

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Es una capacidad del sujeto que le hace capaz de comunicarse con los demás. Pero el sujeto vive la comunicación como una necesidad para desarrollar su personalidad.

Es necesario estar en contacto con los demás seres humanos y que las relaciones sean gratificantes y placenteras. Si no lo son, empiezan a funcionar en el individuo los mecanismos de defensa, porque no ha encontrado el bienestar.

El grupo social también tiene problemas porque la falta de comunicación es la causa de todos los conflictos. Y si no hay consenso, son incapaces de poner en común sus ideas.

Tema 1: Necesidades y capacidades del ser humano para la Comunicación interpersonal.

El ser humano necesita de otras personas para desarrollarse. Necesitamos las palabras, los conceptos para desarrollar nuestra capacidad intelectual. Si no estamos en compañía de otros no habrá tal desarrollo.

Con aquellos con los que vivimos desarrollamos vínculos afectivos. Cualquier persona sometida a una privación de toda relación con otras personas tendrá trastornos. Esta falta de relación impide un desarrollo normal.

La relación con los demás es obligatoria para tener un estado físico y psicológico normal. El 25% de las personas sufren problemas psicológicos. Los sentimientos de soledad impiden afrontar el mínimo problema social que pueda aparecer. Se pierde la comunicación.

Todo esto se resuelve con terapias de grupo, etc...si es a nivel personal, y lo mismo si es a nivel social. Esta falta de comunicación eficaz conduce a los conflictos, conflictos que impiden una comunicación eficaz. La falta de desarrollo personal y de comunicación conlleva a muchos problemas.

El ser humano ha de buscar el sentimiento de utilidad, lo que se consigue cuando se hacen las cosas por los demás.

El ser humano.

- No es un proceso condicionado por la naturaleza, no está determinado. El ser humano está preparado para la comunicación, pero necesita que el grupo le ayude.
- No está acabado, es un proyecto de futuro, avanza día a día, en esa interacción en el contexto social en el que vive.

El ser humano se presenta como:

- Persona con características individuales que están mediatizadas por los procesos de socialización.
- Persona activa, que busca estímulos y refuerzos sociales, personas con quien relacionarse. Busca socializarse porque lo siente como una necesidad. La persona que no se socializa no está integrada y no tiene el sentimiento de pertenencia al grupo.
- Persona con una enorme capacidad de aprendizaje social: costumbres, hábitos, habilidades sociales...Necesita el aprendizaje social para adaptarse al grupo social.

El grupo social se presenta como:

- Muy organizado (con muchos años de historia social, política y económica).
- Con capacidad de acumular tradiciones que posteriormente tiene que transmitir.
- Cuenta con instrumentos de transmisión muy cualificados.
- Dispone de agentes especializados en la socialización.
- Dedicar presupuestos económicos para ayudar a sus individuos a adaptarse al grupo.
- Dedicar profesionales específicos para la socialización.

¿Cómo se produce la comunicación?

La comunicación se produce a través de **la interacción**.

A un lado de la interacción se encuentra el ser humano, con características y necesidades específicas sin las que sería imposible relacionarse.

Necesidades.

Seguridad emocional para desarrollarnos, que se consigue perteneciendo a un grupo. Esta necesidad surge a lo largo del desarrollo. La persona integrada en el grupo sabe que no está sola, sabe que tiene personas con las que puede contar.

Establecer relaciones, que serán en función de la edad.

Contacto placentero, lo que nos hace sentirnos bien. Será diferente según la edad y las relaciones sociales. También están incluidas las relaciones sexuales.

Todas estas necesidades encuentran su respuesta en unas capacidades:

Capacidades.

Empatía: es el ser capaz de ponerse en el puesto del otro, de compartir sus sentimientos (buenos o malos). Es una capacidad que tienen todos los sujetos.

Razonamiento: es de tipo intelectual y favorece la comunicación. Hay que tener en cuenta los deseos de los demás. Esto es la responsabilidad social.

Actividad: el ser humano es activo, busca cómo y con quién se puede relacionar, compartiendo ideas, emociones o sentimientos. Necesitamos el rechazo y la aprobación del grupo social.

Estas características individuales son comunes a todos los individuos. Pero hay además, otras características específicas que constituyen nuestra identidad: minusvalías propias, temperamento, personalidad, inteligencia...

Al otro lado de la interacción está el grupo social, que se presenta a través de los **agentes socializadores**:

Agentes socializadores.

La familia, que realiza esos procesos de socialización estableciendo las primeras relaciones.

Iguales: los amigos y las pandillas también socializan.

Escuela: para que uno pueda incorporarse de modo adecuado.

Los medios de comunicación, que sirven como modelos.

Procesos de socialización.

- **Afectivos**: ayudarnos con las motivaciones, los deseos, los sentimientos...
- **Cognitivos**: somos racionales para conseguir ideas.
- **Conductuales**: respondemos con patrones de conducta para permanecer en un grupo social y satisfacer nuestras necesidades.

Tema 2: Relaciones Humanas.

Hay varios niveles de relaciones humanas:

1. **Vínculos de apego**: la establece el sujeto desde su nacimiento con los padres, especialmente con la madre. Los vínculos en estas relaciones son afectivos.
2. **Vínculos afectivos y sexuales** que se dan en la atracción y el amor.
3. **Vínculos de tipo afectivo** que se dan en la amistad.
4. **Vínculos cognitivos y afectivos** que se dan en las relaciones profesionales.

Vínculos de apego.

El ser humano, desde que nace, empieza a buscar con quién relacionarse, y lo hará con personas cercanas a él. Suelen ser los padres (madre), que se convierten en las figuras de apego. Los vínculos de apego se producen desde el nacimiento.

En los primeros años de vida tienen poco que ver con las relaciones amistosas y amorosas. Se trata de relaciones íntimas, rítmicas y asimétricas, ya que son los padres los que ofrecen y dan seguridad al niño, quién aún no les corresponderá en la misma medida. Estas relaciones no guardan entonces el código de reciprocidad.

Estas primeras relaciones son importantes porque constituyen el primer nivel en el que el sujeto comienza a relacionarse con los otros.

Requisitos para ser considerado figura de apego:

Estar disponible: los niños tienen que ver en sus padres una capacidad de entrega. Esta disponibilidad ha de ser incluso sensorial.

Tienen que ser percibidos como una persona con capacidad para resolver todos los problemas que se le presenten al niño.

Estos requisitos responderán a las demandas de los niños, que habrán de ser escuchados, interpretados y respondidos con prontitud y coherencia.

En las relaciones, escuchar supone por una parte interpretar, y por otra responder. Esto es una escucha activa (necesaria en toda relación humana).

Así, los niños se desarrollan teniendo el sentimiento de seguridad que les lleva a crear el sentimiento de pertenencia, obligatorio para su correcto desarrollo. Los niños que no establecen estos vínculos de apego en sus primeros años, tendrán problemas posteriormente en su vida adulta (inseguros, con miedo, con características negativas...) el entorno familiar le proporcionará esa seguridad.

En estos primeros años de su vida se configuran unos rasgos de la personalidad que son irreversibles. Las heridas afectivas son muy difíciles de curar.

Manifestación de los vínculos de apego.

Se manifiestan en los esfuerzos por mantener siempre la proximidad con la persona a la que se está vinculada.

Se manifiestan en el mantenimiento del contacto sensorial. Los niños necesitan mimos y caricias. El lenguaje sensorial es fundamental, ya que hace vivencial el clima emocional.

En las relaciones con el entorno más eficaces.

Ansiedad ante la separación, con sentimientos de abandono, de pérdida familiar.

Las conductas de apego se observan:

- En llamadas de atención: lloros, sonrisas, gestos, vocalizaciones.
- Contactos táctiles.
- Vigilancia y seguimiento visual y auditivo de las figuras de apego
- Conductas motoras de aproximación.

Necesidades que satisfacemos a través de los vínculos de apego. Generalmente son de tipo biológico y social.

- Cuidados biológicos básicos: alimentación, temperatura adecuada.
- Protección ante los peligros reales o imaginarios.
- Un entorno rico que permita exploraciones variables.
- Condiciones que le permitan jugar con objetos físicos, con adultos y con otros niños.
- Posibilidad de establecer más relaciones afectivas y así poder establecer otros vínculos con otras personas de su entorno (tíos, vecinos, amigos...)

Estas son las necesidades que se satisfacen en los primeros años de vida. La seguridad que proporcionan los vínculos de apego permitirán a los niños evolucionar de forma correcta y crear un modelo mental absolutamente necesario para poder establecer relaciones sociales eficaces y un desarrollo adecuado de los sentimientos. Si ha habido problemas durante estos años, es imposible que tengamos buenas relaciones.

Los afectos son independientes del nivel económico y también a las cantidades. En la relación humana importa siempre la calidad.

Ese modelo mental construido por el niño es el que nos permite también un desarrollo adecuado de nuestros

sentimientos. Necesitamos aprender a comunicarnos. En las relaciones de apego hay vínculos incondicionales que no aparecen de la misma forma en la amistad ni en lo profesional. Aprender a comunicarse se logra a través de la práctica. También se desarrolla la empatía (ponernos en el lugar del otro), el conocimiento social, y se aprende a aceptar las normas sociales.

Vínculos afectivos y sexuales.

Atracción interpersonal

La atracción interpersonal es un juicio de valor que una persona hace de otra. Siempre va acompañado de determinadas conductas tales como intentar estar cerca de ella, sentirnos felices compartiendo una situación, inferirnos que esa persona está dotada de características positivas.

¿Por qué nos atrae una persona? En esta cuestión radica la riqueza de las relaciones humanas. No hay criterios homogéneos, pero si existen explicaciones psicosociales.

Estas explicaciones tienen en común la búsqueda de consistencia cognitiva:

- La Teoría del Equilibrio (Heider).
- La Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger).
- La Teoría de la congruencia (Osgood).

Estas teorías intentan explicarnos porque nos sentimos atraídos por otras personas y coinciden en que todos intentamos mantener una coherencia entre nuestras actitudes y conductas. A través de esto explican la atracción interpersonal.

Nos atraen aquellas personas que participan de nuestras ideas, gustos,...porque sólo así se puede tener una relación equilibrada.

Otro principio para explicar este interrogante es el de las consecuencias que tienen las asociaciones y los refuerzos, que se toman como las **teorías del aprendizaje por condicionamiento clásico y operante**.

Hay que recordar que el aprendizaje clásico decía que todo estímulo produce una respuesta y el operante, que las conductas del sujeto tienen unas consecuencias.

Así pues, según estas teorías, nos sentimos atraídos por personas con las que podemos realizar experiencias positivas, por aquellas que nos refuerzan positivamente, que nos recompensan, en cambio, no nos sentiremos atraídos por esas otras que nos refuercen negativamente. A través de la asociación nos inclinamos por unas personas u otras.

Factores que influyen en la atracción:

Proximidad.

Factor absolutamente necesario porque las personas más cercanas serán también las más accesibles. La proximidad es también un producto cultural (no debemos hablar con desconocidos).

La proximidad aumenta la familiaridad (factor que ayuda a la atracción). A mayor familiaridad, mayor posibilidad de atracción (aunque no siempre se da).

Características físicas.

Es un factor importantísimo, decisivo para que se produzca la atracción. Estas características físicas influirán decisivamente en que se establezca o no la relación.

Según **Rodin** (1987), esa primera impresión es lo que lleva a que se establezca una relación. El que una persona no nos atraiga físicamente lleva a la ignorancia cognitiva, que nos impedirá mostrar atención a gente que podría ser muy interesante.

Ford y Beach (1951) intentan encontrar las características de los atributos considerados como bellos, pero no lo consiguen. La belleza es un sentimiento propia del que la ve. En función del sexo, se da más o menos importancia al atractivo físico, siendo las mujeres las que menos se fijan en él.

Interacción positiva.

Las personas mantenemos interacciones de las que podemos obtener resultados positivos o negativos. Esa interacción es importante porque permite desarrollarse, entender el contexto social, resolver problemas y conocernos a nosotros mismos.

La interacción con alguien incrementa la atracción por medio de diferentes procesos por los cuales se satisfacen las necesidades individuales de dominio a través de la comparación social. La interacción positiva con otra persona crea sentimientos de conexión y de pertenencia, y da como resultado la atracción por esa persona.

Características personales socialmente valoradas.

Anderson señala los rasgos más valorados: sinceridad, honestidad, comprensión, lealtad y confianza; y los menos valorados: la mentira, la falsedad, la mezquindad, la crueldad y la deshonestidad.

En función de los factores que atribuimos a las personas nos sentiremos más o menos atraídos.

La semejanza.

Los resultados de la información psicosocial confirman que la semejanza es un factor positivo. A mayor semejanza, mayor atracción. Esto tiene su lógica, ya que una mayor semejanza favorece la relación. Nos atraen las personas que representen los mismos gustos que nosotros.

Para explicar estas teorías, las investigaciones vienen a confirmar que la edad es un factor importante. Parece que nos atraen personas de nuestra misma edad, raza, factor socioeconómico, etc.

La semejanza no es siempre positiva o reforzante, a veces funciona justo con el efecto contrario. En 1987, **Rofe** afirma que las personas que padecen alguna deficiencia física preferirían estar con personas diferentes, pues así no recordarían su situación. En este caso, la semejanza supondría un rechazo.

En la investigación de **Novark** de 1968 se habla de que en las personas semejantes a nosotros, pero con características negativas, tendrán más fuerza estos aspectos negativos contribuyendo al rechazo.

Reciprocidad.

Este factor también favorece la atracción, pero no es imprescindible en la relación interpersonal. En algunos casos nos sentimos atraídos por personas sin ser correspondidos.

Los amores y los odios suelen ser correspondidos, solemos sentirnos atraídos por aquellos que a su vez sienten atracción hacia nosotros. En psicología esto se viene a llamar la dinámica de la atracción.

En la investigación de **Gold** se demostró que cuando una persona respondía positivamente a otra (con la mirada, al hablar,,) se sentía atraído hacia ella. Esto no sólo se da en las relaciones románticas, sino también en la amistad y en las relaciones laborales.

Dinámica de la atracción: los amigos de mis amigos son mis amigos y los enemigos de mis enemigos son también mis amigos.

Según **Aronson** y **Cope**, cuando dos personas comparten el disgusto hacia una tercera, la atracción entre ambos es mayor, porque comparten un sentimiento.

La reciprocidad es un factor que favorece la atracción, y es extendida hacia otras personas que forman parte del grupo.

El amor.

Se trata de un término poco estudiado desde el punto de vista de la ciencia.

Es una palabra utilizada con distintos significados que sirven para referirnos a conceptos como querer, amar, gustar... puede ser utilizada en diferentes situaciones según las cuales su significado (por ejemplo: te quiero) puede variar.

Hablamos de diferentes relaciones y niveles de implicación y compromiso. No todo el mundo entiende de la misma manera este término. La primera tarea que tiene que desempeñar la investigación psicológica es distinguir entre gustar y amar:

- **Gustar** es indicar que hay una actitud positiva de una persona a otra, pero implica poco compromiso. Se basa en dos elementos: afecto y respeto.
- **Amar** implica un gran compromiso íntimo que lleva implícita la búsqueda del bienestar de la otra persona. Se diferencia del conector anterior en cuestión de intensidad, de grado.

Según **Robin** (1973), no sólo existe una diferencia de intensidad, sino que son dos conceptos distintos. Este autor considera que gustar se basa en el afecto y el respeto hacia el otro y amar significa un compromiso tan íntimo que lleva a la preocupación por el bienestar del otro.

Conclusión: dos factores importantes:

Búsqueda de la compañía: es distinta a las otras relaciones. Se intentan compartir experiencias, sentimientos. Emociones e ideas con el propósito de crear un proyecto de vida en común con la otra persona.

Aceptación de la individualidad de cada miembro: hay que respetar las individualidades para conseguir un proyecto común. Si hay una relación de dependencia éste no se da..

En 1983, **Kelly** se atreve a analizar los cuatro componentes básicos de la conducta amorosa, según un orden jerárquico:

- **Necesidad del otro**: necesitamos el contar con una persona además de relacionarnos con todos. Esa necesidad del otro nos llevaría hasta el deseo.

- **Cuidado del otro:** es un factor muy importante que surge de la preocupación por el bienestar del otro.
- **Confianza:** satisface nuestra necesidad emocional. Alguien con quien compartir angustias, nostalgias, sensaciones y emociones que pertenecen al yo privado.
- **Tolerancia:** indispensable para que exista el respeto mutuo y para llegar a la aceptación del otro.

Si falta alguno de estos componentes, se dará un tipo de relación que no es amor.

Tipos de amor.

- **Amor compañero:** relación íntima con otra persona sin exigir la exclusividad. Puede incluirse dentro de la amistad.
- **Amor apasionado o enamoramiento:** estado de deseo intenso por la unión con otra persona.

Walter (1981) nos habla de los otros tipos de amor:

- **Amor como juego:** persona que se pone metas para demostrar que es capaz de enamorar a otro. Este tipo de amor está planificado y no es considerado por la psicología.
- **Amor altruista:** se predica en la religión (cristiana) y se define como la entrega de una persona a otros sin esperar nada a cambio. No es considerado como el enamoramiento por los psicólogos porque no se da la reciprocidad.

El enamoramiento se caracteriza por:

Estado del organismo cargado de emociones y excitaciones fisiológicas. Las neuronas actúan y se observan determinadas conductas como excitación sexual, atracción, deseo sexual, sentimientos negativos cuando el otro no está...

Aparecen pensamientos constantes sobre la otra persona (recuerdos, situaciones que nos traen a la mente al otro, dependencia emocional).

Aparecen conductas verbales, manifestaciones materiales (regalos) y expresiones físicas (besos, acaricias...).

Condiciones para que surja el amor o enamoramiento.

La persona debe haber aprendido que el amor es una conducta aprobada por la sociedad que permite conseguir placer y bienestar, desarrollando sus capacidades afectivas.

Ha de aparecer la persona con características adecuadas para ser un buen compañero.

También, esa persona elegida tiene que provocar en nosotros un estado de excitación emocional además de física.

Stember (1986) señala en su **Teoría Triangular**, tres componentes básicos para que haya amor completo: la pasión, la intimidad y el compromiso.

GUSTAR

(sólo intimidad)

AMOR ROMÁNTICO AMOR COMPAÑERO

(intimidad + pasión) (intimidad + compromiso)

ENCAPRICHAMIENTO AMOR FATUO AMOR VACÍO

(sólo pasión) (pasión +compromiso) (sólo compromiso)

Con sus combinaciones pueden darse distintos tipos de amor. La suma de los tres componentes será el amor completo.

Investigaciones actuales.

Helen Fisher (1997) llega a la definición de las tres emociones que se dan en la conducta amorosa: deseo atracción vínculo. Según ella, estas sensaciones suponen una secuencia lógica que lleva hasta el enamoramiento y la constitución de una pareja estable.

Concluye diciendo que el deseo sexual nos lleva a elegir una pareja, la atracción a esforzarnos por conseguir una persona concreta y el vínculo nos permite permanecer unido a ella durante un tiempo bastante largo.

Esta secuencia lógica posibilita la unión de personas durante mucho tiempo, aunque hayan desaparecido el deseo y la atracción. El vínculo es el componente más fuerte. Ya que es el que lleva a la unión.

Por esto se explica que el comportamiento amoroso de las personas es distinto al de los animales, en el que no se llega al vínculo.

Vínculos afectivos: La Amistad.

Características específicas de la amistad.

- Es voluntaria: los amigos los decidimos nosotros. Existe una libertad que lleva a la responsabilidad.
- Es recíproca: los amigos tienen que establecer una dinámica por el bien de la relación. Ambos dan y reciben. La amistad es una relación basada en la amistad.
- Suele perdurar en el tiempo: aunque hay que trabajarla. Necesitamos una cercanía y una comprensión. Si no existe esa infraestructura, la amistad se queda estancada, y debe evolucionar.
- Comunicación íntima: no se puede establecer con los vínculos de apego. Se da entre personas iguales, entre personas que viven experiencias al mismo tiempo.
- Lugar adecuado para que se den conductas prosociales: se dan en el grupo de los iguales, aquí se aprende. Se da una conducta de ayuda, de apoyo emocional, de altruismos...que sirve para definir los valores sociales.

La amistad es un vínculo voluntario y recíproco que se mantiene a lo largo del tiempo y que conlleva afecto e interacciones extensas e íntimas. Para tener relaciones de amistad, necesitamos tener desarrolladas determinadas capacidades mentales:

Tenemos que darnos cuenta y asumir el punto de vista del otro. Esto es lo que se llama la **descentralización**, es decir, salir de nosotros mismos y admitir otros puntos de vista distintos al nuestro.

Considerar que las otras personas tienen sentimientos, necesidades e intereses propios, es decir, que debe darse un **respeto a la individualidad**: necesitamos respetar al otro.

Tenemos que darnos cuenta y ser capaces de controlar y orientar nuestras conductas hacia conductas prosociales. Esto es la **madurez**: es menos importante para el sujeto su propio bienestar que el bienestar social.

Si estas capacidades no existen, se establecen otras que no llegan a la amistad, como por ejemplo las relaciones de dominio y sumisión, de distracción momentánea, etc.

Existen distintos niveles de amistad:

- **Conocidos**: es el primer nivel de la amistad.
- **Buenos amigos**: grupo amplio con el que compartimos aficiones.
- **Amigos más íntimos**: contamos con ellos en los momentos difíciles (3 o 4 como mucho).
- **Mejores amigos**: aquellos a los que seríamos de mostrar toda nuestra confianza.

Según **Weiss y Lowenthal**, para que exista amistad deben darse algunos requisitos:

- **Semejanza**: compartir valores ideológicos y también intelectuales, conductas y comportamientos.
- **Reciprocidad**: ayuda, comprensión y posibilidad de compartir.
- **Compatibilidad**: los amigos deben sentirse a gusto los unos con los otros.
- **Modelado**: sentir admiración por las personas amigas valorando las cualidades y las capacidades humanas.
- **Estructura**: debe darse una estructura que permita la realización y el mantenimiento de esa relación. Debe ser una estructura en la que se comparta el espacio y el tiempo.

Evolución de la amistad.

La amistad cambia a lo largo del ciclo vital. Cambia también para satisfacer necesidades de la relación.

La amistad en la infancia (6 años).

Es una amistad centrada en las propias necesidades. En este primer nivel, se realiza un aprendizaje social por medio del que uno se da cuenta de que hay otras personas que ayudan a satisfacer necesidades.

Etapas escolares (6 a 14 años).

Aparece la primera capacidad mental y la descentración. Cambian las relaciones. Ahora duran más tiempo y se empieza a ver reciprocidad: si yo ayudo me ayuda el otro. Aún no hay proyecto de futuro.

Adolescencia.

Las personas buscan su identidad. Hay un rechazo a todo lo establecido y no se cree que los vínculos de apego sean incondicionales. Cada uno quiere construir su propia mentalidad y para ello, se busca a los amigos. Se

llega a la amistad con una mayor sinceridad porque no hay intereses creados. Es una etapa de conflicto en la que el adolescente sufre para poder evolucionar.

En esta etapa de cambio el sujeto sufre una gran inseguridad y busca satisfacerla a través de otras personas. A los adolescentes les gusta mucho hablar y es en esa verbalización donde se comparten muchos sentimientos.

Edad adulta.

Se da sobre todo en la plenitud (30/40). La amistad suele pasar a un segundo plano por orden de importancia. En esta época, las personas están más concentrados en los hijos, la pareja y su vida profesional. Esto condiciona mucho la vida y la necesidad de pertenencia te la da la familia y los compañeros del trabajo, que suplen a los amigos.

Tercera edad.

La amistad vuelve a tener un papel interesante. Estará basada en la compañía. Hay un sentimiento de soledad por no participar de forma productiva y se necesita de iguales para compartir experiencia entre ellos.

Importancia de los amigos.

Los amigos son un aporte afectivo que proporciona una base de seguridad.

Los amigos permiten la confianza y el compartir pequeños o grandes secretos.

Los amigos permiten una comunicación fácil y fluida.

Los amigos refuerzan los sentimientos de pertenencia al grupo.

Los amigos facilitan el conocimiento de la propia identidad y el desarrollo de numerosas destrezas sociales, especialmente las referidas a la comunicación interpersonal.

Los amigos permiten desarrollar la autoestima, medirse con iguales, autovalorarse y conocerse a sí mismo.

Los amigos ayudan al control emocional y a manejar conflictos y rechazos.

Los amigos pueden ser un elemento compensador de conductas familiares.

En la amistad se da el desarrollo moral (sentimientos de justicia, lealtad y solidaridad).

Tema 3: Conductas Prosociales. Altruismo.

Se entiende como conducta prosocial aquellos comportamientos que realizan las personas y que causan beneficios a otra. Las causas de estas conductas son las siguientes:

- Para poder demostrar nuestra propia competencia.
- Para esperar una reciprocidad.
- Por un sentimiento de culpa.
- Para evitar el aislamiento, el dolor.

El **altruismo** es la conducta prosocial más destacada porque beneficia a otros, es voluntaria y no espera ninguna recompensa del otro. Supone generalmente más coste para el sujeto que beneficios.

En el altruismo, aunque no se espera nada, siempre se obtiene un beneficio: **la satisfacción de ayudar**. En la convivencia continua han de darse muchas conductas altruistas.

La psicología se basa en la historia del pensamiento y estudia las diversas teorías que hablan del comportamiento humano:

Teoría representada por la filosofía de Confucio.

Según el pensamiento de **Rousseau** y **Schopenhauer**, esta primera teoría parte de que el hombre es bueno por naturaleza y presenta sentimientos de simpatía y de humildad, estando preparado por eso para realizar conductas prosociales, es decir, para trabajar por los demás.

Teoría de Kant (Razón).

Lo más importante de esta teoría es que se basa en el predominio de la razón. El hombre actúa de forma altruista de acuerdo a un imperativo racional. No se comparte el principio anterior. El hombre tiene sentimientos positivos y negativos y es la razón la que dice que es mejor actuar prosocialmente, ya que se favorece la vida de la sociedad.

Teoría del pensamiento de Hobbes.

Es opuesta a la primera, ya que dice que el hombre no es bueno por naturaleza. Según esta teoría, la moralidad se funda en el egoísmo, en el amor propio. Los hombres son originalmente egoístas y precisan de controles sociales para dirigir sus conductas hacia otros aspectos que benefician a otras personas.

Mientras en la primera y en la segunda teorías se entiende el altruismo propio de la naturaleza humana, en esta tercera se afirma que nos mueve únicamente el interés propio.

Teorías psicológicas que estudian el altruismo.

Psicoanálisis de Freud.

Según Freud no existen motivaciones altruistas, sino que el ser humano actúa en beneficio propio, aprendiendo que para ese beneficio debe realizar conductas prosociales.

- Ello se rige por el principio del placer.
- Yo se rige por el principio de la realidad.
- Super-Yo se rige por el principio del deber.

Los psicoanalistas dicen que el ser humano viene al mundo egoísta e intenta satisfacer sus necesidades buscando obtener el placer (ello).

Después aparece el Yo, que le pone en conocimiento de la realidad y que le dice que cosas puede y no puede hacer.

El Super-Yo le dirá lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Aparece en el individuo a los 5 años, representado por los agentes socializadores.

El Yo tiene que nivelar las luchas entre lo que quiere (Ello) y lo que debe (Super-Yo) para lograr el equilibrio emocional.

Teorías del aprendizaje: estas teorías intentan explicar como los sujetos aprenden a comportarse.

- **Por condicionamiento operante.**

La persona realiza conductas seguidas de los refuerzos (K). Todas nuestras conductas tienen unas consecuencias y en función de si éstas son positivas o negativas, la persona aprenderá a ser altruista o no social.

Esta teoría se basa en la de **Kant**, ya que será la propia razón la que lleva al sujeto a comportarse de forma que tenga las mejores consecuencias (positivas). También se parece a la de **Hobbes** porque el sujeto siempre intenta obtener la máxima satisfacción. La razón y el propio interés pueden coincidir.

- **Por imitación.**

Representado por la psicología social de **Bandura**, afirma que tomamos como modelos a personas que nos rodean e imitamos sus conductas. Aprendemos a realizar conductas prosociales si en nuestro contexto social existen personas que actúen de forma altruista a las que tomemos como modelos.

Esta teoría también se basa en la de **Kant** porque es la razón la que nos lleva a elegir unos modelos, y en la de la gratificación. Encuentra un propio interés porque si no, cambiaría de modelo.

Teoría del enfoque cognitivo.

Es la más actual y trata de estudiar las conductas altruistas centrándose en la teoría de **Kant**. Considera que se tienen conductas altruistas cuando el sujeto tiene un razonamiento moral.

Su razonamiento moral le lleva a actuar de forma altruista. Este razonamiento evoluciona con la edad igual que la capacidad intelectual.

El máximo representante del razonamiento moral es **Kohlberg**, que investiga sus fases, su evolución y habla de tres niveles distintos:

- **Nivel preconventional:** donde la moralidad es externa al sujeto y coincide con las primeras etapas del desarrollo humano. Hasta los siete años son los agentes socializadores los que le dicen al niño lo que está bien o mal desde el punto de vista moral. El hombre actúa buscando el éxito o esquivando el fracaso.
- **Nivel convencional:** el sujeto llega al convencimiento de que es mejor realizar determinados comportamientos y que es necesario realizar conductas que beneficien a los otros, porque los otros también realizan conductas que me benefician a mí.
- **Nivel posconvencional:** el sujeto puede llegar a elaborar principios propios de valor universal que están más allá de sus propios intereses individuales.

En este tercer nivel es cuando se realizan auténticas conductas altruistas.

Aquí ya no existe conflicto dentro del sujeto porque ha sido él quien ha construido esos principios universales que están por encima de la norma.

El razonamiento moral existe en la persona como una capacidad que evoluciona con la edad y solamente seremos personas altruistas si llegamos al tercer nivel y descubrimos que hay razones de valor universal que nos llevan a actuar de esa manera.

Predictores de la conducta altruista, que se clasifican en tres niveles:

Primer nivel: Factores motivacionales (2).

Factores motivacionales afectivos: Nos basamos en la empatía, es decir, en la capacidad de reconocer y conectar (sentir y compartir) los sentimientos de otra persona. Podemos diferenciar dos tipos de empatía:

Empatía disposicional.

Capacidad de sentir con los otros, como rasgo estable en nuestra conducta.

Sujetos de alta empatía disposicional. Sujetos de baja empatía disposicional.

Percibe más los hechos desde el punto de vista del otro. Percibe los hechos sólo desde un único punto de vista.

Es más probable la aparición de conductas que ayuden a los demás (empáticas). Es menos probable que aparezcan conductas que ayuden a los demás.

Están más motivados para ayudar. Están menos motivados para ayudar a los demás.

Empatía situacional.

No se refiere a un rasgo estable en la conducta, sino a un mayor o menor grado de experiencia emocional que una persona tiene en una situación concreta. La empatía favorece las conductas prosociales y beneficia a los demás y a uno mismo.

Ventajas de la Empatía. Inconvenientes de la Empatía.

- Se sabe ayudar a los demás. –Es más difícil tener amigos.
- Se comparte lo bueno y lo malo con los otros. –Los demás no nos pedirán ayuda.
- Sabemos ser amigos. –Es bastante probable que sean rechazados por otros.
- Los demás nos estiman y nos quieren más. –Uno resulta distante, frío y poco agradable para los demás.

Además de la Empatía se dan otros factores:

- **La satisfacción**, que es el sentimiento de bienestar personal que el sujeto experimenta cuando realiza conductas que cree que debe realizar.
- **El orgullo**, que es el sentimiento de competencia o capacidad.

- **Sentimiento de culpa o vergüenza**, por el que el sujeto necesita reparar su propia imagen, y para ello tiene que realizar conductas prosociales o de ayuda.

Factores motivacionales cognitivos: Normas morales y de conducta que pretenden regular que elementos favorecen las conductas altruistas y reales. Los hay de tres tipos:

Reciprocidad.

Si nosotros vivimos en una sociedad, es lógico que prestemos ayuda a aquellos que nos la ofrecen. La reciprocidad es una exigencia que el sujeto conoce a través del razonamiento moral, es un aprendizaje necesario para que se den conductas prosociales.

Justicia.

Los individuos debemos mantener un balance equitativo entre las aportaciones que uno hace y las repercusiones que tenemos. Es un factor egoísta (si yo doy se me tiene que recompensar) que busca un reconocimiento.

Responsabilidad social.

Va más allá de la propia responsabilidad del individuo, hace referencia a la responsabilidad que tenemos cada uno como miembros del grupo social, ya que de ello depende que el grupo funcione.

Segundo nivel: Factores o variables personales.

- **Personalidad:** configuración prosocial.
- **Socialización:** Nada más nacer, iniciamos el proceso de socialización, de adaptación. Según vayamos construyendo nuestra historia (afectiva) nos orientamos hacia un tipo de conducta determinada.

Socialización Historia afectiva

Los niños nacen preorientados socialmente, es decir, necesitan vínculos estables con algunas personas, las más cercanas.

Si los adultos les ofrecen conductas adecuadas se vinculan con ellos por medio del apego.

En esta experiencia relacional adquieren una confianza básica que les lleva al aprendizaje de las formas de comunicación y relación.

Los niños generalizan estas experiencias a otras relaciones sociales.

Si a lo largo de su historia afectiva las necesidades de relación son satisfechas de forma gratificante, serán personas orientadas hacia las conductas prosociales y al altruismo.

La investigación de **Main y George** (1985) determina que los malos tratos condicionan las respuestas de los niños de modo que éstos tendrán respuestas que demuestran miedo. Los niños no maltratados no mostrarán actitud de consuelo hacia ellos, pero si lo harán otros que hayan sufrido lo mismo.

Tipos de disciplina.

Disciplina es el tipo de conducta que tienen los padres para regular las conductas de sus hijos. Los adultos,

generalmente utilizan tres tipos de disciplina.

La afirmación de poder.

Se caracteriza por el uso de la fuerza física y la retirada de privilegios.

La retirada de amor.

Se caracteriza por una serie de técnicas que los padres utilizan, o bien ignorando al niño o diciéndoles que sólo dan problemas.

La inducción.

Es la más correcta y consiste en que el padre tiene que explicar al hijo por qué está mal esa determinada conducta. Sólo con el razonamiento se consigue una buena conducta.

Las conductas de inducción hay que aplicarlas desde la infancia, lo que conlleva que se desarrollen conductas prosociales. Por la inducción se nos permite aclarar la naturaleza del conflicto, permite ponerse en el lugar del otro.

Se fomenta la empatía y se favorecen los sentimientos de culpa de modo que se favorece la integración en el grupo. A través de esta técnica se desarrolla la responsabilidad social y personal.

El sujeto solamente se desarrolla mentalmente explicándole el porqué de las cosas. Así aprende a razonar. Sólo desde la inducción se resuelven los problemas.

La afirmación de poder y la retirada de amor no favorecen el desarrollo del niño, en cambio, las técnicas inductivas consiguen una mejor internalización del deber, y esto se relacione de forma positiva y clara con la formación de la autoestima.

Tercer nivel: determinantes situacionales.

Es el nivel del que más estudios hay. Es el centro de interés más importante sobre las relaciones sociales.

• Presencia o ausencia de espectadores.

La presencia de los observadores disminuye las conductas altruistas y su ausencia las facilita. La causa de la disminución está en que la presencia de observadores hace que la responsabilidad se diluya en los otros y que no tomen la iniciativa. También puede ser por el miedo a hacer el ridículo.

Otra causa es que se nos ha educado para hacer lo que vemos, para ocupar segundos puestos, a esperar a que otro tome la iniciativa.

• Grado de ambigüedad y claridad de la situación de necesidad.

En situaciones confusas no estaremos seguros de que la persona necesite ayuda y entonces, por miedo a equivocarnos, no se la prestaremos. En cambio, si la situación es clara y alarmante, será fácil mostrar una conducta de ayuda.

La ayuda aumenta cuando hay signos externos claros de petición de ésta.

• Factores relativos al beneficiario de la ayuda.

Se refiere a las atribuciones que hacemos de por qué una persona necesita ayuda. En función de estas atribuciones le ayudaremos o no. Si al sujeto se le hace responsable de la situación, no se le ayudará. Cada uno tiene lo que se merece y viceversa.

La ayuda que prestamos tiene un carácter funcional: mejora la situación porque el otro no puede.

Si considero que él sólo puede hacerlo y no quiere, no me haré responsable de su situación y no estableceré relaciones empáticas.

La conducta altruista no es compasiva, se necesita vivenciar con él el propio sufrimiento o carencia.

- **Relación entre el observador y la persona que necesita ayuda.**

Ayudamos más fácilmente a aquellas personas con las que convivimos, personas que pertenecen al grupo social en el que vivimos. También es frecuente cuando existe una relación de tipo afectiva.

Además, en esta relación afectiva, siempre existe la capacidad de empatía (padre e hijos, amigos, relación de pareja...).

- **Personalidad, género y atractivo de la persona que necesita ayuda.**

Personalidad: las personas que son simpáticas, más abiertas, son las que reciben más ayuda por parte de los que se relacionan con ellas. También son ellos los que están más predispuestos a darla.

Género: cambia según la edad. Los chicos y chicas de 12/14 años suelen ayudar más a aquellos de su mismo sexo y edad. Asimismo, tratándose de hombres adultos, es más frecuente la ayuda en el caso de que la necesite una mujer. Las mujeres adultas ayudarán por igual a todos.

Atractivo físico: las personas percibidas por un atractivo físico según nuestros gustos nos pondrán en predisposición de establecer con ellos más relaciones de ayuda.

- **Reacción previsible de la persona que necesita ayuda.**

La respuesta de la persona a la que ayudamos será un factor situacional importante en nuestra actitud altruista. Hay personas que al sentirse ayudadas se sienten infravaloradas, por lo que rechazan la ayuda. Hay otras que creen tener un sentimiento de dependencia hacia esa otra que antes las ayudó, impidiendo que activemos nuestra conducta altruista.

Las personas con estado emocional alto, que se sienten bien y contentas son personas que tienden a ayudar más, que están más pendientes de los demás. El estado de ánimo negativo nos hace estar más pendientes de nosotros mismos y olvidarnos de la situación de los demás.

Tema 4: Los Procesos de Comunicación.

La característica que mejor define al ser humano es la capacidad de comunicarse con los demás. La comunicación satisface el deseo de información y el de persuasión.

La necesidad de informar está dirigida al campo de la inteligencia o la razón. Y en cuanto a la persuasión, se está reforzando el campo de la afectividad, a los sentimientos y emociones.

En todo acto de comunicación se introducen los dos elementos en mayor o menor cantidad, por lo que puede haber comunicación más dada a la realidad y otra más orientada a la afectividad. Aunque ahora estamos en la

Era de la comunicación, las personas cada vez se comunican menos con su entorno.

Comunicación: proceso por medio del cual el emisor se pone en contacto con el receptor a través de un mensaje. El emisor espera que el receptor le dé una respuesta (retroalimentación) que puede ser una opinión, una conducta o una actitud.

Elementos del proceso comunicacional.

El emisor: Para que el emisor tenga un papel eficaz, debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Calibrar la importancia de la información: reconocer la necesidad de enviar ese mensaje.
- Ponerse en el lugar del receptor. Es muy importante. El emisor tendrá que conocer al receptor para tenerlo en cuenta a la hora de enviar el mensaje.
- Seleccionar los símbolos apropiados: se debe utilizar un lenguaje claro, preciso y común para que el mensaje sea comprensible.
- Seleccionar el canal adecuado.
- Determinar el momento adecuado.
- Esperar la actuación del receptor.

El resultado de la comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor, por lo que un buen comunicador será el que se haga entender.

La comunicación es un proceso activo. Esta idea de comunicación activa dio lugar a la publicidad activa, a la pedagogía activa e incluso a la medicina activa. Este fenómeno de la comunicación activa fue relevante y revolucionario en el campo de las ciencias sociales.

Receptor: para que sea eficaz debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Verificar lo que se ha dicho: aprendizaje.
- Adoptar una actitud positiva ante la comunicación.
- No evaluar la importancia del mensaje hasta que éste haya sido recibido por completo.
- Demostrar interés y dejar hablar.
- Escuchar de forma activa: la escucha necesita de tanta actividad mental como el mensaje en sí.
- Compartir la responsabilidad de la comunicación.

El receptor cogerá la importancia del mensaje, pero utilizando para ello una serie de filtros:

Filtros que utiliza el receptor para organizar un mensaje.

Estereotipos: se trata de generalizaciones que hacemos para ordenar mejor nuestro conocimiento de la realidad, sobre todo con relación a las personas. Al ser tan generales, se puede llegar a caer en tópicos que nos hacen percibir la realidad de un modo distorsionado.

Efecto Halo: al recibir una información de una persona, utilizaremos un rasgo suyo, favorable o desfavorable, y lo proyectaremos a todas sus características.

Proyección: consiste en aplicar nuestras propias prioridades, sentimientos y características a otra persona, es decir, en proyectar todo eso sobre ella. Dotamos todo ello sobre la otra persona.

Percepción selectiva: seleccionamos de la información aquellos datos que nos interesan, abandonando aquello que consideramos poco útil.

Defensa perceptiva: una vez que el sujeto elabora el mensaje y lo hemos hecho nuestro, nos aferramos a él y nos negamos a volver a interpretarlo. Lo defenderemos como bueno.

Expectabilidad: Es subjetiva. Se trata del proceso por el cual la persona percibe como cierto o realmente ocurrido algo que ella quiere que ocurra, aunque puede que no haya ocurrido (se da sobre todo en la comunicación no verbal).

Mensaje: es el concepto, idea o sentimiento que se quiere comunicar. Para que llegue al receptor y la información transmitida sea eficaz, es preciso atender al:

- **Contenido**: está en función del objetivo a cumplir con la comunicación y está condicionado por el conocimiento y el interés de los receptores.
- **Estructura del mensaje**: es la organización formal de los distintos elementos dentro de un mismo mensaje, y está compuesta por:

La argumentación se da en una o en dos direcciones:

Cuando la opinión previa de la audiencia coincide con la del emisor es mejor utilizar una sola dirección, ya que refuerza la opinión. En cambio, si no coincide, será mejor usar dos direcciones, convendrá hacer especial hincapié en los inconvenientes para que escuche las ventajas.

El nivel de educación y cultura de los receptores va a hacer que la información sea expuesta de un modo u otro. Si es un receptor de bajo nivel será mejor dar la información en un solo mensaje, si es alto se la podremos dar en varias direcciones.

El orden de presentación dependerá de qué queremos transmitir en nuestra información. No hay reglas válidas. El núcleo informativo deberá estar situado según el objetivo que tenemos y del medio en que me expreso (oral, escrito...).

Conclusión explícita o deducible: depende del objetivo de la información y del nivel cultural del receptor: si su nivel es alto preferirá ser él quien llegue a la conclusión del mensaje. En cambio, los menos inteligentes preferirán que las conclusiones sean explícitas.

También depende de la idea que tiene el emisor acerca de la honestidad y la profesionalidad con que le recibe el receptor.

- **Código**: todo mensaje debe ser codificado en señales identificables y descodificables para el receptor. Hay dos tipos de código:

El verbal, que es el más utilizado en las relaciones humanas (oral y escrito). Ha de ser claro, correcto desde el punto de vista lingüístico y entendido por el receptor.

En el no verbal, que es la comunicación corporal, las miradas, las caricias...Entran en juego las características físicas del emisor, que producen una determinada actitud en el receptor...También está la paralingüística, que se refiere a los matices que acompañan a los signos lingüísticos (tono de voz, entonación...).

Los canales de comunicación, también llamados canales de información, son el conjunto de medios a través de los cuales se transmite el mensaje. Según **Kotler** hay:

- Canales personales de comunicación, que son aquéllos que representan un contacto personal o directo con las personas (los canales sociales, los miembros de un grupo u organización, expertos...).
- Canales impersonales de comunicación, que son aquéllos medios de comunicación que pueden funcionar sin establecer ningún tipo de contacto personal (mass media, medios ambientales...).
- Retroinformación, que es la respuesta del receptor que permite hablar de comunicación activa. Es la respuesta sin la cual no existe la comunicación.
- Ruido, que es cualquier elemento que distorsiona el proceso de comunicación.

Tema 5: La Comunicación como Base de la Actualidad.

Cuando se habla del proceso de la comunicación se puede hablar de dos tipos:

Comunicación unilateral.

Transmisión de la información por parte de un emisor hacia un receptor, pero sin que se de un proceso interactivo entre ambos miembros.

Emisor Mensaje Receptor

Comunicación bilateral.

Es un proceso comunicativo en el que el emisor emite un mensaje que el receptor recibe, emitiendo a continuación una respuesta. La contestación del receptor se llama retroinformación o feed back.

Este proceso es el único que se considera como comunicación interpersonal.

Emisor Mensaje Receptor

Retroinformación

o feed back

La relación que se establece entre emisor y receptor modifica la información porque el receptor aporta/quita datos enviados por el emisor en el mensaje. Ambos, emisor y receptor, tienen oportunidad de expresar sus necesidades, deseos, opiniones, etc.

Leyes básicas de la comunicación.

No es posible la comunicación

Este axioma nos indica que aunque estemos solos, nos comunicamos con nosotros mismos y con el ambiente que nos rodea. Esta comunicación interna y con el medio es lo que determina todos los conocimientos que

tenemos del mundo y de las personas. La percepción es la responsable de todos nuestros conocimientos.

Además, con sólo contactar con alguien ya establecemos comunicación con esa persona, porque nos hacemos una idea de ella y tenemos una predisposición hacia ella. Establecemos una primera impresión que nos condiciona.

La imagen es también una forma de ayuda para la comunicación.

La comunicación implica:

- Un aspecto de contenido (nivel cognitivo ¿qué quiero comunicar?)
- Un aspecto de relación (nivel afectivo ¿cómo nos comunicamos?)

1ª Ley Básica de la Comunicación: lo importante no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

2ª Ley Básica de la Comunicación: cuando el receptor interpreta erróneamente el mensaje del emisor, la responsabilidad es siempre del emisor.

3ª Ley Básica de la Comunicación: el secreto de un buen comunicador es que la información llegue al receptor.

Factores que determinan la Comunicación eficaz.

1. La percepción, que es la forma que tenemos de observar y captar la realidad desde una perspectiva personal. La percepción depende de algunos aspectos personales como el estado físico, la constitución física, los factores psicológicos, las variables socioculturales...

2. La empatía, que es la capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas a través de un proceso de identificación con el otro. Es el factor más importante para una comunicación eficaz porque implica escuchar con eficacia, es decir, reconocer y comprender los deseos de los demás. Además, implica reconocer los sentimientos, motivaciones, ideas y conductas.

3. El lenguaje verbal, que es el vínculo principal de comunicación, especialmente referido a la transmisión de contenidos. Desde el punto de vista formal, si queremos expresarnos con eficacia es necesario tener presente el hablar con entusiasmo, hacer inflexiones con la voz evitando la monotonía, destacar las palabras importantes con pausas, hablar relajadamente, evitar las muletillas...

4. El lenguaje no verbal, que puede actuar como reforzador, como sustituto o como contrario al lenguaje verbal.

Factores que intervienen:

- Distancia física: el espacio físico que se establece cuando dos personas interactúan.
- Postura: nuestro cuerpo adopta posturas que se relacionan con aspectos emocionales (placidez, nerviosismo, preocupación...).
- La mirada: es uno de los componentes más importantes de la comunicación no verbal y su factor fundamental es la dirección, es decir, el dirigir la mirada con un significado de atracción, afecto, interés, vergüenza...

Las miradas pueden ser de negocios (entrecejo), social (sin planificar, no es formal) y la íntima (se permite al otro que mire fijamente sin sentir rubor, puede ser de enamorados, de enfrentados...).

- **Movimiento del cuerpo:** es distinto a la postura corporal y se relaciona con la atención y la retroalimentación.

La inconsistencia entre los dos canales se da cuando no existe relación entre lo que decimos y nuestros movimientos. Nos pone alerta para no creer lo que se está diciendo.

5. La autoestima, que es el resultado de la percepción evaluativa de la persona y la resultante de juicios de valor sobre uno mismo. Las personas con alta autoestima son buenos comunicadores.

Es el concepto que se tiene de sí mismo en términos de capacidad y gusto. Es un concepto construido, aprendido, no innato, y está influido por las relaciones que los niños establecen con la familia y con la escuela. La disciplina se construye a través de la historia afectiva y las normas de disciplina que adoptan los grupos sociales.

Aspectos que comprende la autoestima.

- Tener una imagen positiva de sí mismo.
- Aceptación de la propia personalidad.
- Valoración de los dotes y talentos propios.
- Se asume dinámicamente las propias limitaciones.
- Aprecio por uno mismo.

Todos debemos formar una imagen favorable de nosotros mismos. Nos debe gustar nuestra forma de ser, sentir y actuar, porque sólo desde la aceptación de nuestro propio yo podremos crecer y madurar.

Autoestima baja.

La autoestima excesivamente baja es incompatible con una vida feliz y mentalmente sana, pues desemboca fácilmente en la depresión.

La persona de baja autoestima comunica su inferioridad causando el rechazo y la desestimación de los demás, con lo que el proceso sigue interminablemente en aumento.

Autoestima alta.

La persona con alta autoestima coloca el centro de evaluación dentro de sí mismo. Esta persona no vive en función de las expectativas de los demás, ni representa roles o papeles que éstos le asignan, ni está pendiente de su aprobación.

Esta persona es autónoma, aunque sin dejar de importarle lo que piensen los demás actúa según sus propias convicciones.

- **Personas de autoestima negativa.**

Las personas de autoestima negativa se caracterizan por evitar determinadas situaciones, se sienten inseguros

y asustados y responden con agresividad. Estas personas desprecian sus dotes naturales y culpan a los demás de sus limitaciones. Se dejan influir fácilmente por los demás y tienen poca resistencia a la frustración, se sienten impotentes.

- **Personas con autoestima positiva.**

Estas personas se sienten orgullosas de sus logros y actúan con independencia asumiendo sus propias responsabilidades. Saben asumir la frustración y afrontar nuevos retos. Conocen bien sus capacidades y sus limitaciones, por lo que están abiertos a sentir y temen poco el ridículo. Les gusta compartir sus ideas y sentimientos con los demás y se sienten felices.

6. Retroalimentación o feed back: el recibir retroalimentación nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de comunicación porque obtenemos más información. Permite (al receptor) considerar una información que antes no había tenido en cuenta. Se da en dos sentidos: del comunicador y del receptor.

7. Lenguaje positivo, que está compuesto por tres niveles que actúan en las conductas del ser humano:

- El pensamiento, que es el más importante, ya que modifica a los otros dos. Pensamos con palabras y así nos expresamos.
- El sentimiento, que va con los afectos y no con la razón.

La actuación, que también influye sobre el pensamiento, pero en menor medida.

Se llama lenguaje positivo al lenguaje que nos lleva a una actuación y hace que nos sintamos bien al realizarla. Es un lenguaje interno, nos habla a nosotros mismos y es el responsable de nuestros comportamientos. Mantenerlo es difícil, ya que tenemos que hacer un esfuerzo para escucharlo. Lo adquirimos, no es natural y tenemos que aprenderlo para experimentar esa sensación de bienestar.

Está relacionado con la autoestima, ya que es base y fuente de satisfacción personal.

ESTOS SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES DE LA COMUNICACIÓN.

Es muy importante lo que el emisor pensó y como lo pensó, ya que puede pensar algo y comunicarlo luego de otra manera. Se produce pérdida de información desde lo que se quiere decir, a lo que se piensa, a lo que se dice, a lo que se oye, a lo que se escucha y a lo que finalmente se interpreta.

- Lo que se quiere decir
- Lo que se piensa
- Lo que se dice
- Lo que se oye
- Lo que se escucha
- Lo que se interpreta

Información Perdida

Tema 6: Obstáculos en la Comunicación.

En la comunicación intervienen muchos factores que son difíciles de controlar incluso por nosotros mismos, pero en el caso de la comunicación interpersonal lo es aún más, porque las variables de los demás si que son imposible de controlar.

Obstáculos corrientes.

Rumor, aislamiento y exceso de información: son importantes dentro de un proceso de comunicación.

Normas o cualidades que tiene la información para ser transmitida.

La información tiene que ser sincera, no se puede comunicar aquello que no se siente.

La información ha de ser completa, de modo que cuando un tema no puede ser expuesto en su totalidad, han de ser expuestas las causas.

La información ha de ser permanente, es decir, que la comunicación ha de ser actual y darse en el momento oportuno.

La información tiene que ser comprensible, lo que no implica que sea sencilla.

La información tiene que ser necesaria. Hay que prescindir de lo que no interesa porque así no prestarían atención y no comprenderían bien el mensaje.

La información debe ser general. Hay que interpretarla dentro del contexto en que se da.

La información ha de ser oportuna, tiene límites que pertenecen al ámbito privado. A veces no es conveniente contar todo lo que se siente o se piensa.

El rumor.

Es aquella información que es transmitida por los canales informales de un grupo de personas o de una organización. Es una información de la que no existen evidencias de que sea cierta o falsa. Es el resultado del interés de una persona que se encarga de transmitirlo.

Los rumores son el resultado de dos variables:

- El interés, ya que siempre ha de haber una persona interesada en que surja un rumor.
- La ambigüedad, ya que si la situación es clara y concreta no dará lugar al rumor.

El rumor además, se va completando con detalles superfluos que cada uno de los que escucha el rumor va incluyendo.

Formas de controlar el rumor.

Reducción de las causas: la mejor forma de controlar el rumor es llegar a las causas que lo provocaron. En general se debe a la falta de información.

Uso de los hechos: consiste en dar a conocer la verdad de la situación haciendo que el rumor pierda sentido.

Empleo de líderes informales: los líderes gozan del respeto y credibilidad. Por esta razón, pueden ser bastante efectivos para acallar rumores.

Escuchar el rumor: para poder concederle la importancia que se merece.

Con los rumores se deterioran las relaciones personales. Los rumores, generalmente son producidos por personas que intentan debilitar las relaciones humanas.

No se pueden evitar todos los rumores, pero si hay que tratar de controlar los que pueden resultar dañinos.

El aislamiento.

Es uno de los problemas más comunes en la comunicación de grupos informales.

El aislamiento es la falta de integración de algunos o todos los miembros que componen el grupo. Está provocado por la falta una falta de apertura, de comunicación o de confianza, que hace que el grupo funcione por debajo de sus posibilidades. Esta falta de comunicación lleva consigo la no consecución de los objetivos o que se tarde más en alcanzarlos.

El resultado final está por debajo de las capacidades de los miembros, que no encuentran satisfacción en su tarea. Al no solucionarse los conflictos, los miembros están más preocupados del mantenimiento de la relación que del trabajo mismo.

Para comprender el problema de la autoapertura vamos a basarnos en el modelo **Johari**, que nos dice que nuestra comunicación está comprendida en cuatro áreas. En función de dónde nos encontremos tendremos una mejor o peor comunicación.

- Área libre: donde mejor se conoce la información. Dentro de esta área no ocultamos nada a los demás.
- Área oculta: aquí la información es conocida por nosotros, pero no por los demás. Se incluyen errores cometidos, temas personales...cosas del pasado.
- Área ciega: presenta una información desconocida para nosotros mismos, pero que es conocida para los demás. Se trata de conocimientos sobre nuestras actitudes y los comportamientos de los que no somos conscientes. A veces la idea que tenemos de nosotros mismos no coincide con la que tienen los demás.
- Área desconocida: información desconocida para todos, pero que se sabe que existe porque a veces se pone en evidencia.

Para que la comunicación sea más fluida hay que aumentar el área libre. Así habrá más posibilidad de comunicación y de eficacia de trabajo. Esta técnica se conoce como autoapertura. Cuando en grupo se percibe el aislamiento, se debe llegar a la autoapertura para lograr el avance de dicho grupo. Esta autoapertura se llevará a cabo por medio de los miembros conscientes de la situación.

Psicoanálisis de Freud.

El psicoanálisis intenta resolver todos los problemas y considera que estos surgen por las relaciones sociales en las que el sujeto no encuentra satisfacción como consecuencia de un desequilibrio emocional.

Distingue tres niveles en las relaciones sociales:

- El Yo íntimo, que es el nivel más cerrado, ya que en él, las relaciones son más profundas y se comparten los valores más personales. Está representada por círculos concéntricos.

- El Yo social, en el que están los grupos de trabajo y las organizaciones. El grupo tiene un objetivo común que es la tarea a realizar mediante la unión. Contiene los valores compartidos con las personas con las que se está integrado.
- El Yo público, que corresponde a las relaciones más superficiales. Momentáneas y poco intensas. Es donde se dan aquellos valores que no importa que sean conocidos por los demás.

En función de dónde se establezca la relación habrá una mayor o menor intensidad y será racional o emocional.

Lo ideal para el grupo de trabajo es el segundo nivel porque las relaciones tienen mucho componente cognitivo.

En el primer nivel no se consigue un nivel de trabajo con el mismo éxito, pues tiene un componente afectivo. El sentimiento es tan complejo que a veces dificulta la producción. Este nivel suele darse más para las relaciones de tipo personal.

Sobrecarga de información.

No es cierto que a más información, mejor comunicación porque una sobrecarga de información afecta a la atención, nos provoca una pérdida de atención que afecta tanto a los accesorios de la información como al núcleo de ésta. Generalmente se pierde idea principal.

Por eso, la clave para una buena comunicación está siempre en la calidad y no en la cantidad, que es el principio fundamental para todas las relaciones interpersonales.

Cuando hablamos de comunicación nos tenemos que centrar siempre en la argumentación, que tiene como finalidad resaltar las ventajas de las ideas que transmitimos.

Consejos para construir argumentaciones.

- Pocos argumentos fuertes convences más que muchos débiles.
- Deben ser expresados de forma concisa y clara, de manera que sean fácilmente grabables en la memoria.
- Cada argumento debe estar claramente separado del anterior y del siguiente.
- Si existen varios argumentos, se debe empezar por el más importante y seguir hasta el menos significativo.
- No hay que olvidar que una sobreargumentación da como resultado justo lo contrario a una convicción.

La comunicación es una característica fundamental de los seres humanos. Es indispensable para desarrollarse y para evolucionar, y también para el desarrollo social formado por individuos.

La comunicación es la responsable de la historia de la humanidad.

Para ser unos buenos comunicadores tenemos que fijarnos en:

El mensaje, que es el núcleo central de la comunicación y debe ser breve y conciso porque si no, no se sabrá

bien cual es el mensaje. No se debe argumentar sobre la marcha.

Esa precisión es necesaria en la creatividad publicitaria. No se deben utilizar tampoco recursos estilísticos y metáforas que dificulten la comprensión del mensaje.

Principio de contraste: es lo que da valor a la información. Las informaciones que recibimos siempre nos hacen establecer comparaciones con otras, y el resultado de esa comparación es lo que da valor a la información.

Tema 7: La Comunicación dentro del Grupo.

Dentro de los grupos organizados se pueden dar distintos tipos de comunicación.

Comunicación formal.

Planificada por la organización dentro de la que coexisten la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal.

Comunicación descendente es la utilizada por los miembros superiores del grupo para realizar la comunicación con las personas que están en los diferentes niveles. Por lo general, esta comunicación se relaciona con los siguientes temas: informar sobre las políticas, estrategias y objetivos de la organización, las instrucciones del trabajo, la retroalimentación que cada miembro recibe del trabajo que realiza, etc.

Este tipo de comunicación no es siempre es efectiva, sobre todo en organizaciones de gran tamaño y con muchos niveles jerárquicos.

Comunicación ascendente es la que parte de los órganos inferiores de la organización y llega hasta la dirección. Es un tipo de comunicación escasa, pero muy importante porque la dirección debe conocer las opiniones de los miembros. Se utiliza para exponer problemas y excepciones, para dar informes del trabajo, quejas y desavenencias, sugerencias de mejora...

La comunicación ascendente prevé datos a la dirección sobre las actividades y el funcionamiento de toda ella.

Comunicación horizontal es el flujo lateral de información que se produce en una línea de igualdad entre departamentos o empleados del mismo nivel. Usualmente, este tipo de comunicación se clasifica en tres tipos:

- Resolución intradepartamental del problema.

Se lleva a cabo entre los miembros de un mismo departamento y busca la coordinación y realización de las funciones que requieren actividades conjuntas.

- Asesorías de departamentos de apoyo.

Comunicación que es llevada a cabo por expertos y es facilitada a los departamentos.

El propósito de esta comunicación horizontal es básicamente la coordinación de las actividades de las organizaciones para poder alcanzar metas globales.

Comunicación informal.

Es natural y surge siempre que hay un grupo. Es tan variada y dinámica como las propias relaciones sociales. Generalmente se produce a través del lenguaje oral, aunque también de notas escritas.

Tiene aspectos positivos y negativos:

- **Positivos:** es muy rápida, facilita la interacción social, hace circular una información no disponible por las otras fuentes formales y permite a los miembros de la organización un mejor conocimiento de lo que está pasando allí.
- **Negativos:** es incompleta, se transmite por medio de rumores perjudicando la organización global.

Otro aspecto negativo es que se transmite a través de lo que se llama distintos tipos de cadena:

- En cordón: cada uno se lo dice a otra persona. No es frecuente
- El chisme: una persona se lo dice a todos los demás.
- Cadena de probabilidad: uno se lo dice a los demás, pero de forma aleatoria.
- Por grupo: algunos se lo dicen a otros en particular. Es la más típica.

La estructura dentro del grupo se estructura formando redes:

Redes centralizadas: todos los miembros del grupo tienen que dirigirse a un miembro central que tiene la información de todos los demás y será el máximo responsable de tomar las decisiones.

Ventajas: facilitan la aparición de un líder que asuma toda la información. El grupo se organizará con mayor rapidez y será más eficaz a la hora de resolver problemas sencillos, de naturaleza simple.

Inconvenientes: el porcentaje de error en la realización de la tarea es mayor y el líder tiene dificultad para manejar toda la información que pasa por él. Los miembros del grupo son menos independientes y es menos eficaz cuando los problemas son complejos.

Redes descentralizadas: los individuos se comunican sin figura central, por sí mismos y entre todos. La comunicación es más fluida porque todos los sujetos tienen la información.

Ventajas: la posibilidad de error en el desarrollo de tareas es menor y la información está a disposición de todos y es más fluida. Los miembros del grupo están más satisfechos, ya que disponen de mayor independencia. La eficacia es mayor para la resolución de problemas complejos y para la consecución de objetivos para los que se necesita una división de trabajo.

Inconvenientes: dificulta la aparición de un líder y el grupo se organiza más lentamente. Su eficacia disminuye cuando se trata de resolver un problema sencillo.

El grado de centralización o descentralización influye en la eficacia de resolver problemas, en la precisión en la toma de decisiones y en la satisfacción que experimentan los miembros del grupo.

Tipos de redes de comunicación.

- **Rueda.**

Son las más centralizadas y las más eficaces en tareas rutinarias. La decisión depende de un único sujeto que conoce la información. Agiliza el proceso de toma de decisiones.

- **Círculo.**

Son las más descentralizadas y las más eficaces para la resolución de tareas que requieran creatividad. Todos los miembros del grupo deben tener la misma información. Ralentiza el proceso de toma de decisiones.

- **Canales.**

Es la red con mayores posibilidades, ya que existe interacción entre todos los miembros del grupo. En general no resulta más eficaz que la rueda.

- **Cadena.**

Es la red con menores posibilidades, ya que restringe la comunicación por que no permite acceder a otras personas.

Para que pueda existir un grupo deben existir unas normas o pautas compartidas por los miembros del grupo, ya que si no será difícil el entendimiento. Estas normas son de percepción y pensamiento, además de comunicación, interacción, apariencia...lo que nos dice el estilo del comportamiento del grupo que determina el grado de rendimiento.

Nos encontramos con distintos tipos de normas que dictaminarán el estilo del grupo:

- Tarea: como se organiza el grupo para conseguir el objetivo.

Interacción social: si hay conflictos y cómo se resuelven, quién hace de líder, etc.

- Actitudes y creencias: debe haber un consenso compartido que permita la convivencia para conseguir el objetivo.
- Apariencia física: proyecta la identidad del individuo y del grupo.

Estas normas son particulares para la comunicación y sin ellas el grupo no funcionaría.

Tema 8: Trabajo en Equipo.

La importancia del trabajo en equipo es obvia. Por medio del trabajo en equipo es posible alcanzar objetivos que no se alcanzarían como miembros independientes. El concepto de equipo permite:

- Una mayor competencia.
- Una metodología distinta.
- Una mejora en el clima de trabajo.
- Fomenta la cultura corporativa.
- Una mayor satisfacción personal de los miembros del grupo.

El equipo del trabajo es una necesidad provocada por el desarrollo tecnológico y los cambios sociales. Ninguna empresa trabaja formando a todos los miembros de su personal en todas las áreas de trabajo, sino que hay cada vez una mayor especialización por grupos de trabajos.

Existen también motivos sociales que justifican la existencia de estos grupos de trabajo dónde no sólo se busca la compensación económica, sino también las relaciones sociales, el reconocimiento y la aprobación de

los miembros que forman el grupo. Esto nos lleva a la colaboración con ese grupo y a alcanzar una mayor calidad de vida, porque dentro del grupo damos respuestas a las necesidades del ser humano. Este trabajo en equipo favorece el desarrollo personal y social.

Equipos de alto rendimiento.

Se refieren al conjunto de personas que trabajan juntas y consiguen ser creativos, productivos y capaces de resolver más eficazmente los problemas en ese trabajo. El resultado final no sería la suma de las aportaciones de cada uno, sino mucho más. Este resultado final pertenece por igual a cada uno de los miembros.

Para que un equipo alcance un máximo rendimiento ha de haber las siguientes características:

- Tomar un **objetivo común**: se debe tomar un punto de partida que permita aunar todos los esfuerzos posibles para alcanzar la meta. El objetivo tiene que ser compartido y conocido por todos. Debe estar centrado en la tarea.
- Los miembros tienen que tener **capacidad y confianza**. Tienen que confiar tanto en ellos mismos como en los demás. Debe haber un respeto mutuo que permita compartir las responsabilidades para tomar iniciativas importantes, conociendo las capacidades y limitaciones de los otros.
- **La relación y comunicación**: dentro del grupo debe haber una comunicación abierta. Si los miembros no sienten la libertad de expresión sin temor, muchas de sus capacidades se perderán. El clima de la relación debe permitir una comunicación en la que se de una escucha activa por parte de todos. Se producirá entonces un proceso continuo de retroalimentación que garantiza la permanente comunicación de los miembros del equipo.
- **La flexibilidad** también es importante por que permite a los miembros asumir diferentes roles para dar respuestas a las demandas del entorno. Tenemos que ser flexibles para adaptarnos a ese cambio inevitable.
- **Resultados óptimos**: estos resultados tienen que demostrar que el grupo de trabajo es de alto rendimiento, que tiene éxito en las tareas a realizar. Si no hay éxito hay que plantearse nuevas metas.
- **El reconocimiento**: todos tenemos la necesidad de que se nos reconozca. Cada representante del grupo tiene que reconocer los éxitos de los demás, reconocimiento que se tiene que dar de forma ascendente, descendente y horizontal. Sólo si se da este tipo de reconocimiento habrá una satisfacción personal.
- **El orgullo de pertenecer**: es la conclusión de todas las demás características puestas en funcionamiento. Esa pertenencia nos da un sentimiento de seguridad que permite al grupo afrontar retos nuevos. Sin ese sentimiento de pertenencia se produce inseguridad y agresividad.

Condiciones para crear un grupo de alto rendimiento: hay que desarrollar dos habilidades básicas:

Observación: nos permite conocer cuál es la situación real del grupo. Nos dice cuál es el lugar en el que se encuentra en equipo y para que sea eficaz se deben tener en cuenta:

- **La distancia**: tenemos que distanciarnos del grupo para observar de forma objetiva de forma que nuestra observación no se vea mediatizada por él. Es una tarea difícil que requiere preparación. Se realiza a través de personas externas al grupo.
- **La diversidad de perspectivas**: tiene que tener en cuenta todos los puntos de vista. Desde el líder

hasta el último miembros, llegando a pasar por la opinión de personas ajenas al equipo.

Cosas que hay que observar.

Contenido: es la razón de ser del grupo. Responderá al ¿qué hace? ¿qué función tiene?.

Dentro del contenido hay que observar la toma de decisiones (si son de consenso) y las implicaciones de los miembros en la toma de decisiones. También hay que tener en cuenta las metas, los roles y los comportamientos individuales.

El proceso: contesta más al funcionamiento del grupo. Responde al ¿cómo lo hace?

Dentro del proceso hay que analizar la comunicación y participación dentro del grupo, las reglas informales...

Diagnóstico: por medio del diagnóstico podemos establecer el grado de madurez del grupo y decidir qué actividades programar para que funcione mejor. Hay que observar las diferentes fases del proceso de trabajo.

La orientación, donde el nivel de desarrollo es bajo, los objetivos y las metas aún no están claros y el nivel de producción es muy bajo. La motivación es alta.

La insatisfacción, donde el nivel de desarrollo y de productividad aumentan y el de motivación disminuye considerablemente. Empieza el recelo, los conflictos, la competitividad...

La resolución, donde el nivel de desarrollo es moderado/alto y se ponen en marcha las habilidades de cada uno. De este modo vuelve a subir la motivación y aparece el reparto de funciones.

La producción, donde se alcanza el mayor nivel de desarrollo. El equipo ha desarrollado todas sus habilidades y han sido utilizados todos los recursos. Cada uno adquiere un nivel de responsabilidad y la motivación aumenta en función de los éxitos.

La finalización, que es la única fase que no se da en todos los grupos, sino sólo en aquellos que terminan el trabajo.

Funciones que cumplen los grupos humanos.

- **Integración ambiental.** Resultado de los grupos que se forman. El ambiente pone los recursos para que se cree el grupo.
- **Integración conductual:** cuando los miembros del grupo se organizan para alcanzar unos objetivos concretos.
- **Integración afectiva:** da lugar a los grupos donde los miembros desarrollan sentimientos compartidos.

Sólo podremos desarrollarnos como personas si pertenecemos a un grupo.

Tema 9: Liderazgo.

¿Son necesarios los líderes? La razón de que el liderazgo sea un tema estrella dentro de los estudios de las organizaciones es que son inevitables y absolutamente necesarios en nuestra sociedad.

La palabra Liderazgo viene de la raíz inglesa lead, que viene a significar conducir, guiar, mandar...Se asocia a

la palabra carisma, ya que las dos poseen un atractivo e irradian una energía positiva a las demás personas.

Definición: líder es la persona capaz de provocar cambios más efectivos en el desempeño del grupo para establecer y alcanzar metas.

¿Las características del líder son innatas o adquiridas?

- **Enfoque personalista o determinista (Líderes naturales):** se trata de personas cuya personalidad presenta rasgos innatos que les preparan para desarrollar el rol social del líder. Nuestros genes nos condicionan.
- **Enfoque ambientalista o situacionista (Líderes situacionales):** los determinantes de la situación favorecen que haya personas que desempeñen el rol de líder. Sus características no son innatas, sino aprendidas.
- Entre estas dos teorías se sitúa una diferente llamada **enfoque interaccionista**, que sostiene que los líderes nacen y se hacen. El líder posee unas aptitudes que le facilitarán su trabajo, pero deberá aprender unas actitudes para llevarlo a cabo de un modo adecuado.

Funciones del líder: tienen cuatro funciones que se utilizarán según las fases de los grupos.

Control: se usará en la fase de orientación del grupo. Se necesita un alto comportamiento en la dirección y uno bajo en el mantenimiento. Es una fase de expectación que necesita al líder para aclarar la tarea a realizar, las fases y las metas.

Supervisión: se lleva a cabo en la fase de insatisfacción. Se necesita un comportamiento alto en dirección y apoyo para la producción. El líder tendrá que buscar el equilibrio entre la aportación de jefes y subordinados y volver a definir las metas y objetivos.

Asesoramiento: se utiliza en la tercera fase de resolución, donde el líder valorará los trabajos personales del grupo.

Delegación: se lleva a cabo en la fase de producción. El líder dejará que los miembros se autodirijan.

Estilos clásicos de liderazgo.

Autoritario.

El líder determina todas las normas, las fases de actividad aisladas y las técnicas que se utilizan corto plazo.

El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Está personalizado para la alabanza o la crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo.

Democrático.

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo y el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto y se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos. En caso de necesidad, el líder propone 2 o más procedimientos y el grupo decide.

Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan sus tareas individuales.

El líder juzga objetivamente los trabajos individuales e intenta valer como miembro regular del grupo sin realizar personalmente demasiadas tareas.

Permisivo.

Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder, que reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan sin influir sin embargo en la discusión propiamente dicha.

El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del equipo, ni intenta formar parte del mismo o participar en su actividad.

Douglas Mc Gregor (Teoría de modelos de liderazgo), estableció dos estilos que se corresponden a las dos culturas para concebir las organizaciones:

Estilo X: autoritario, modelo tradicional.

- Las personas son vagas por naturaleza.
- Trabajan por recompensas y razón de status.
- La fuerza principal que las mantiene en sus tareas es el temor a que las despidan.
- Las personas, aunque maduras, dependen por naturaleza de los líderes.
- Esperan ser dirigidos, no quieren pensar por su cuenta.
- Necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, que se les adiestre.
- Necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y corrijan sus errores.
- No se preocupan por aquello que no se refiera a sus intereses materiales inmediatos.
- Necesitan instrucciones específicas.
- Están naturalmente separadas.
- Se resisten al cambio.

Estilo Y: igualitario, modelo democrático.

- Las personas son por naturaleza activas, se fijan metas y disfrutan en su empleo.
- Buscan satisfacciones en su trabajo.
- La fuerza principal que las mantiene unidas es el deseo de alcanzar metas personales y sociales.
- Maduran, y aspiran a la independencia, la autorealización y la responsabilidad.
- Son capaces de autodirigirse.

- Comprenden y se interesan por su trabajo y pueden mejorar sus métodos.
- Necesitan la sensación de que se las respeta y de que son capaces de aceptar responsabilidades y autocorregirse.
- Procuran dar sentido a su vida.
- Necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican.
- Ansían respeto de sus congéneres.
- Están naturalmente integrados.
- Se cansan de lo rutinario.