufragio, lograron llegar a una isla donde pasarán tres años con el grupo de personas con el que venían en el barco, sólo podrán elegir 3 objetos de los 36 que hay en el barco. Tienen que ponerse de acuerdo con el grupo para decidir en menos de 10 minutos antes de que se hundan. Una vez que decidan en grupo los objetos harán una presentación para después compartirla con los demás y contestarán las siguientes preguntas ¿Fue difícil tomar la decisión en grupo? ¿Cómo lograron decidir? ¿Cómo fue su comunicación? ¿Alguno de los integrantes mostro tener características de una persona líder? ¿Qué tipo de líder consideras que es? ¿Consideras que tu forma de actuar fue activa o pasiva? ¿En el trabajo dentro de tu organización cómo aportas para lograr un trabajo en equipo? (anexo 38).

2 rotafolios, 36  
imágenes de los  
objetos a elegir,  
4 imágenes de  
la isla, hojas  
blancas,  
colores,  
plumones,  
plastilina,  
revistas para  
recortar, tijeras,  
pegamento en  
barra, gomas,  
sacapuntas,  
lápices y  
cámara  
fotográfica.

30 min

**Objetivo específico:** Promover el pensamiento crítico, la toma de decisiones en equipo y la solución de conflictos en el personal de MESAI.  
Desarrollar las relaciones interpersonales en el personal de MESAI.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
7	PRESENTACIÓN	El facilitador(a) dará a conocer a las personas que realizarán el taller, creando rapport con los participantes.	Cámara fotográfica.	5 min.		
	CENTRAMIENTO	El facilitador(a) aplicará la dinámica Centramiento donde le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento (anexo 3).	Reproductor de música. Grabadora. Extensión de 10 metros. Multicontacto. Cámara fotográfica.	5 min.	Evaluación del taller de HpV (anexo 2).	Facilitador y cofacilitador.
	CIEGOS	El facilitador(a) aplicará la dinámica Ciegos donde se le pedirá a los participantes que formen 5 equipos dos de cinco personas y uno de seis personas, después dos equipos tomarán cuatro paliacates, dos equipos tomarán un paliacate y otro equipo tomará tres paliacates. Las personas que tendrán puestos los paliacates serán los ciegos y los demás serán las guías, se les pedirá a los participantes que no tienen paliacates que guíen a los ciegos vacíen el agua de las jarras en los vasos, caminen por el salón sin quitar ningún obstáculo y por último vacíen el agua de los vasos en las jarras. Al finalizar la actividad se reflexionará sobre lo vivido: ¿Cómo decidieron guiar a los ciegos? ¿Qué es más sencillo que mucha gente te guíe o que sólo una persona te diga cómo lograr el objetivo? ¿Promueves el trabajo en equipo? Si respondiste que sí	5 jarras, 8 vasos, agua, 1 mesa y cámara fotográfica.	20 min		

entonces comparte ¿Cómo lo haces? (Anexo 39).

## AUDICIÓN MUSICAL

El facilitador(a) aplicará la dinámica Audición musical donde se le pedirá a los participantes que tomen una hoja, se sienten cómodos en sus asientos, escuchen la música e identifiquen los instrumentos musicales, los anoten en su hoja y al final compartirán lo descubierto por cada uno de los participantes a través de las siguientes preguntas: ¿Cuántos instrumentos lograste diferenciar? ¿Tuviste algún pensamiento o imagen presente mientras escuchabas la música? Si respondiste sí entonces reflexiona ¿Tú o tus distracciones tuvieron que ver con pendientes o con algún recuerdo? ¿Te pasa lo mismo cuando escuchas a los demás? ¿Con qué frecuencia te distraes de la misma forma en tu vida diaria? (anexo 40).

Reproductor de música.  
Grabadora.  
Extensión de 10 metros.  
Multicontacto. 10 min  
Hojas blancas.  
Lápices.  
Cámara fotográfica.

## SOLUCIONANDO CONFLICTOS

El facilitador(a) aplicará la dinámica Solucionando conflictos donde se les pedirá a los participantes que formen 4 equipos y se les pedirá que elijan un problema o una situación que les preocupe (que sea alguna situación del día a día), después se les pedirá que piensen en ese problema, utilizando las siguientes preguntas como guion: ¿En qué consiste dicho problema? ¿Desde cuándo existe? ¿Por qué se originó dicho problema? ¿De quién es la culpa? Una vez contestadas las preguntas anteriores responderán: ¿cuáles son sus impresiones y/o sentimientos en ese momento? ¿A qué conclusiones han llegado? Esto se compartirá con los demás grupos. Posteriormente se les pedirá que piensen en ese mismo problema, utilizando las siguientes preguntas como guion: ¿Qué queremos en lugar de ese problema? ¿Cómo sabremos que hemos conseguido nuestro objetivo? ¿Cómo podríamos solucionar el problema y conseguir lo que queremos? ¿Quién nos podría ayudar a conseguir dicho objetivo lo más rápido posible? ¿Qué recursos necesitaremos? ¿Qué podemos aprender de este tema? Una vez contestadas las preguntas anteriores responderán: ¿cuáles son sus impresiones y/o sentimientos en ese momento? ¿A qué conclusiones han llegado? Al final se reflexionará sobre lo vivido: De acuerdo a lo vivido en el ejercicio ahora plantéate en el día a día ¿Cómo solucionas tus conflictos?, ¿Usas tu comunicación

Hojas blancas,  
lápices, gomas,  
sacapuntas y 50 min  
cámara  
fotográfica.

asertiva? ¿Escuchas a los demás? (anexo 41).

EL AVIÓN	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica El avión donde se les pedirá los participantes que formen 4 equipos, por equipo tomen dos hojas, con las hojas formen un avión que tiene la consigna de volar 5 metros y atravesar un aro de 50 cm, y para lograrlo tendrán solo 3 intentos. Al final se reflexionará sobre lo vivido: Si en tu trabajo tienes que cumplir una meta o un objetivo: a) Tomas en cuenta a los demás miembros de tu equipo o b) Decides que hacer sin tomar en cuenta a los demás. , ¿Das órdenes?, ¿Prefieres seguir órdenes? y ¿Cómo aporta esto a tu convivencia y comunicación con los demás? (anexo 42).</p>	8 Hojas blancas, 4 aros de 50 cm y cámara fotográfica.	15 min
IMITANDONOS	<p>El facilitador(a) aplicará la dinámica Imitándonos donde se les pedirá a los participantes formen parejas, que la mitad del grupo tome un paliacate, se cubra los ojos y a los participantes que no tienen cubiertos los ojos deberán ponerse en alguna postura para que sus parejas los toquen, adivinen que postura están haciendo y la reproduzcan con sus cuerpos, posteriormente se cambiarán los papeles. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Qué parte de este ejercicio te pareció sencillo y que parte se te complicó? De acuerdo a lo anterior ¿Por qué fue así? ¿Consideras importante la comunicación? ¿Para qué te sirve? ¿Cómo podrías mejorarla? (anexo 43).</p>	Paliacates y cámara fotográfica.	10 min

## DISCUSIÓN

En las organizaciones los directivos, los empleados, el ambiente, la estructura y todo lo referente a una empresa son la base para establecer algún tipo de clima laboral lo que permite crear relaciones interpersonales sanas o conflictivas lo cual concuerda con la visión que tienen Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), donde describen al clima organizacional como el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Esta relación produce un clima determinado en dependencia de la percepción de sus miembros; el clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos, estos, a su vez, inciden en la actividad de la organización y por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y desempeño general de la organización.

Por este motivo es importante establecer un clima laboral adecuado para que todos los miembros de la organización tengan las herramientas e incentivos necesarios para mejorar la satisfacción, la productividad, las relaciones y la comunicación, todo esto se vea reflejado en la calidad y calidez con la que prestan sus servicios los empleados, tal como afirma Brunet (1987), debido a que puntualiza que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, por este motivo es importante para las organizaciones ser capaces de analizar y diagnosticar el clima de su organización ya que podrán evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; iniciar y sostener un cambio que indiquen los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones; así como seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Tomando en cuenta lo anterior, una de las partes cruciales de toda organización son las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa ya que como afirma Furnham (2001), los problemas de las personas han sido, y quizá sigan siendo, lo más difícil de resolver y lo que más tiempo absorbe. Para hacer frente a

los problemas personales que se presentan casi a diario, se debe entender las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización.

Por esta razón brindar herramientas que permitan el desarrollo de HpV como son la empatía, la comunicación, las relaciones interpersonales, el manejo de tensiones y estrés, la toma de decisiones, y la solución de problemas y conflictos tiene gran relevancia dentro de una organización ya que como puntualizan Choque y Chirinos (2009), las HpV son capacidades y destrezas socio-afectivas de las personas que les permiten enfrentar con éxito las exigencias, demandas y desafíos de la vida diaria, actuando competentemente y contribuyendo al progreso del ser humano.

Así que a través de las dinámicas descritas en las sesiones se les brindarán herramientas que les permitan a los participantes aprender a manejar, fortalecer, desarrollar, modificar y mejorar cada una de las HpV, como el desarrollo del autoconocimiento, que permite a las personas comprender de mejor forma su manera de expresarse y mostrarse ante los demás, este conocimiento también es importante para la interacción y el establecimiento de las relaciones interpersonales y para establecer empatía con aquellos con los que se convive en la vida cotidiana. Esto concuerda con la visión de Mantilla (2001) que menciona que desarrollar un mayor conocimiento de nosotros mismos nos ayudará a reconocer los momentos en que estamos preocupados o nos sentimos tensionados, y este conocimiento es un requisito de la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales y la capacidad para desarrollar empatía hacia los demás.

Otra de las herramientas más importantes a desarrollar es la comunicación asertiva ya que ésta permite relacionarse de forma más sana, si esta destreza psicosocial no se trabaja o se reaprende la manera en que se expresa lo que se quiere y se piensa será juzgado, criticado, no aceptado, no escuchado o creará conflictos con aquellos que se comparte el día a día, esto coincide con Mantilla, Herrera y Chahín (2013), quienes consideran a la comunicación asertiva como el

punto de partida que hace posible el diálogo más productivo, que permite un abordaje más sencillo de los conflictos, enriquece la vida personal con el conocimiento de otros puntos de vista, fortalece la capacidad de convivir, evita que los lazos se rompan, fortalece el contacto y promueve la aceptación y cuestionamiento de las partes, además de generar confianza.

Esto va de la mano con dos destrezas psicosociales fundamentales, la toma de decisiones y la solución de problemas y conflictos, ya que brindan mecanismos para enfrentarse a las circunstancias que se presentan no sólo en la vida laboral sino también en la vida personal, y que cuando no se desarrollan de forma positiva los resultados a cualquier situación terminan siendo más complicados. Estas habilidades van unidas al pensamiento creativo y crítico ya que si estos últimos tampoco han sido desarrollados y fortalecidos será más difícil tomar decisiones y solucionar conflictos de una forma satisfactoria para los involucrados. Esto es afirmado por Mantilla, Herrera y Chahín (2013) que puntualizan que estas HpV ofrecen a las personas herramientas para evaluar las diferentes posibilidades en un momento dado, teniendo en cuenta, entre otros factores, necesidades, valores, motivaciones, influencias y posibles consecuencias presentes y futuras, tanto en la vida propia, como en la de otras personas y esto permite manejar de forma creativa y flexible las situaciones de la vida diaria, viendo a estas circunstancias como oportunidades para crecer, hacer cambios y enriquecer distintas dimensiones de la vida humana.

La evolución de las destrezas psicosociales antes mencionadas se ven reflejadas no sólo en las relaciones interpersonales sino también en el manejo de las emociones, las tensiones y el estrés, ya que si las personas no saben enfrentar y expresar de forma positiva sus emociones pueden provocar tensiones con aquellos con los que conviven; y si a parte no manejan su estrés adecuadamente su salud y sus servicios a nivel profesional se verán mermados. Esto coincide con la visión que tienen Mantilla, Herrera y Chahín (2013) quienes mencionan que estas habilidades proponen aprender a navegar en el mundo de las emociones y sentimientos, logrando mayor sintonía con el propio mundo afectivo y el de las



demás personas. Por otro lado, afrontar constructivamente las tensiones sin llegar a un estado crónico de estrés, permite reconocer las distintas manifestaciones y encontrar vías para eliminarlas o contrarrestarlas de manera saludable.

Lo anterior nos refleja la importancia que tiene el desarrollo integral de las HpV dentro de las organizaciones para establecer climas laborales más sanos.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

La enseñanza de las HpV a través de las sesiones propuestas en esta tesina permite que las destrezas psicosociales que los seres humanos van adquiriendo a lo largo de su vida, basándose en su experiencia y en la educación que han tenido y que no siempre les brindan las herramientas adecuadas para enfrentarse a las circunstancias que se les presentan, reaprendan o mejoren su forma de relacionarse, se comuniquen de forma asertiva, empatizando con los otros sin juzgarlos, que tomen decisiones utilizando el pensamiento crítico y basándose en la evaluación de sus necesidades, valores, ideologías, etc.; que solucionen conflictos viéndolos desde una perspectiva de oportunidad guiándose a partir de su transformación en objetivos y no en problemas, que expresen de una forma positiva sus emociones, que aprendan a auto relajarse cuando están frente a una situación que causa estrés, y también es útil para darle uso a la creatividad que todos los seres tenemos sin importar la profesión que tengamos.

Si este aprendizaje se proporcionará en las organizaciones, se abriría la posibilidad de fortalecer a los individuos, lo cual se vería reflejado en las relaciones laborales y en la obtención de mejores resultados en la productividad de sus actividades diarias, es decir, se podrían evitar problemas psicológicos futuros.

Por otra parte, el trabajo de las sesiones les permite que a través del compartir sus experiencias vividas, su sentir, su pensar, las estrategias que han utilizado para modificar sus destrezas psicosociales, las formas en que han ido fortaleciendo o desarrollando estas habilidades, provoque una sinergia de cambio en el resto de sus compañeros.

Es decir, si se desarrollan las HpV podrán establecer nuevos lazos laborales, promoverán el trabajo en equipo, habrá mayor comunicación, mejorarán las relaciones interpersonales, el clima laboral será armonioso, impactará en su

productividad y en el gusto por realizar sus actividades, reflejándose en las relaciones laborales y en el trato que se le brinda a los pacientes.

Por lo tanto, el desarrollar un taller como el que se propone en esta tesina dentro de las organizaciones es de suma importancia, ya que un empleado incentivado, cuidado y atendido tiene mayor satisfacción, y esto, se refleja en su rendimiento laboral.

**Limitaciones:**

Por otro lado debido a que son varias sesiones, existe la posibilidad de que alguno de los participantes no asista a todas ellas por lo cual la probabilidad de que no se desarrolle ni fortalezca alguna de las 10 HpV es más alta.

Otra de las limitaciones de la propuesta es que a pesar de realizarse un pre test y un post test de un instrumento que mide de forma cualitativa el desarrollo de las HpV, no se tiene algún otro instrumento o medio para medir que las técnicas enseñadas durante las 7 sesiones se estén aplicando del todo en su área laboral.

Por último, es recomendable que una vez aplicado este taller se les dé seguimiento a los participantes para que de esta forma se pueda obtener mayor información acerca de la implementación de las técnicas y el apoyo en la profundización de las dinámicas realizadas.

## REFERENCIAS

- Arévalo, G. M., Mendoza, V. L & Ambrosio, R. T. (2000). *Habilidades para la Vida y su importancia en la salud*. Lima: Dirección General de promoción de la Salud.
- Ausubel, D. P. (1976). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Beck, J. (2000). *Terapia cognitiva: Conceptos básicos y profundización*. Barcelona: Gedisa.
- Bernard, B. (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school and community*. San Francisco: Regional Educational Laboratory.
- Berruecos, G. (2003). *Desarrollo Organizacional: Una visión de trabajo social para mejorar el clima organizacional*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Caballo, V. E. (1995). *Manual de técnicas de terapia de conducta*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Cabello, C. & Galván, L. (2002). *Estrés y clima organizacional, el caso de una institución de asistencia social*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cardozo, G., Dubini, P., Fantino, I. & Ardiles, R. (2011). *Habilidades para la Vida en adolescentes: diferencias de género, correlaciones entre habilidades y variables predictoras de la empatía*. *Psicología desde el Caribe*, 28, 107-132.
- Castanedo, C. (1997). *Terapia Gestalt. El enfoque centrado en el aquí y ahora*. Barcelona: Herder.
- Choque, L. R. & Chirinos, C. J. L. (2009). *Eficacia del programa de Habilidades para la Vida en adolescentes escolares de Huancavelica, Perú*. *Revista de Salud Pública*, 11 (2), 169-181.
- Cuadra, P. A. & Veloso, B. C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2 (22), 43-58.

- Ellis, A. & Grieger, R. (1990). Manual de terapia racional-emotiva. Bilbao: Desclée de Brouwer, S. A.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.
- Gaeta, G. L. & Galvanovskis, K. A. (2009). Asertividad: Un análisis teórico-empírico. Enseñanza e Investigación en Psicología, 14 (2), 403-425.
- Gardner, H. (1995). Estructuras de la mente. La teoría de las Inteligencias Múltiples. D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1997). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairos.
- Golfried, M. R. & Davison, G. C. (1981). Técnicas terapéuticas conductistas. Buenos Aires: Paidós.
- González, A. N. I. & Valdez, M. J. L. (2007). Resiliencia en niños. Psicología Iberoamericana, 15 (2), 38-50.
- Hernández, A. J. & Serrano, L. (1999). Clima organizacional en la Delegación Azcapotzalco, campamento Mecoaya. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. & Fontecilla, M. (1997). Estado de arte en resiliencia. Chile: Centro de Estudios y Atención del Niño y la Mujer.
- Mantilla, C. L. (2001). Habilidades para la Vida. Una propuesta educativa para la promoción del desarrollo humano y la prevención de problemas psicosociales. Colombia: Fe y Alegría.
- Mantilla, C. L., Herrera, P. G. & Chahín, P. I. D. (2013). Habilidades para la Vida. Manual de entrenamiento. Bilbao: EDEX.
- Martin, A. (2006). Manual práctico de psicoterapia Gestalt. España: Desclée de Brouwer.
- Martínez, M. (1982). La psicología humanista (fundamentación, epistemológica, estructura y método). México: Trillas.
- Montoya, C. I. & Muñoz, I. I. (2009). Habilidades para la Vida. COMPARTIM: Revista de Formació de Professorat, 4, 1-5.
- Muñoz, P. M. (2008). La sensibilización gestalt en el trabajo terapéutico. México: Editorial Pax México.

- Naranjo, C. (2004). *La vieja y novísima gestalt*. Santiago: Cuatro Vientos.
- Oaklander, V. (1992). *Ventanas a nuestros niños*. Santiago: Cuatro Vientos.
- Organización Mundial de la Salud (1993). *Enseñanza en los colegios de las Habilidades para Vivir*. Ginebra: División de Salud Mental.
- Organización Mundial de la Salud (1998). *Promoción de la salud*. Ginebra: Ministerio de Sanidad y Consumo.
- Organización Panamericana de la Salud. (2001). *Enfoque de Habilidades para la Vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes*. División de Promoción y Protección de la Salud.
- Parica, R. A. T., Bruno, L. F. J. & Abancin, O. R. A. (2005). *Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría Jean Piaget*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Perls, F. (1975). *Terapia Gestalt. Teoría y práctica*. México. Editorial Pax México.
- Perls, F. (1976). *El enfoque gestáltico & testimonio de terapia*. Santiago: Cuatro Vientos Editorial.
- Piaget, J. & Inhelder, B. (1969/2002). *Psicología del niño*. Madrid. Ediciones Morata, S. L.
- Ramos, G. M. (1999). *Una introducción a la terapia gestalt*. Valencia: Instituto de Terapia Gestalt.
- Salama, H. (2007). *Psicoterapia Gestalt: proceso y metodología*. México: Alfaomega.
- Salazar, E. J. G., Guerrero, P. J. C., Machado, R. Y.B. & Cañedo, A. R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20 (4), 67-75.
- Sánchez, M. J., Rosa, A. A. I. & Olivares, R. J. (1999). *Las técnicas cognitivo-conductuales en problemas clínicos y de salud: meta-análisis de la literatura española*. *Psicothema*, 11 (3), 641-654.
- Sandoval, C. M. C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27, 78-82.
- Schunk, D. H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Silva, V. M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 45 (4), 443-451.
- Stevens, J. (2006). *El darse cuenta*. Santiago: Cuatro Vientos.
- Timms, P. (2007). *Cognitive Behavioral Therapy*. London: The Royal College of Psychiatrists.
- Vargas, M. J. E. (2009). *Terapias conductuales. Apuntes para un seminario*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.
- Velásquez, L. F. (2001). Terapia Gestalt de Friedrich Solomon Perls fundamentación fenomenológica-existencial. *Psicología desde el Caribe*, 7, 130-137.
- Vereau, R. D. (2005). *Orientaciones técnicas para el desarrollo del contenido de Habilidades para la Vida en los programas de promoción de la Salud*. Lima: Ministerio de Salud.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.
- Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a Social -Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 89 (2), 322-333.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Medidor de Habilidades para la Vida



#### INSTRUCCIONES.

Este cuestionario no es un examen. Las respuestas que proporciones no te perjudicarán y son **TOTALMENTE ANÓNIMAS Y CONFIDENCIALES**. Por esto te pedimos contestes honestamente a todas las frases.

Indica en una escala del 1 al 5 como te encuentras y piensas en la actualidad, no como desearías ser en el futuro.

De acuerdo a tus respuestas tacha “1” para Nunca, “2” para Casi nunca, “3” para Algunas veces, “4” para Casi siempre y “5” para Siempre.

<b>Frase:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
Me siento contenta(o) conmigo misma(o).	1	2	3	4	5
Me resulta fácil ponerme en el lugar de otra persona.	1	2	3	4	5
Impongo mi opinión a las otras personas.	1	2	3	4	5
Dedico tiempo a otras personas.	1	2	3	4	5
Necesito que otros me digan lo que tengo que hacer.	1	2	3	4	5
Dejo que los otros resuelvan los conflictos.	1	2	3	4	5
Espero que los demás tomen la iniciativa.	1	2	3	4	5
Tiendo a analizar las cosas.	1	2	3	4	5
Para mí es fácil identificar emociones en los demás.	1	2	3	4	5
Cuando estoy bajo presión me descontrolo con facilidad.	1	2	3	4	5
Soy feliz.	1	2	3	4	5
Las otras personas me dicen que tengo facilidad para entender cómo se sienten y que es lo que están pensando.	1	2	3	4	5
Digo “no” cuando alguien me pide algo que no quiero hacer.	1	2	3	4	5
Hago amigos con facilidad.	1	2	3	4	5
Soy capaz de tomar mis propias decisiones.	1	2	3	4	5
Busco la ayuda de los otros para buscar la solución a algún conflicto.	1	2	3	4	5
Disfruto dejando volar mi imaginación.	1	2	3	4	5
Aprendo rápidamente.	1	2	3	4	5
Rara vez percibo mis reacciones emocionales.	1	2	3	4	5
Cuando todas las personas están nerviosas, yo también me pongo nerviosa(o).	1	2	3	4	5
Establezco relaciones por muchos años.	1	2	3	4	5
Lo que he logrado en mi vida ha sido porque así tenía que suceder.	1	2	3	4	5
Intento posponer el problema hasta que he tenido cierto tiempo para pensarlo otra vez.	1	2	3	4	5
Adoro soñar despierta(o).	1	2	3	4	5
Reflexiono antes de actuar.	1	2	3	4	5
Escondo mis sentimientos.	1	2	3	4	5
Quiero ser diferente.	1	2	3	4	5
Aprecio el punto de vista de otras personas, incluso si no estoy de acuerdo con ellas.	1	2	3	4	5



Yo no expreso una opinión cuando otros puedan estar en desacuerdo conmigo.	1	2	3	4	5
Sé que no soy una persona especial.	1	2	3	4	5
Encuentro difícil explicar a otras personas las cosas que yo entiendo muy bien.	1	2	3	4	5
Cuando pienso que las personas han hecho algo injusto, se los digo.	1	2	3	4	5
Muestro mi ser íntimo a los demás.	1	2	3	4	5
Me va bien en la vida porque me lo propongo.	1	2	3	4	5
Generalmente los problemas me abruman.	1	2	3	4	5
Sueño despierto.	1	2	3	4	5
Analizo los pro y los contra de cada situación.	1	2	3	4	5
Muestro mis sentimientos.	1	2	3	4	5
Reconozco que situaciones me ponen ansiosa(o).	1	2	3	4	5
Me preocupo demasiado.	1	2	3	4	5
Respeto la autoridad.	1	2	3	4	5
Me resulta difícil ver porqué algunas cosas molestan tanto a las otras personas.	1	2	3	4	5
Siento culpa cuando le digo "no" a alguien.	1	2	3	4	5
Me gusta estar sola(o).	1	2	3	4	5
Asumo mis responsabilidades.	1	2	3	4	5
Si me encuentro en una discusión, permito que el otro mantenga su punto de vista sólo para hacerlo feliz.	1	2	3	4	5
Me gusta imaginar nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
Cuando estoy leyendo paso por alto las palabras difíciles.	1	2	3	4	5
Me hieren con facilidad.	1	2	3	4	5
Cuando fracaso en algo me siento estresada(o).	1	2	3	4	5
Me estreso cuando no logro resolver algo.	1	2	3	4	5
Cuando entra a trabajar alguien nuevo pienso que es cosa suya hacer el esfuerzo para integrarse con los demás	1	2	3	4	5
Pido a las personas que me expliquen algo cuando no lo entiendo.	1	2	3	4	5
En situaciones sociales, generalmente, me siento relajada(o) y confiada(o).	1	2	3	4	5
No permito que los demás me desanimen.	1	2	3	4	5
Hablando de un problema siempre termino sacando a relucir otros problemas pasados.	1	2	3	4	5
Prefiero hacer las cosas por mí misma(o).	1	2	3	4	5
Por lo general me mantengo emocionalmente indiferente cuando veo una película.	1	2	3	4	5
Digo lo que pienso y siento.	1	2	3	4	5
Disfruto siendo parte de un grupo.	1	2	3	4	5
El éxito que tengo se debe a mi esfuerzo y habilidades.	1	2	3	4	5
En un desacuerdo termino haciendo lo que los otros quieren que haga, aunque yo no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5
Disfruto escuchando nuevas ideas.	1	2	3	4	5
Investigo el significado de las cosas.	1	2	3	4	5
Me permito vivir las emociones negativas (enojo, frustración, miedo, etc.).	1	2	3	4	5
Me desagradan los cambios.	1	2	3	4	5
No estoy verdaderamente interesada(o) en los demás.	1	2	3	4	5

Generalmente no tengo mucho para decir.	1	2	3	4	5
Hago frente a las presiones de mi trabajo.	1	2	3	4	5
Me agrada establecer nuevas relaciones.	1	2	3	4	5
Cuando negocio, intento ser considerada(o) con mis deseos y los deseos de la otra persona.	1	2	3	4	5
Disfruto dar nuevas ideas en mi trabajo.	1	2	3	4	5
Me interesan las discusiones teóricas.	1	2	3	4	5
Enfrento mis emociones.	1	2	3	4	5
No disfruto trabajar en grupo, ni aportando ideas.	1	2	3	4	5
Me cuesta trabajo darme a conocer a otros.	1	2	3	4	5
Cuando estoy en el tránsito me estreso con facilidad.	1	2	3	4	5
<b>Frase:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Se reconocer en mí:</b>					
a. Ninguna emoción.	1	2	3	4	5
b. Miedo.	1	2	3	4	5
c. Enojo.	1	2	3	4	5
d. Frustración.	1	2	3	4	5
e. Tristeza.	1	2	3	4	5
f. Amor.	1	2	3	4	5
g. Alegría.	1	2	3	4	5
h. Todas mis emociones.	1	2	3	4	5

<b>Frase:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Cuando voy a tomar una decisión importante, usualmente, me veo influenciado por:</b>					
a. Amigos.	1	2	3	4	5
b. Miembros de la familia.	1	2	3	4	5
c. Mi pareja.	1	2	3	4	5
d. Periódicos, revistas, libros.	1	2	3	4	5
e. TV, radio, películas.	1	2	3	4	5

Indica en una escala del 1 al 5 como te encuentras y piensas en la actualidad, no como desearías ser en el futuro.

De acuerdo a tus respuestas tacha "1" para Totalmente en desacuerdo, "2" para En desacuerdo, "3" para Ni de acuerdo ni en desacuerdo, "4" para De acuerdo y "5" para Totalmente de acuerdo.

<b>Frase:</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Por lo regular siento que soy:</b>					
a. Lista(o).	1	2	3	4	5
b. Guapa(o).	1	2	3	4	5
c. Agradable.	1	2	3	4	5
d. Responsable.	1	2	3	4	5
e. Feliz con mi forma de ser.	1	2	3	4	5
f. Popular.	1	2	3	4	5
g. Amigable.	1	2	3	4	5
h. Sincera(o) y honesta(o).	1	2	3	4	5
i. Tratable.	1	2	3	4	5
j. Buena persona.	1	2	3	4	5



### Anexo 3

Dinámica: Centramiento.

Objetivo: Que los participantes se centren en el aquí y en el ahora.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, que se pongan cómodos en sus asientos, les indicará que cierren sus ojos, respiren profundamente y sientan como se llena de oxígeno su abdomen, su pecho y sus pulmones, les pedirá que detengan unos segundos la respiración, suelten poco a poco la respiración casi sin abrir los labios, les pedirá que centren su atención en sus pies, sus piernas, su abdomen, sus brazos, sus manos, sus dedos, su corazón, que se imaginen que sus pensamientos y pendientes son una hoja de papel que pueden doblar y hacer a un lado momentáneamente, recordándoles que lo más importante son ellos y lo que vivirán en ese momento.

Duración: 5 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

### Anexo 4

Dinámica: Personalidad.

Objetivo: Que los participantes identifiquen que estilo o estilos de personalidad predominan en su persona y en la de sus compañeros.

Procedimiento: El facilitador(a) les dirá a los participantes: vamos a hacer un juego. Tienen tres tipos de personas, se los describirá y ante cada característica que se les diga se colocarán en el que se les parezca más y tomarán una ficha del color que corresponde, una vez finalizado esto formarán equipos de acuerdo al mayor número de fichas que tengan y responderán las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que más les gusta del otros dos estilos de personalidad? y ¿Qué es lo que no les gusta de los otros dos estilos de personalidad? Al finalizar se reflexionará a través de las siguientes preguntas: ¿Qué utilidad tendrá en tu vida conocer los estilos de personalidad? ¿Cómo te relacionaras después de conocer esto?

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

### Anexo 5

Dinámica: Cintas de prejuicio.

Objetivo: Que los participantes identifiquen la forma de comunicarse.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que se coloquen por parejas, uno enfrente del otro, se les entregarán etiquetas (enojón(a), quejumbroso(a), celoso(a), sensible, chismoso(a), distraído(a), egoísta, tonto(a), risueño(a), regañón(a), flojo(a), acelerado(a), lento(a), grosero(a), lento(a), tímido(a), naco(a), grosero(a), inteligente, mentiroso(a), desordenado(a), descuidado(a), irresponsable, ignorante, etc.) que se pegarán en la frente sin verlas, durante 1min se les pedirá que comiencen a hablarle al otro a partir del estereotipo que tiene pegado en su

frente, después el otro compañero(a) hace lo mismo. Al finalizar se hará una reflexión a través de las siguientes preguntas: ¿Qué sentiste al hablarle a otro por medio de un estereotipo? ¿Cómo es tu comunicación con los demás? ¿Acostumbas hacer juicios de los demás? Después de esta actividad ¿Qué podrías modificar en tu comunicación?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 6

Dinámica: ¿Soy yo?

Objetivo: Que los participantes trabajen las relaciones interpersonales a través de las características positivas que ven en los otros.

Procedimiento: El facilitador(a) y el cofacilitador(a) les pegará una hoja a cada participante, se les entregará un plumón y se les pedirá que le escriban a todos los compañeros algo positivo que vean en esa persona. Al final se reflexionará a través de las siguientes preguntas: ¿Qué sentiste al leer aquellas cualidades vistas por tus compañeros? ¿Identificabas estas características positivas en ti? ¿En tus relaciones interpersonales que aportan estas características positivas?

Duración: 20 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 7

Dinámica: Espejo.

Objetivo: Que los participantes desarrollen autoconocimiento.

Procedimiento: El facilitador(a) les explicará a los participantes que se les entregará un regalo, el cual es único e importante para cada uno de ellos. Después de forma individual pasarán a observar lo que hay dentro de la caja. Al finalizar se compartirá: ¿Qué sentiste al conocer tu regalo? ¿Qué sientes por ese reflejo que viste? ¿Cómo cuidas ese regalo que tienes? ¿Qué podrías hacer para que lo que viste te siga gustando o que podrías hacer para que lo viste te agrade?

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 8

Dinámica: Descubriendo los sentidos.

Objetivo: Que los participantes desarrollen autoconocimiento.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que contesten un cuestionario, después se les explicará cómo calificarlo, que lo grafiquen en la tabla que tendrán y que identifiquen qué sentido tienen más desarrollado y al final se les dejarán ejercicios para desarrollar los otros sentidos. Al finalizar se hará una reflexión sobre lo descubierto. ¿Qué piensas de lo que

identificaste en este ejercicio? ¿De qué te sirve conocer qué sentido tienes más desarrollado? ¿De qué te serviría desarrollar aquellos sentidos menos desarrollados?

**Instrucciones:** Subraya la opción que mejor te describe.

<b>1.- Lo que recuerdas de las personas es:</b> a) Su cara. b) Su voz. c) Sus gestos.	<b>2.- Las actividades que prefieres son:</b> a) Mirar TV, películas, fotografías, etc. b) Escuchar música, conferencias, pláticas. c) Bailar, jugar, practicar deporte.
<b>3.- La mayoría de las veces prefieres:</b> a) Observar. b) Escuchar y/o hablar. c) Hacer algo.	<b>4.- Al recordar una película:</b> a) Recuerdas las escenas. b) Recuerdas los diálogos. c) Recuerdas las sensaciones que te produjo.
<b>5.- Lo que más valoras en las personas es:</b> a) La imagen. b) Lo que dicen c) Lo que hacen.	<b>6.- Te das cuenta que le gustas a otro:</b> a) Por su manera de mirarte. b) Por la manera en que te habla. c) Por sus actitudes hacia ti.
<b>7.- Cuando compras algo prefieres:</b> a) Observar antes de comprar. b) Escuchar las explicaciones que el vendedor hace del producto. c) Probar el producto.	<b>8.- Generalmente tomas tus decisiones:</b> a) A partir de lo que ves. b) A partir de lo que escuchas. c) A partir de lo que sientes.
<b>9.- Mientras esperas a alguien:</b> a) Observas el ambiente. b) Escuchas las conversaciones. c) Te mueves o caminas.	<b>10.- Te entusiasma:</b> a) Cuando te muestran cosas. b) Cuando te cuentan situaciones. c) Cuando te invitan a participar.
<b>11.- Cuando platicas con otra persona tiendes a:</b> a) Mostrar posibilidades. b) Dar palabras de aliento. c) Abrazar.	<b>12.- Prefieres:</b> a) Ir al cine. b) Ir a un concierto. c) Hacer deporte.

Suma las veces que has marcado cada letra y multiplica por cinco:

- A**.....veces x cinco.....%
- B**.....veces x cinco.....%
- C**.....veces x cinco.....%

Elabora un gráfico con tus resultados.

A	B	C
VISUAL	AUDITIVO	CENESTÉSICO
100	100	100
90	90	90
80	80	80
70	70	70

60	60	60
50	50	50
40	40	40
30	30	30
20	20	20
10	10	10
0	0	0

Duración: 20 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 9

Dinámica: Palomitas de maíz.

Objetivo: Que los participantes de integren y hagan uso de su comunicación asertiva.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que cuando escuchen un número junten esa cantidad e integren un equipo y cuando se diga un objeto cada equipo lo forme con sus cuerpos, por ejemplo si se dice 4 lavadora, su juntarán 4 personas y con sus cuerpos formarán una lavadora. Al finalizar se hará una reflexión sobre lo vivido: ¿Qué sentiste al expresarte a través de tu cuerpo? ¿Cómo te sentiste compartir esta expresión con otras personas? ¿Observaste desde dónde te relacionaste? ¿Modificarías algo de tu forma de relacionarte con los otros?

Duración: 20 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 10

Dinámica: Identificando emociones.

Objetivo: Que los participantes puedan identifiquen sus emociones.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que contesten un cuestionario, donde leen una frase e identifican la emoción que les provocará, al final se compartirá con los demás las emociones que encontraron de acuerdo a las frases y si lograron identificar pocas emociones o muchas. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿En tu día a día logras identificar con facilidad tus emociones? ¿Cuándo vives alguna emoción la logras observar en alguna expresión de tu cuerpo? ¿Para qué te sirve identificar tus emociones?

**Instrucciones:** Escribe en el espacio correspondiente la emoción que te provoca cada situación.

Situación	Emoción
1. El día está oscuro y lluvioso, yo quiero estar solo y no tengo ganas de leer ni ver la televisión.	
2. Mi equipo favorito gana la final.	
3. Tenía que arreglar una mesa vieja y me quedó muy bien.	



4. Una persona que no conocía el mar lo ve por primera vez, queda deslumbrada por tanta grandeza, se olvida dónde está y del tiempo.	
5. Una chica está estudiando lejos de su tierra y una tarde se pone a escuchar música popular de su región y le vienen a la cabeza los paisajes y las personas que dejó y que tanto quiere.	
6. Dos personas que se quieren mucho han encontrado muchos problemas familiares y en el trabajo, para poder organizar su vida en común. Ahora ya tienen su casa y viven juntos.	
7. Llega la quincena, me entregaron mi sobre y al abrirlo me di cuenta que me descontaron dinero.	
8. Llevo varios meses fuera de casa y me acordé de una persona a la que extraño mucho.	
9. Me hicieron una entrevista de trabajo y me dijeron que hay muchas posibilidades de contratarme.	
10. Tengo que operarme y me dicen que hay riesgos graves.	
11. Alguien me echa de cabeza en público, sobre que dije una mentira muy grande por presumido(a).	
12. Veo a mi esposo(a) o novio(a) bailando cariñosamente con otra persona.	
13. Me acaban de avisar que mañana hay junta de personal porque hay problemas en mi área de trabajo.	
14. Voy por la calle y veo que alguien vomitó en la banqueta.	
15. Me invitaron a una fiesta muy divertida.	
16. Al llegar a casa abro mi bolsa y no está mi cartera.	
17. Me avisaron que en mi trabajo me gané un premio por buen desempeño.	
18. Me avisa mi compañera que hay un paciente buscándome y que está muy enojado.	

Duración: 20 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 11

Dinámica: Abrazos musicales.

Objetivo: Que los participantes desarrollen empatía.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que bailen al ritmo de la música mientras la estén escuchando, en el momento que esta se detenga buscarán a alguien y lo abrazarán de corazón a corazón y así seguirán hasta que finalice la canción. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Cómo te sentiste al abrazar a otros? ¿En tu día a día acostumbras abrazar a las personas que te rodea? ¿Para ti qué significan los abrazos?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 12

Dinámica: Reconociendo las emociones de otros.

Objetivo: Que los participantes trabajen su comunicación asertiva y su escucha.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que observen detenidamente los videos que se les presentarán (los videos pueden ser de tres diferentes temas que muevan diversas emociones) y en la planilla que se les entregará marcarán con una "X" la emoción que identifiquen y la puntuarán. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Para qué te sirve identificar las emociones de los otros? ¿En tus relaciones interpersonales esto que te aporta?

**Instrucciones:** ¿Qué emociones crees que siente esa(s) persona(s)?

Señálalas en el cuadro y marca con una "X" la intensidad de esta o estas emociones, sino aparece la emoción que crees, agrégala. Puedes marcar más de una.

<b>EMOCIÓN</b>	<b>Poco</b>	<b>Más o menos</b>	<b>Mucho</b>
<b>Sorpresa</b>			
<b>Alegría</b>			
<b>Enojo</b>			
<b>Nostalgia</b>			
<b>Tristeza</b>			
<b>Indiferencia</b>			
<b>Amor</b>			
<b>Frustración</b>			

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 13

Dinámica: Escucha.

Objetivo: Que los participantes desarrollen empatía a través de la identificación de sus emociones.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que busquen una pareja, se pongan uno frente al otro, pongan palmas con palmas, se miren a los ojos, no hagan intervenciones, no hagan gestos y escuchen por turnos al otro. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Qué te fue complicado en este ejercicio? ¿Logras identificar porque te es fue complicado ese aspecto? ¿Qué sentiste durante y después del ejercicio? ¿Qué te aporta este ejercicio en tus relaciones interpersonales?

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

Anexo 14

Dinámica: Si fuese...

Objetivo: Desarrollar autoconocimiento.

Procedimiento: El facilitador(a) le entregará a los participantes la impresión del ejercicio, posteriormente se les dará la instrucción: De acuerdo a cada una de las frases mencionadas por el facilitador(a), los participantes tendrán que escribir el primer pensamiento que les provoque, sin censurarlo o modificarlo. Una vez completadas las frases se compartirá lo pensado y se comentará el sentir de lo que eligieron a través de lo siguiente: De acuerdo a lo respondido en cada ítem ¿Identificas que similitudes tienes con aquellos, objetos, animales o colores que pusiste? ¿Para qué consideras que te puede servir conocer esto? Ahora que reflexionaste sobre eso ¿Consideras que aquello que pusiste concuerda con tu forma de ser?

**Instrucciones:** Responda las siguientes frases con el primer pensamiento que venga su mente.

1. Si fuese una flor sería...
2. Si fuese un animal sería...
3. Si fuese un pájaro sería...
4. Si fuese un árbol sería...
5. Si fuese un mueble sería...
6. Si fuese un instrumento musical sería...
7. Si fuese una parte del cuerpo sería...
8. Si fuese un lugar sería...
9. Si fuese un juego sería...
10. Si fuese un color sería...
11. Si fuese una hora del día sería...
12. Si fuese un mes del año sería...
13. Si fuese un género musical sería...

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

Anexo 15

Dinámica: Pizza humana.

Objetivo: Fortalecer la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Procedimiento: Se tendrán los ingredientes para hacer varias pizzas dentro de una caja, cada participante tomará un ingrediente. Una vez que todos tengan una tarjeta en la mano se les pedirá a los participantes que comiencen a formar grupos tratando de armar una pizza completa con los

diferentes ingredientes, comunicándose entre sí. La actividad finalizará cuando tengan todos los ingredientes de la pizza. Al final se reflexiona acerca de lo vívido: ¿Identificaste cómo decidiste organizarte con los demás para lograr el objetivo? ¿De qué forma te comunicaste con los demás? ¿Tuviste una actitud pasiva o activa y por qué? ¿En el día a día como te organizas para realizar trabajo en equipo?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 16

Dinámica: Se murió Pepito.

Objetivo: Analizar la comunicación verbal y no verbal en el efecto emocional.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a todos los participantes se coloquen en círculo, un participante inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha "Se murió Pepito", pero llorando y haciendo gestos exagerados, el de la derecha le debe responder lo que se le ocurra, pero siempre llorando y con gestos de dolor, luego deberá continuar pasando la "noticia" de que Pepito se murió, llorando igualmente, y así hasta que el facilitador(a) le dé la indicación a otra persona de pasar la noticia de otra forma (con otro sentimiento). No se deberá olvidar que el que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice. Al final se reflexiona sobre lo vívido: ¿Notaste alguna diferencia al compartir la noticia con las diferentes emociones? ¿Cuándo tienes que compartir una noticia como esta, expresas tus emociones? ¿Eres expresivo o te guardas tus emociones?

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 17

Dinámica: Expresando enojo.

Objetivo: Identificar situaciones que provocan enojo y aprender a manejarlo positivamente.

Procedimiento: El facilitador (a) le entregará las impresiones del ejercicio, posteriormente se les dará la instrucción: De acuerdo a cada una de las frases mencionadas por el facilitador(a), los participantes tendrán que escribir el primer pensamiento que les provoque, sin censurarlo o modificarlo. Una vez completadas las frases se dividirá al grupo en 4 subgrupos para conversar sobre lo respondido y hacer un consenso que posteriormente será compartido al resto de los grupos. Al final se comentará lo vívido: ¿Qué sentimientos te provocaron las frases? ¿Qué piensas de tu forma de expresar tu enojo? Ahora que has podido darte cuenta de cómo los demás sienten y expresan su enojo. ¿Qué te provoca esto? ¿Cuándo te enojas en qué parte de tu cuerpo lo identificas? ¿Expresas tu enojo o lo guardas? ¿Qué modificarías de estar forma de vivir tu enojo?

**Instrucciones:** Responde cada una de las frases con el primer pensamiento que venga a tu mente.

- Llego a enojarme cuando...
- Cuando me enojo yo digo...
- Cuando me enojo yo hago...
- Cuando alguien se encuentra cerca de mí y está enojado, yo...
- Consigo controlar mi enojo mediante...
- Me enojo cuando los demás...
- Siento que mi enojo es...
- Cuando los demás expresan su enojo hacia..., me siento...
- Siento que el enojo de los demás...

Duración: 45 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

Anexo 18

Dinámica: Sintiendo frustración.

Objetivo: Identificar situaciones que provocan frustración y aprender a manejarlo positivamente.

Procedimiento: El facilitador(a) aplicará la dinámica Sintiendo frustración donde se dividirá a los participantes en representantes A, B y C; posteriormente se juntará a los representantes de cada letra y se les dará una instrucción de acuerdo a su letra, al final se hará una reflexión por medio de preguntas: ¿cuál fue su sensación de lo vívido?, ¿qué hacen comúnmente para enfrentar la frustración?, ¿qué podrían hacer ahora que tengan esa sensación?

Instrucciones para A:

1. Cuenta el cuento que se te entregará de forma hilada sin interrupciones (Se pueden seleccionar los cuentos que sean necesarios de acuerdo al número de participantes).
2. El objetivo es que B debe interesarse por lo que le estas contando.
3. El representante de C calificará si lograste tu objetivo.

Instrucciones para B:

1. El representante de A te contará una historia, tú tendrás que interrumpirlo todo el tiempo por medio de preguntas y comentarios.
2. Debes captar la esencia de la historia.
3. El representante de C te calificará realizándote algunas preguntas sobre la historia que te contó A.

Instrucciones para C:

1. Debes observar, no intervenir, hacer anotaciones sin que A y B se den cuenta.
2. Debes anotar conductas verbales y no verbales. Anota las más que puedas.

Duración: 40 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 19

Dinámica: El hacha.

Objetivo: Conocer una forma de desfogar el enojo o la frustración.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que se pongan de pie, formen un círculo, abran los brazos a lo ancho para tener espacio entre participantes, que abran las piernas, entrelacen las manos, ya teniendo las manos entrelazadas levantarlas logrando llegar un poco más atrás de la cabeza a la par inhalarán profundamente, después tendrán que imaginarse que en sus manos hay un hacha y que cortarán algo que no se rompe fácilmente, y al exhalar e ir bajando sus manos con fuerzas gritarán lo más fuerte que puedan...esto se repetirá mínimo 3 veces, hasta observar que los participantes han logrado desahogar su enojo y/o frustración. Al final se reflexionará sobre lo vívido: ¿Qué sentiste durante el ejercicio? ¿Cómo te sientes después de realizar el ejercicio? ¿En qué momentos podrías utilizarlo?

Duración: 5 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 20

Dinámica: La isla de las emociones.

Objetivo: Lograr conectar con las emociones.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán, se les recomendará cerrar los ojos y se les reproducirá un audio denominado: La isla de las emociones <http://www.youtube.com/watch?v=FRaTpDdU70>. Al terminar la reproducción, se hará una reflexión: ¿Qué sentiste al escuchar esto? ¿Te fue sencillo empatizar con tus emociones? ¿Para ti las emociones son importantes? ¿Para qué te sirven?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 21

Dinámica: Identificando emociones y sensaciones.

Objetivo: Identificar emociones y sensaciones.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a cada participante tome un paliacate, tome asiento, se cubra los ojos con el paliacate, preste atención a sus sensaciones y emociones. Se les dará a oler algunos aromas agradables y desagradables; se les colocará el hielo en el cuello, se pasará un peluche por la oreja, se les dará un apretón de pierna, se les acariciará la cabeza, se les pasará una lija suave por la mano, se les rociará agua en el rostro, etc. Al final se reflexionará sobre lo

vivido: ¿Qué sensaciones identificaste en tu cuerpo? ¿Identificaste alguna emoción? ¿Cuál fue?  
¿En el día a día identificas con facilidad las sensaciones que te agradan y que te desagradan?  
¿Para qué te sirve identificar sensaciones de agrado y de desagrado?

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 22

Dinámica: La tristeza y la furia.

Objetivo: Contactar con la emoción de la tristeza.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán, se les recomendará cerrar los ojos y se les reproducirá un audio denominado: La tristeza y la furia <http://www.youtube.com/watch?v=o75uyI4WtaY>. Al terminar la reproducción, se reflexionará a través de las siguientes cuestiones: ¿Qué te provocó lo que escuchaste? ¿En tu experiencia de vida identificas en qué momentos se pueden confundir estas emociones? ¿Alguna vez te ha sucedido? ¿Qué harías para qué manejar positivamente estas emociones?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 23

Dinámica: Información sobre tristeza y duelo.

Objetivo: Conocer ¿Qué es la tristeza y qué es el proceso de duelo?

Procedimiento: El facilitador(a) compartirá Información sobre tristeza y duelo donde se les entregará a los participantes la información impresa; posteriormente se les explicará toda esta información y se hará una reflexión sobre lo platicado: ¿Qué opinas de la información que se te proporcionó? ¿Te hizo sentir alguna emoción? ¿Te permites vivir tus duelos? ¿Te permites sentir tristeza? ¿Es importante vivir las diferentes emociones que podamos sentir? ¿Por qué?

Duración: 25 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 24

Dinámica: Soltar, dejar ir.

Objetivo: Interiorizar el proceso de duelo y la importancia de soltar.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán, se les recomendará cerrar los ojos y se les reproducirá un audio denominado: Soltar, dejar ir <http://www.youtube.com/watch?v=2an5ZbwKF5g>. Al terminar la reproducción, se hará una

reflexión: ¿Qué emoción o emociones estuvieron presentes al escuchar este audio? ¿Con qué reflexión te quedas después de escuchar este audio?

Duración: 25 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 25

Dinámica: Baile de presentación.

Objetivo: Promover la empatía y la integración.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes escriban en una hoja ¿qué es lo que más les gusta de su trabajo?, se les pone música para que bailen y vayan buscando con quién o quiénes tienen respuestas en común. Una vez conformados los equipos conversarán durante 5 minutos ¿qué similitudes encontraron? ¿Qué importancia tiene para cada uno el identificar similitudes con las personas con las que laboran? ¿Qué pueden hacer para reforzar esas similitudes? ¿Cómo se sintieron al darse cuenta de estas similitudes?

Duración: 25 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 26

Dinámica: El punto.

Objetivo: Contactar con la creatividad.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán y observarán, y se les reproducirá el video denominado: El punto [https://www.youtube.com/watch?v=S7Cbif\\_9OjU](https://www.youtube.com/watch?v=S7Cbif_9OjU). Al terminar la reproducción del video, se hará una reflexión: ¿Te consideras una persona creativa? ¿En dónde eres creativo? ¿En qué circunstancias eres creativo?

Duración: 5 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 27

Dinámica: El país de los inventos al revés.

Objetivo: Desarrollar la creatividad.

Procedimiento: El facilitador(a) les comentará a los participantes la siguiente historia: “Todos los que estamos aquí somos capaces de inventar cosas. Imagínense que a partir de este momento, vivimos en el país de los inventores, en el que todos podemos inventar cosas y todo es aceptado por los demás. Solo hay un problema, por una circunstancia no explicada, todo lo que inventamos es al revés, o al contrario de lo que se nos pide”. Después de la historia se les pedirá a los participantes que ellos diseñen algún invento que funcione para lo contrario como en la historia contada (por ejemplo, objeto para mejorar la vista, objeto para transportarse al trabajo, objeto para



escribir, objeto para sembrar árboles, objeto para tomar café, objeto para lavar la ropa, etc.), con los materiales que se les pondrán a su disposición y al terminar se los muestren a los demás. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Qué sentiste al crear algo? ¿Te gusto crear un objeto? ¿En qué te basaste para crear? ¿De dónde vino la inspiración?

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 28

Dinámica: El diccionario.

Objetivo: Estimular la creatividad.

Procedimiento: El facilitador(a) le comentará a los participantes que cada uno representará una letra del abecedario, en una caja se tendrán las letras, el facilitador(a) sacará una letra y la persona que represente esa letra tendrá que decir una palabra que inicie con esa letra y su significado, sea inventado o real. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Cómo te sentiste al darte cuenta que puedes crear palabras y significados? ¿En qué te basaste para crear esto?

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 29

Dinámica: Idea cuadros.

Objetivo: Estimular la creatividad y el trabajo en equipo.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que se enumeren del uno al cinco, posteriormente se les pedirá que se unan con el mismo número que tienen, se les pedirá que realicen una pintura original, donde algunos integrantes del equipo sean el molde, mientras que otros serán los artistas. Sólo se les pedirá a aquellos que serán moldes que sus rostros expresen exageradamente alguna emoción. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Cómo te sentiste al crear un cuadro? Aquellos que fueron moldes, ¿Qué sentiste al ser muza para los pintores? Y los pintores ¿Qué sentiste al reflejar aquello que viste?

Duración: 45 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 30

Dinámica: Cadáver exquisito.

Objetivo: Estimular la creatividad y el trabajo en equipo.

Procedimiento: El facilitador(a) dividirá al grupo en dos partes, se les entregará a cada participante un lápiz, a cada equipo se le entregará una hoja y se les pedirá que cada uno escriba una palabra o frase y doblen la hoja como si fuera un acordeón, una vez que todos hayan escrito algo, se les pedirá que lean la historia que crearon por equipo. Al final se reflexionará acerca de lo vivido:

¿Cómo te sentiste al darte cuenta que tu palabra o frase escrita crearon una historia? ¿Te es fácil expresarte a través de la escritura? ¿Consideras que tu creatividad puede apoyarte para enfrentar diferentes situaciones?

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 31

Dinámica: Cola de vaca.

Objetivo: Estimular la creatividad.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que sean creativos, piensen en alguna pregunta y cuando tengan que responder siempre dirán: "La cola de vaca". La dinámica la inicia el facilitador(a) preguntándole a algún participante, la única condición es que aquel que tenga que responder no puede reírse, si se ríe al contestar o contesta otra cosa, el participante pasará en medio del círculo y realizará preguntas hasta que alguien se ría y pase al centro. Al final se hará una reflexión: ¿Cómo lograste crear alguna pregunta que provocará la risa del otro u otra? Ahora que has vivido diferentes actividades ¿Te consideras una persona creativa? ¿En qué circunstancias te puede servir tu creatividad?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 32

Dinámica: El triángulo de la salud.

Objetivo: Identificar que sucede en el cuerpo y en la salud cuando me estreso constantemente.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes se sienten cómodamente en sus asientos, que presten atención a lo que escucharán y observarán y se les reproduce el video <https://www.youtube.com/watch?v=L58sXtjK1h0>. Al terminar la reproducción del video, se hará una reflexión: ¿En qué circunstancias te estresas? ¿Qué te denota el estrés? ¿Qué haces para sentirte tranquilo?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 33

Dinámica: Relajándome moviéndome.

Objetivo: Aprender a desfogar el estrés.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que se pongan de pie y en cuanto escuchen la música empiecen a moverse, bailar, brincar, marchar, cantar, etc. Al final se reflexionará acerca de lo vivido: ¿Cómo te sentiste después de realizar este ejercicio? ¿Consideras

qué te podría apoyar esta técnica para relajarte? ¿En qué circunstancias te podría apoyar esta técnica de relajación?

Duración: 5 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 34

Dinámica: Volteemos la sábana.

Objetivo: Desarrollar la toma de decisiones y la solución de conflictos en equipo.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que se numeren del 1 al 4, de acuerdo a su número se unirán al equipo correspondiente a su número, posteriormente se colocarán sobre la sábana que se encuentra en el piso ocupando únicamente una de las mitades, a continuación les darán vuelta a la sábana, es decir, que la parte sobre la que están quede del otro lado. En cuanto pase el tiempo previsto se parará la actividad. Se reflexionará basados en las siguientes preguntas: ¿Cómo lograron organizarse para lograr su objetivo? ¿Alguien dirigió? ¿Cómo fue su comunicación? Posteriormente se repetirá el ejercicio y se volverá a reflexionar sobre las diferencias observadas a través de lo siguiente: ¿cuál fue la diferencia que experimentaste ahora? ¿Alguien dirigió? ¿Se modificó la comunicación o fue igual? ¿Dentro de tu trabajo como se organizan? ¿Qué tipo de comunicación utilizan? ¿Modificarían algo en su organización y en cómo se comunican para lograr sus objetivos?

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 35

Dinámica: Relajándome vacacionando.

Objetivo: Aprender a desfogar el estrés.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que se pongan cómodos, cierren los ojos, respiren profundamente y exhalen lentamente, después que se visualicen y se dejen llevar por su imaginación a un lugar placentero, refrescante y relajante. Al final se reflexionará: ¿Cómo te sentiste después de utilizar esta técnica? ¿En qué circunstancias podrías utilizarla?

Duración: 5 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 36

Dinámica: Crucemos el río.

Objetivo: Fomentar la toma de decisiones y la solución de conflictos en grupo.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que se numeren 1 o 2, posteriormente que se unan con las personas que formarán parte de su equipo, después se les pedirá que se imaginen en la siguiente situación: Tras una excursión descubren que una persona del grupo ha

quedado aislada, ha pasado mucho tiempo, está sola y está herida en la otra orilla del río, el grupo necesita llevar a la persona herida agua y medicinas; esto se consigue en la ciudad a la que se llega atravesando un lago lleno de cocodrilos y pirañas, (se selecciona a la persona herida dentro de cada equipo y se monta la escena). Al final de la actividad se reflexionará sobre lo vivido: ¿De qué forma se organizaron? ¿Cómo fue su comunicación? ¿Se escucharon? ¿En tu vida diaria cómo te organizas para lograr trabajo en equipo?

Duración: 20 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 37

Dinámica: Relajándome con automasaje.

Objetivo: Aprender a desfogar el estrés.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que se pongan cómodos en su asiento, después se les pide que estiren uno de sus brazos, pongan su mano sobre uno de sus hombros, con movimientos firmes y circulares masajeen el área tensa, después repitan el masaje del lado contrario. Continuarán masajeadando por el cuero cabelludo, la cara (sin olvidarse de la mandíbula). Al final se reflexionará: ¿Cómo te sentiste al realizar esta técnica de relajación? ¿En qué circunstancias podrías utilizarla? ¿Qué le agregarías a este automasaje para que logres una mayor relajación?

Duración: 5 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 38

Dinámica: Naufragio.

Objetivo: Fomentar la toma de decisiones y la solución de conflictos en grupo.

Procedimiento: El facilitador(a) dividirá en dos grupos a los participantes. Después se les darán las siguientes instrucciones: Imagínense que se encuentran en un naufragio, lograron llegar a una isla donde pasarán tres años con el grupo de personas con el que venían en el barco, sólo podrán elegir 3 objetos de los 36 que hay en el barco. Tienen que ponerse de acuerdo con el grupo para decidir en menos de 10 minutos antes de que se hundan. Las Condiciones en las que vivirán en la isla serán:

Ocuparán un espacio físico cuadrado, este espacio mide 20 km cuadrados y está repartido de la siguiente manera.  $\frac{1}{4}$  es un lago con peces;  $\frac{1}{4}$  es una tierra de cultivo,  $\frac{1}{4}$  es un bosque salvaje y  $\frac{1}{4}$  es un terreno sin cultivar. El clima del lugar se encuentra con una temperatura constante de 30° durante el día y 20° durante la noche, y sólo llueve 30 días al año.

La Lista de objetos a elegir es: Un equipo completo de pesca, dos palas y dos picos de jardinería, tres raquetas de tenis y veinte pelotas, dos guitarras, veinte jabones para baño, el cuadro de la Mona Lisa, diez películas y un proyector de pilas, una mochila para cada persona del grupo, cien rollos de papel higiénico, una vaca y un toro, cien cajas de conservas surtidas, cien libros de literatura clásica, cien botellas de bebidas alcohólicas, un Jeep nuevo, un barco de remos, diez barras metálicas, cien cajas de cerillos, un caballo de seis años, una buena cantidad de penicilina, cien paquetes de tabaco, tres barajas de cartas, un gato siamés, artículos de tocador y de belleza, semillas de diversas clases, una máquina de escribir, cinco armarios llenos de ropa, veinticinco fotografías de personas queridas, cinco mil hojas de papel para escribir, un arma y cien balas, un equipo de pinturas al óleo y treinta tubos de recambio, una máquina para preparar café, un Cadillac y cuatro mil litros de gasolina, material para hacer un reportaje fotográfico, dos tiendas de campaña de tres plazas cada una, tres camas muy grandes, y una batería de cocina.

Una vez que decidan en grupo los objetos harán una presentación para después compartirla con los demás y contestarán las siguientes preguntas ¿Fue difícil tomar la decisión en grupo? ¿Cómo lograron decidir? ¿Cómo fue su comunicación? ¿Alguno de los integrantes mostro tener características de una persona líder? ¿Qué tipo de líder consideras que es? ¿Consideras que tu forma de actuar fue activa o pasiva? ¿En el trabajo dentro de tu organización cómo aportas para lograr un trabajo en equipo?

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

Anexo 39

Dinámica: Ciegos.

Objetivo: Fomentar la toma de decisiones y la solución de conflictos en grupo.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que formen 5 equipos dos de cinco personas y uno de seis personas, después dos equipos tomarán cuatro paliacates, dos equipos tomarán un paliacate y otro equipo tomará tres paliacates. Las personas que tendrán puestos los paliacates serán los ciegos y los demás serán las guías, se les pedirá a los participantes que no tienen paliacates que guíen a los ciegos vacíen el agua de las jarras en los vasos, caminen por el salón sin quitar ningún obstáculo y por último vacíen el agua de los vasos en las jarras. Al finalizar la actividad se reflexionará sobre lo vivido: ¿Cómo decidieron guiar a los ciegos? ¿Qué es más sencillo que mucha gente te guíe o que sólo una persona te diga cómo lograr el objetivo? ¿Promueves el trabajo en equipo? Si respondiste que sí entonces comparte ¿Cómo lo haces?

Duración: 20 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 40

Dinámica: Audición musical.

Objetivo: Fortalecer la escucha.

Procedimiento: El facilitador(a) le pedirá a los participantes que tomen una hoja, se sienten cómodos en sus asientos, escuchen la música e identifiquen los instrumentos musicales, los anoten en su hoja y al final compartirán lo descubierto por cada uno de los participantes a través de las siguientes preguntas: ¿Cuántos instrumentos lograste diferenciar? ¿Tuviste algún pensamiento o imagen presente mientras escuchabas la música? Si respondiste sí entonces reflexiona ¿Tú o tus distracciones tuvieron que ver con pendientes o con algún recuerdo? ¿Te pasa lo mismo cuando escuchas a los demás? ¿Con qué frecuencia te distraes de la misma forma en tu vida diaria?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 41

Dinámica: Solucionando conflictos

Objetivo: Fomentar la solución de conflictos en equipo.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que formen 4 equipos y se les pedirá que elijan un problema o una situación que les preocupe (que sea alguna situación del día a día), después se les pedirá que piensen en ese problema, utilizando las siguientes preguntas como guion: ¿En qué consiste dicho problema? ¿Desde cuándo existe? ¿Por qué se originó dicho problema? ¿De quién es la culpa? Una vez contestadas las preguntas anteriores responderán: ¿cuáles son sus impresiones y/o sentimientos en ese momento? ¿A qué conclusiones han llegado? Esto se compartirá con los demás grupos.

Posteriormente se les pedirá que piensen en ese mismo problema, utilizando las siguientes preguntas como guion: ¿Qué queremos en lugar de ese problema? ¿Cómo sabremos que hemos conseguido nuestro objetivo? ¿Cómo podríamos solucionar el problema y conseguir lo que queremos? ¿Quién nos podría ayudar a conseguir dicho objetivo lo más rápido posible? ¿Qué recursos necesitaremos? ¿Qué podemos aprender de este tema? Una vez contestadas las preguntas anteriores responderán: ¿cuáles son sus impresiones y/o sentimientos en ese momento? ¿A qué conclusiones han llegado? Al final se reflexionará sobre lo vivido: De acuerdo a lo vivido en el ejercicio ahora plantéate en el día a día ¿Cómo solucionas tus conflictos?, ¿Usas tu comunicación asertiva? ¿Escuchas a los demás?

Duración: 50 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

#### Anexo 42

Dinámica: El avión.

Objetivo: Fomentar la toma de decisiones en equipo y la comunicación asertiva.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes que formen 4 equipos, por equipo tomen dos hojas, con las hojas formen un avión que tiene la consigna de volar 5 metros y atravesar un aro de 50 cm, y para lograrlo tendrán solo 3 intentos. Al final se reflexionará sobre lo vivido: Si en tu trabajo tienes que cumplir una meta o un objetivo: a) Tomas en cuenta a los demás miembros de tu equipo o b) Decides que hacer sin tomar en cuenta a los demás. , ¿Das órdenes?, ¿Prefieres seguir órdenes? y ¿Cómo aporta esto a tu convivencia y comunicación con los demás?

Duración: 15 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.

### Anexo 43

Dinámica: Imitándonos.

Objetivo: Fortalecer las relaciones interpersonales, la empatía y el trabajo en equipo.

Procedimiento: El facilitador(a) les pedirá a los participantes formen parejas, que la mitad del grupo tome un paliacate, se cubra los ojos y a los participantes que no tienen cubiertos los ojos deberán ponerse en alguna postura para que sus parejas los toquen, adivinen que postura están haciendo y la reproduzcan con sus cuerpos, posteriormente se cambiarán los papeles. Al final se reflexionará sobre lo vivido: ¿Qué parte de este ejercicio te pareció sencillo y que parte se te complicó? De acuerdo a lo anterior ¿Por qué fue así? ¿Consideras importante la comunicación? ¿Para qué te sirve? ¿Cómo podrías mejorarla?

Duración: 10 minutos.

Número de participantes: 20 a 26 participantes.