

# Taller Cuatro

## HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

### Objetivos

- Analizar estilos personales de comunicación y desarrollar habilidades claves para una comunicación eficaz de grupo.
- Explorar las características de liderazgo y la relación entre el liderazgo y el poder.

### Resultados

- Los participantes empezarán a analizar sus estilos personales de comunicación dentro del marco de un grupo formal.
- Los participantes empezarán a analizar su estilo personal para resolver conflictos y cómo éste puede afectar su participación en grupos.
- Los participantes empezarán a identificar y usar el «Lenguaje-Yo» y a expresar sus sentimientos.
- Los participantes empezarán a evaluar sus cualidades personales de liderazgo.
- Los participantes empezarán a analizar y reflexionar acerca de sus actitudes personales con respecto al poder.

### Antes de Empezar

*El Taller Cuatro está diseñado para iniciar a los participantes en algunas de las formas en las cuales sus estilos de comunicación afectan la dinámica del grupo. Las habilidades presentadas en este taller requieren bastante tiempo y práctica. Es importante que los moderadores enfatizen que el desarrollo de habilidades en estas áreas es un componente clave del trabajo que llevarán a cabo juntos.*

### I. Bienvenida y Repaso de las Asignaciones del Taller Tres

(20 minutos)

Después de dar la bienvenida a todos, pregunte cómo se encuentran. Pida a los miembros del grupo que cuenten algunas de sus experiencias al conducir entrevistas *Uno-a-Uno* con personas de diferentes antecedentes étnicos, culturales y religiosos. ¿Aprendieron algo acerca del grupo cultural que no conocían? ¿Aprendieron algo acerca de su propia comunidad que no conocían? Pida a

los miembros del grupo que consideren cómo lo que han aprendido podría ayudarles más adelante cuando empiecen a identificar problemas e implementar una agenda de acción comunitaria.

**CONSEJO** – Al recibir a los miembros del grupo y preguntar acerca de sus experiencias durante esta segunda ronda de entrevistas *Uno-a-Uno*, empiece a relacionar el proceso de entrevistar con su futura participación en acción comunitaria. Pregunte a los participantes cómo este proceso podría beneficiar su trabajo de desarrollar relaciones con otros residentes.



### II. Revisión de la Agenda

(10 minutos)

Hágale saber al grupo que estará tratando de cubrir mucho material durante esta sesión, la cual se enfocará en dos temas interrelacionados: Comunicación y Liderazgo. Tenga en cuenta que el grupo ha empleado ya algún tiempo en desarrollar habilidades específicas de comunicación, particularmente aquellas relativas a

escuchar. Mientras que escuchar es uno de los componentes más importantes del desarrollo de relaciones, trabajar juntos en grupos, también requiere habilidades sólidas de comunicación. Explique que cuando los individuos forman un grupo, las cosas a menudo se vuelven mucho más complicadas que en las relaciones individuales. Muchos grupos comunitarios se desintegran porque los participantes no han aprendido a trabajar juntos de forma eficaz. Una de las cosas que es particularmente importante cuando trabajamos juntos en grupos es tener una idea clara de nuestro propio comportamiento de grupo. Explique al grupo que esta sesión se enfocará en el análisis de algunos de nuestros propios estilos de interacción en un grupo. La sesión también empezará a explorar asuntos relativos al liderazgo—un factor crítico en un grupo eficaz de acción comunitaria—examinando tanto algunas de las características genéricas de líderes competentes así como nuestras propias experiencias y sentimientos acerca del liderazgo.

Los participantes deberán entender que el éxito de la acción comunitaria está basado, en parte, en la habilidad de grupos de actuar eficazmente y llevar a cabo un programa. Al dirigir este entrenamiento deberá modelar las habilidades que han sido presentadas. Muchos grupos locales de acción comunitaria fracasan porque el líder del grupo no sabe delegar tareas eficazmente y conseguir que los trabajos progresen. El panorama de trabajo de acción comunitaria está plagado de organizaciones que se desintegran porque los miembros dejaron de asistir cuando sintieron que su tiempo y energía no se aprovechaban en forma eficaz. Es importante que los participantes entiendan que un liderazgo eficaz obtiene lo mejor de cada miembro del grupo, aprovechando su energía y dedicación.

### III. Analizar Estilos de Comunicación de Nuestro Grupo

(30 minutos)

Divida al grupo en pequeños grupos de cinco o seis participantes. Pida a cada grupo que use un enfoque de «micro-laboratorio» para responder a las siguientes preguntas:

*En general, cuando estoy en un grupo, yo*

\_\_\_\_\_.

*Si me pidieran dirigir un grupo, yo*

\_\_\_\_\_.

*Si estuviera en desacuerdo con algo que dijera otra persona del grupo, yo* \_\_\_\_\_.

*Si se presentara un conflicto en el grupo, lo más probable es que yo* \_\_\_\_\_.

Después de que cada uno de los grupos haya analizado entre sí estos temas, dirija una breve discusión acerca de estos asuntos con el grupo entero. Observe que nuestro comportamiento cuando estamos en un grupo suele ser diferente que cuando hablamos en parejas. Nuestro comportamiento cambiará también de acuerdo con el grado de confianza que tenemos con otros miembros del grupo y nuestra disposición para confiar en ellos.

**CONSEJO – Al discutir los resultados del micro-laboratorio, trate de aclarar como el comportamiento de los participantes difiere de sus interacciones Uno-a-Uno. Usted mismo y sus experiencias personales pueden ser un catalizador para clarificar estos temas. Escuche opiniones que puedan reflejar el temor de los participantes o la ambivalencia sobre el trabajo y la dirección de grupos, y trate de relacionarlos con las experiencias de ellos. Tome en consideración sus preocupaciones y señale cómo el entrenamiento hace que esta clase de interacción sea más fácil.**



#### IV. El Lenguaje-Yo

(15 minutos)

Explique que mientras cada uno de nosotros tenemos nuestro propio estilo de participación en grupo, los grupos tienen más éxito cuando los miembros hablan desde sus propias perspectivas. En las reglas de comportamiento presentadas en el Taller Dos, esto se llamaba el «Lenguaje-Yo».

Observe que con frecuencia, uno de los retos que la gente enfrenta cuando se comunica es que trata de decirles a otras personas cómo deben comportarse o usan «comentarios despectivos» cuando se enojan o están en desacuerdo con el punto de vista de otra persona.

Pregunte al grupo:

¿Qué es un «comentario despectivo»? Obtenga varios ejemplos del grupo.

¿Cuál es el problema con estos «comentarios despectivos»?

¿Qué es el Lenguaje-Yo? El Lenguaje-Yo es una forma de expresar cómo alguien o algo nos hace sentir, lo cual permite a otros entender el impacto de la situación sobre nosotros. Con el Lenguaje-Yo, hablamos desde nuestra propia perspectiva, y no como si nuestras palabras expresaran «verdades universales».

#### V. Ensayar el Lenguaje-Yo

(20 minutos)

Reparta las hojas del ejercicio de Lenguaje-Yo (Volante #1).

Haga que el grupo proporcione algunos ejemplos de «comentarios despectivos». Usando la forma del Lenguaje-Yo, en la parte superior de esta hoja de trabajo, traduzca estos «comentarios despectivos» al Lenguaje-Yo. Después, pida que cada persona llene los espacios en la hoja de trabajo del Lenguaje-Yo. Haga que algunas personas compartan sus respuestas con el grupo entero para verificar la comprensión y corregir cualquier respuesta que no esté en el formato del Lenguaje-Yo. Conteste cualquier pregunta que el grupo pueda tener.

#### Una Nota de Precaución Sobre el Lenguaje-Yo

La ira es un elemento siempre presente en las relaciones de grupo. Los líderes de grupo deben de saber manejar el conflicto y la ira. El Lenguaje-Yo es una herramienta que puede ayudar en este proceso. El Lenguaje-Yo proporciona un vehículo para expresar desacuerdo mientras que minimiza el riesgo de una ruptura significativa dentro del grupo. No obstante, el Lenguaje-Yo no resuelve todas las situaciones conflictivas y no elimina la necesidad de tratar a otras personas con respeto y dignidad. El Lenguaje-Yo puede también tener una reputación negativa por su uso excesivo en las décadas de los años 60 y 70, cuando su enfoque fué usado para justificar el decir cualquier cosa a otra persona siempre y cuando fuera «propiedad de uno mismo». Puede que encuentre alguna resistencia a este concepto como resultado de experiencias previas. Un comentario como puede ser «Yo creo que eres un presumido y un fanfarrón, lo que estás diciendo está equivocado y arruinará nuestro grupo» es un «insulto». El hecho de que el enunciado empiece con la palabra «Yo» no lo justifica. Un mejor uso del Lenguaje-Yo sería: «Me preocupa que digas eso porque si tomáramos ese camino, podría hacer daño al grupo». La clave del Lenguaje-Yo es la propiedad de los pensamientos y sentimientos que se desean expresar.

**CONSEJO** – Ponga atención si surgen «comentarios despectivos» en la discusión y asegúrese de modelar el uso del Lenguaje-Yo cuando corrija el uso de esos comentarios despectivos de los participantes.



**DESCANSO**

15 minutos

## VI. Características de Líderes Competentes

(30 minutos)

Haga una transición gradual desde la primera sección del taller. Haga notar que las habilidades de comunicación que hemos estado practicando son un componente que ayuda a crear grupos eficaces. Otro componente es el liderazgo. Todos los grupos necesitan buenos líderes. Observe que todos los miembros del grupo han sido identificados como individuos que poseen algunas de las cualidades necesarias para ser líderes competentes. Empezar por explorar algunas de estas cualidades a nivel general. Antes de que la sesión termine, cada participante empezará a explorar algunas de sus propias cualidades de liderazgo. Para empezar este proceso, divida el grupo en pequeños grupos de no más de tres o cuatro personas. Cada

Mientras escuche al grupo, identifique las cualidades del buen liderazgo y prepárese a escuchar a los participantes definir a los buenos líderes como «los que consiguen resultados». En algunas comunidades, los líderes pueden encontrarse dentro de grupos de ejecutivos de empresa retirados, militares retirados, o de otros puestos de liderazgo. A veces, los individuos con dicha experiencia profesional carecen de habilidad para delegar tareas, y sin embargo, «consiguen resultados». Es imprescindible, entonces, que Ud. ayude al grupo a calificar las destrezas que puedan ser útiles en algunos grupos pero dañinos a la hora de consolidar un consenso de opinión dentro de un grupo de acción comunitaria. Podría ser que su propio estilo de dirigir influya en estos casos, y haga que vea algunos comentarios como problemáticos a la vez que pasan desapercibidos otros comentarios que merecen consideración. Sea consciente de sus propios prejuicios y estilo de liderazgo a lo largo de este ejercicio, e intente identificar la diversidad de cualidades claves para un liderazgo fuerte.

persona en el grupo deberá contar anécdotas acerca de un buen líder de grupo que haya conocido o con quien haya trabajado, y una persona que no era un buen líder. Enseguida, pida a los grupos que apunten en una hoja de papel o en una pizarra, las características de los diferentes líderes que describieron. Al cabo de unos minutos, pida al grupo que divida la lista en columnas de características positivas y negativas.

Después de cinco minutos, pida a cada uno de los grupos pequeños que discuta con el grupo entero las características y observaciones que fueron identificadas acerca de los líderes. Una vez que termine con el grupo entero, el moderador deberá pedir al grupo que reflexione acerca de la relación entre las características positivas y negativas de los líderes. ¿Pueden ser consideradas paralelas? Vea si las características pueden ser relacionadas de manera parecida a ésta :

<i>cuenta historias</i>	<i>opina acerca de todo</i>
<i>le gustan los demás</i>	<i>se gusta a si mismo</i>
<i>estimula a los demás</i>	<i>aburre a los demás</i>
<i>sentido del humor/tiene</i>	<i>sin sentido del</i>
<i>buena perspectiva</i>	<i>humor, siempre serio</i>
<i>pensativo</i>	<i>habla sin cesar,</i> <i>no escucha</i>
<i>tiene temperamento,</i>	<i>apático, acepta todo</i>
<i>pero se controla</i>	
<i>imaginación</i>	<i>no tiene sueños ni</i> <i>visión del futuro</i>
<i>seguro de sí mismo, confiado</i>	<i>inseguro, dependiente,</i> <i>necesita halagos</i>
<i>experimentado</i>	<i>ineficaz</i>

Observe que las características «buenas» y «malas» suelen depender del contexto de la organización en la cual el líder está trabajando. Dentro del campo de batalla, un buen líder puede parecer muy diferente a un buen líder en una empresa o un grupo comunitario. Los líderes de grupos comunitarios tratan con personas que hacen trabajo voluntario, que están muy ocupadas, etc., y con frecuencia reciben un impacto desproporcionado de los problemas sociales más apremiantes.

Dadas las distintas cualidades requeridas de los líderes en diferentes contextos, ¿qué características son apropiadas para grupos comunitarios como *Libre para Crecer?* (Use Volante #2 como referencia).

Permita tiempo para reflexionar y discutir con otros lo relativo a esta pregunta y después haga la transición, cuando sea el momento adecuado, al siguiente segmento de entrenamiento de liderazgo.

## VII. Cualidades Personales de Liderazgo

(30 minutos)

Forme grupos pequeños de cinco a seis individuos y seleccione a un miembro como el moderador de sus discusiones. Pida a los miembros del grupo que recuerden una situación específica en la cual hayan ejercido un papel de liderazgo. (Estas situaciones podrían ser entre familiares, amigos, colegas, o dentro de la comunidad).

- 1) Haga que miembros del grupo comenten entre sí cuáles fueron sus papeles como líderes. Comente información general acerca del contexto de ese papel de liderazgo.
- 2) Después de que todos los miembros del grupo hayan comentado sus experiencias, pida que identifiquen dos o tres cualidades específicas que hayan aportado en sus papeles como líderes en los contextos arriba mencionados.
- 3) Finalmente, haga que los miembros del grupo expresen cómo se sintieron acerca de estar en el papel de líderes. ¿Qué les agradó de la experiencia? ¿Qué fue difícil? ¿Qué aprendieron acerca de ellos mismos cuando evaluaron su comportamiento?

Cuando los pequeños grupos hayan terminado este ejercicio, trabaje con el grupo entero y haga un resumen de las cualidades claves que los miembros del grupo identificaron como necesarias para ser buenos líderes, así como algunos de los retos y dificultades inherentes al papel de liderazgo.

**CONSEJO** – Al contemplar los comentarios de los grupos pequeños, permanezca alerta a los indicios de liderazgo que algunos puedan identificar como positivos, pero que puedan dañar el proceso de acción comunitaria. Tan pronto como la situación lo permita, use sus propias experiencias de liderazgo para exponer cualidades que el grupo puede haber omitido, o para mostrar problemas potenciales con determinados estilos de liderazgo.



## VIII. Liderazgo y Poder

(30 minutos)

Antes de terminar la reunión, explore un aspecto crítico del liderazgo—la relación entre liderazgo y poder. Tenga en cuenta que muchas personas tienen sentimientos complejos acerca del poder; presente el ejercicio de la metáfora, el cual está diseñado para eliminar algunos de esos sentimientos. Pida al grupo que le proporcione cuatro cosas: el nombre de una máquina, el nombre de un animal, el nombre de un vegetal, y el nombre de un utensilio doméstico. Escriba estas respuestas en una pizarra. Después, divida al grupo rápidamente en cuatro partes (no

No hay tema más complejo que el «poder» en el trabajo de acción comunitaria. «*Tú tienes demasiado poder*» o «*Tu no sabes cómo usar el poder*» o «*Él /ella está obsesionado/ con el poder*», son la clase de comentarios que nosotros escuchamos cuando trabajamos en la comunidad. Calificar el liderazgo y el poder es uno de los aspectos más importantes de un buen liderazgo. Es importante que el grupo empiece a entender que el poder personal es un aspecto positivo, pero también que se puede abusar del poder dentro del ámbito de un grupo. En este ejercicio, intente comprender el nivel de confianza que tiene el grupo con el poder, y trate de ayudar a aquellos participantes que no se sientan a gusto con el concepto, reconsidere sus sentimientos acerca del poder dándoles ejemplos de cómo el poder puede utilizarse positivamente.

tienen que moverse físicamente) y asigne a cada grupo una de las palabras. Pida a cada grupo que elabore una lista de palabras usando la siguiente oración:

*El poder es como \_\_\_\_\_ (la palabra que fué asignada) porque...*

Pida a los participantes que elaboren tantas respuestas como puedan a esta metáfora. Permita de cinco a diez minutos para hacer la lista de palabras. Juzgue la cantidad de tiempo necesaria teniendo en cuenta si las personas siguen generando ideas nuevas. Cuando todos hayan terminado, pida a cada grupo que lea su lista. Cuando cada lista haya sido leída, haga que el grupo más grande analice las metáforas que han sido presentadas: ¿Son las metáforas positivas? ¿Negativas? ¿Ambivalentes? Después de que todos los grupos hayan expresado sus metáforas, permita a los miembros del grupo que discutan los sentimientos acerca del poder que hayan emergido. ¿Qué tienen que ver nuestras actitudes acerca del poder con nuestras habilidades de liderazgo? ¿O con nuestras habilidades de trabajar juntos eficazmente sobre una agenda de cambio comunitario? ¿Cómo evaluamos cuál es el uso efectivo del poder, y el abuso del poder? Observe que éstas son preguntas muy importantes y complejas, pero que contestar a ellas, y desarrollar un liderazgo y una estructura de grupo que utilice el poder eficazmente, es un componente crítico del trabajo de acción comunitaria .

## IX. Actividad de Cierre

Pida a los miembros del grupo que comenten algo que hayan aprendido acerca de ellos mismos durante este taller a la persona sentada a su izquierda o a su derecha. Agradezca a todos su arduo trabajo.

## X. Tarea del Taller Cuatro

Pida a los miembros del grupo que practiquen escuchar activamente y el uso del *Lenguaje-Yo* con un miembro de la familia, amigo, o colega durante la semana. Pídales que traten de hacerlo conscientemente por lo menos una vez al día, poniendo particular atención a sus estilos de comunicación «automáticos» en sus relaciones. Haga que miembros del grupo usen la hoja de trabajo para anotar algunas de sus observaciones acerca de este proceso.

**CONSEJO – Al describir las asignaciones, asegúrese de pedir a los participantes que estén conscientes de cualquier sensación de incomodidad o vergüenza que puedan sentir cuando usan el *Lenguaje-Yo*, y que tomen notas de ello para su discusión en la próxima sesión.**



### Si Su Grupo de Acción Comunitaria Ya Se Ha Puesto en Marcha

Las habilidades en que se enfoca el Taller Cuatro pueden ejercitarse en cualquier punto del proceso de acción comunitaria. Por lo tanto, este taller puede ser realizado sin modificaciones significativas en futuras rondas de entrenamiento. Si miembros existentes de su grupo de acción comunitaria ayudan con la moderación de nuevas rondas de entrenamiento, dígalos que utilicen ejemplos de lo que han aprendido acerca de las cualidades de liderazgo, poder, etc., para asociar el entrenamiento con el trabajo de acción comunitaria.



# TALLER CUATRO

## Volantes





## Taller Cuatro – Volante #1

### «El Lenguaje-Yo»

#### FÓRMULA:

*Yo me siento .....* \_\_\_\_\_ *(exprese la emoción que siente)*  
*cuando tú/Ud. ....* \_\_\_\_\_ *(exprese el comportamiento específico)*  
*porque .....* \_\_\_\_\_ *(exprese cómo le afecta a usted ese comportamiento)*

Complete los siguientes ejemplos :

- 1) Su mejor amigo conversa con un conocido y comenta una experiencia personal suya que usted le pidió mantuviera en secreto.

*Yo me siento* \_\_\_\_\_  
*cuando tú/Ud.* \_\_\_\_\_  
*porque* \_\_\_\_\_

- 2) Su supervisora le ha estado encargando proyectos nuevos todas las semanas. Usted ya maneja una cantidad que excede los requerimientos de su puesto de trabajo. Esta mañana, su supervisora entra a su oficina y le pide que se encargue de un programa más.

*Yo me siento* \_\_\_\_\_  
*cuando tú/Ud.* \_\_\_\_\_  
*porque* \_\_\_\_\_

- 3) Su hijo(a) adolescente tiene hora límite de las 12 de la noche. Sobrepasa su hora límite repetidamente. Este sábado por la noche no llega a casa hasta las 2:00 a.m.

*Yo me siento* \_\_\_\_\_  
*cuando tú/Ud.* \_\_\_\_\_  
*porque* \_\_\_\_\_



## Taller Cuatro – Volante #2

### *Responsabilidades del Liderazgo*

Los líderes han sido definidos en algunos modelos de organizaciones como «aquellos que tienen poder de convocatoria». Esta definición hace hincapié en que los líderes tienen sus propios organismos sociales, y se relacionan de varias maneras con los distintos miembros de la comunidad.

Lo que hay que destacar de esta definición es que enfatiza las tareas y responsabilidades que acompañan el papel de liderazgo. Finalmente, los líderes son personas que:

- ◆ Se relacionan a nivel individual con la gente;
- ◆ Escuchan (es decir, escuchan de verdad, empleando las técnicas de escuchar activamente que hemos aprendido);
- ◆ Entienden las necesidades y los intereses propios de sus organizaciones o comunidades;
- ◆ Se esfuerzan para actuar en respuesta al interés propio de su comunidad;
- ◆ Retan a sus seguidores a participar y a tomar la iniciativa para efectuar cambios en su comunidad; y
- ◆ Les importa su comunidad lo suficientemente para ayudar a cada miembro de la misma a crecer, desarrollarse, y a participar en la organización.

Esta definición, por lo tanto, representa las responsabilidades mínimas de un líder. Como los líderes trabajan en equipo, hay muchas responsabilidades distintas. Éstas, sin embargo, son las fundamentales.



# Taller Cuatro – Asignación de Tareas

Durante esta semana, escuche activamente y use «*El Lenguaje-Yo*» durante sus encuentros habituales con familiares, amigos y colegas. Trate de disponer de al menos una hora al día para realizar esta práctica. Al practicar, relacione las maneras en las cuales las habilidades de escuchar activamente y de hablar con «*El Lenguaje-Yo*» forman parte de nuestras pautas de comunicación diaria. Al reflexionar considere lo siguiente:

1) ¿Qué le pareció la experiencia de escuchar activamente en su vida cotidiana?

---

---

---

---

---

2) ¿En qué circunstancias fue fácil hablar con «*El Lenguaje-Yo*»? ¿En qué circunstancias resultó difícil?

---

---

---

---

---

3) ¿Resultó más fácil practicar estas habilidades con su familia, con sus amigos o con sus colegas? Si detectó reacciones distintas a su comportamiento, ¿cuál cree que fué la causa?

---

---

---

---

---

