

inmotion
desarrollo humano



evolución en movimiento

Certificación

Coaching Ontológico

Módulo **8** guía de aprendizaje



CONTENIDO

I.	LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	3
II.	LA NATURALEZA DE LAS EMOCIONES DESDE EL ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.	26
III.	COMUNICACIÓN NO VERBAL EN PROCESOS DE COACHING.	35
IV.	DESARROLLO DE DINÁMICAS DE GRUPO.....	46
V.	GUÍA DE APRENDIZAJE	55



I. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

El cuerpo humano es la mejor imagen del alma.

Ludwig Wittgenstein

La comunicación no verbal (CNV) puede definirse como aquella comunicación que tiene lugar a través de canales distintos del lenguaje hablado o escrito. Los significados de las expresiones del rostro, de los ademanes y de las posturas son parte de la CNV, así como los significados de las miradas y las formas en las que se establece contacto físico.

A esto se suman el uso de símbolos como los distintivos patrios, corporativos o religiosos y los estilos de arreglo personal, como el tipo de peinado y la indumentaria.

También son parte de la CNV los patrones culturales en el uso del tiempo y la distribución del espacio.

Finalmente, la CNV se ocupa de un aspecto de la emisión verbal llamado paralenguaje, que abarca los cambios en el tono y el volumen de la voz, los silencios, el ritmo y otras variables de la enunciación verbal ligadas a la expresión emocional involuntaria.



Otro aspecto importante para la definición de la CNV es que la influencia inconsciente de las emociones y otros estados afectivos es mayor que en la comunicación verbal.

Un análisis del nombre "comunicación no-verbal" pone inmediatamente de relieve que se determina por lo negativo. Analicemos esto con mayor profundidad.

En un esfuerzo por evitar los escollos de una sola definición, algunos autores describen la CNV mediante una lista de las áreas que abarca, por ejemplo, las miradas, las expresiones faciales, la apariencia física, los gestos, las posturas, las distancias, la forma de vestir, los adornos corporales, etc.

La siguiente clasificación reúne las categorizaciones de la CNV:

Sistema kinésico

En 1952, el antropólogo norteamericano Ray Birdwhistell escribió *Introduction to Kinesics*, uno de los primeros estudios modernos en CNV. El término griego kinesis significa "movimiento" y Birdwhistell lo tomó para acuñar el concepto de kinesics, que desde entonces designa el estudio del movimiento humano desde el punto de vista de su significado. Este científico exploró la posibilidad de que los movimientos corporales estén organizados en una estructura similar a la del lenguaje hablado.



Al estudiar filmaciones de conversaciones cotidianas, Birdwhistell descubrió que, así como el discurso puede separarse en distintos niveles de integración, tales como el sonoro, el de las palabras o el de las frases, el movimiento corporal puede ser desglosado en unidades similares.

La menor de ellas, el kiné, se encuentra en el límite de la posibilidad de percepción. Los movimientos mayores, que adquieren significado de acuerdo con la secuencia y el contexto en los que se manifiestan, son llamados kinemas.

Birdwhistell desarrolló un sistema de notación para describir estos niveles microexpresivos. El énfasis en una escala tan detallada puede parecer una empresa extraña, pero en la actualidad, este enfoque ha dado como resultado descubrimientos cuyas aplicaciones han trascendido los intereses puramente científicos.

Por ejemplo, el hallazgo de patrones constantes de cambios en la dirección de la mirada respecto del interlocutor, al final de cada frase, al hacer una pregunta o al introducir nueva información, tiene importancia fundamental en el diseño de filmes animados, ya que la reproducción exacta de dichos patrones sutiles es lo que hace que el comportamiento de los personajes dé una impresión de verosimilitud.

Los actos no-verbales que corresponden a la kinésica son muchos y muy variados, por eso se hace necesario sub-dividir este sistema en otros menores.



Subsistema gestual y postural

La conducta gestual comprende los movimientos fugaces de las expresiones faciales, de las manos, de brazos y piernas, del tronco, de la cabeza y del cuerpo en su conjunto. Las posturas son comportamientos no-verbales más estables en los que partes o el total del cuerpo adoptan una posición que puede durar minutos y hasta horas. Incluyen las formas de estar de pie, sentarse y caminar.

Los gestos transmiten información específica sobre los estados emotivos, cognitivos y valorativos experimentados. Por ejemplo, puede decirse que los gestos que realizamos con las cejas constituyen por sí mismos una parte considerable de la CNV en las interacciones cotidianas. Esto se debe a que las cejas están asociadas con las reacciones musculares que se producen debido al mecanismo de desencadenamiento involuntario de las emociones.

El acto de levantar y bajar rápidamente las cejas, llamado "flash", es común a todas las culturas y se utiliza inconscientemente como saludo y señal de reconocimiento amistoso, pero levantar una sola ceja es signo de incredulidad, escepticismo o sospecha, y suele expresar un matiz desafiante.

Dado que son tan importantes como vehículos de expresión emocional, la ausencia de movimientos de las cejas también es significativa. Puede ser señal de que la persona está ejerciendo un fuerte control de sus emociones debido a su deseo de no revelar información, o a su intención de concentrarse en la



observación objetiva. Otra posibilidad es que la persona no se entusiasma ni se interesa por la situación en la que se encuentra, o que está deprimida.

Las posturas comunican la intensidad de la emoción y aportan datos sobre el estado afectivo genérico, es decir, si las personas se sienten bien o mal. Por ejemplo, según el caso, adelantar el torso puede indicar tanto receptividad como desafío, mientras que cruzar los brazos señala mala predisposición, o simplemente que se tiene frío.

También entra en la categoría de comportamiento gestual y postural la manipulación de objetos (lápices, papeles, vasos, ropa, aros, anillos, etc.), que se golpetean, desplazan o frotan, como una proyección metafórica del estado emocional, los pensamientos valorativos y las intenciones de quien realiza el acto. Por ejemplo, acariciarse la corbata es un gesto de seducción que realizan los hombres cuando se sienten atraídos por una mujer o cuando una situación les resulta excitante. Jugar con un anillo, introduciéndolo y sacándolo del dedo, es una típica respuesta femenina ante estímulos análogos.

Subsistema ocular

Mirar es una forma de tocar a distancia, de hacer sentir nuestra presencia a los demás, por eso decimos que mirar a los ojos de otra persona es establecer "contacto ocular".

La conducta ocular abarca los tipos de miradas y las maneras de sostenerlas. Informa sobre los procesos emotivo-cognitivos, valorativos e intencionales. La



importancia que tiene en las relaciones interpersonales hace de esta categoría uno de los subsistemas más relevantes de la CNV. En su codificación intervienen factores tales como la duración, la dirección y la intensidad.

Una mirada sostenida con poco parpadeo es señal de inusitada atención, mientras que un aumento en la frecuencia del pestañeo señala un incremento del nerviosismo debido a la ansiedad, la confusión o la excitación. Un caso especial, que llamamos "bloqueo visual", se produce cuando en un encuentro cara a cara, los párpados se cierran durante un tiempo mayor a la fracción de segundo que caracteriza el pestañeo normal. De esta manera se establece una barrera de percepción que significa rechazo o desdén. Representa el resabio de una actitud infantil, que presupone que si uno no puede ver al otro, el otro tampoco podrá verlo.

Esquivar la mirada del otro puede indicar temor, vergüenza o culpa. Pero se debe ser muy cuidadoso en el diagnóstico del significado de este acto no-verbal, dado que también suele presentarse en personas tímidas, introspectivas o con un alto respeto por la autoridad. El acto de mirar de frente y sostener la mirada suele ser una señal de apertura a la experiencia. Puede manifestar simple curiosidad o un tipo de interés más comprometido, mientras que el desinterés es expresado por un patrón de miradas que vagan por el entorno de manera distraída.

Los distintos brillos que adquieren los ojos pueden traslucir, entre otras posibilidades, tristeza, ira, temor o la intención de llevar a cabo una acción con férrea voluntad.



El estudio científico de los comportamientos oculares desde la perspectiva de la CNV recibe el nombre de oculésica.

Subsistema de contacto

El contacto corporal implica un puente no sólo visual o auditivo sino también físico entre dos o más personas y transmite una fuerte carga emocional. La observación de las diferentes formas de contacto, de las partes del cuerpo que alguien toca o permite que le toquen, ofrece indicios acerca de la relación.

Por ejemplo, la cabeza y el rostro son partes del cuerpo que sólo permitimos que nos toquen personas de nuestra confianza más íntima. Si tocamos en esas zonas a una persona que no conocemos, lo más probable es que reaccione mal. La parte del cuerpo más segura para iniciar un contacto físico por primera vez con un desconocido es el antebrazo. En este caso, un contacto furtivo, indeciso y fugaz revela temor al rechazo, mientras que uno seguro, aun siendo suave, transmite confianza.

Sistema proxémico

En 1959, el antropólogo Edward T. Hall publicó *The silent language*, donde introdujo el término "proxémica" para referirse al estudio de los patrones culturales que usamos para construir, manejar y percibir el espacio social y personal.



Hall concibe la comunicación humana desde el enfoque de la etología, es decir, como el comportamiento del "animal humano", para el cual la territorialidad es muy importante. La territorialidad es una manifestación instintiva a través de la que se declara la apropiación de determinado espacio, que se defiende contra los miembros de la misma especie y de especies competidoras.

Las relaciones entre el comportamiento humano y el espacio pueden observarse en la aplicación del concepto de territorialidad a las distancias que los miembros de diferentes culturas mantienen durante sus interacciones. Según Hall, en la cultura noreuropea-norteamericana, estas distancias presentan promedios muy estables.

Distancia o espacio de interacción pública: entre 3,5 y 7,5 metros. Un ejemplo es la distancia entre un conferenciante y la audiencia.

Distancia o espacio de interacción social: entre 1,2 y 3 metros. Es utilizada entre asociados comerciales, y entre desconocidos en espacios públicos.

Distancia o espacio de interacción personal: entre 0,6 y 1,2 metro. Se mantiene entre amigos y familiares.

Distancia o espacio de interacción íntima: hasta 0,6 metro. Incluye una alta probabilidad de contacto físico. Esta distancia denota un alto grado de familiaridad y afecto, pero en contextos competitivos, como las discusiones, suele preceder al desencadenamiento de acciones agresivas.



Para las culturas latinas, estas distancias son en promedio un tercio más cortas. En la comunicación entre personas que pertenecen a culturas con patrones proxémicos antagónicos aparecen conflictos inconscientes por el control del espacio. Por ejemplo, en una conversación entre dos desconocidos, uno perteneciente a una "cultura de contacto" -un árabe, un latinoamericano o un hindú- y otro perteneciente a una "cultura de distanciamiento" -como puede ser un sueco, un japonés o un norteamericano-, el primero buscará acercarse, mientras que el segundo se alejará, debido a que para cada uno de ellos rige una específica distancia de relacionamiento.

La distancia que en una cultura de contacto es adecuada para las relaciones públicas entre desconocidos, es considerada como una distancia personal e incluso íntima en una cultura de distanciamiento.

En un autobús de la India, es posible que una persona apoye la cabeza en el hombro de quien está sentado a su lado y se quede dormido, aun siendo un completo desconocido. En la cultura norteamericana, hasta mirar a un desconocido en forma demasiado directa es reprobable, pues es interpretado como una invasión a su espacio personal.

Hall también distingue dos diferentes efectos de la dimensión espacial sobre el comportamiento humano: el sociópeta y el sociófugo. El espacio sociópeta incrementa las posibilidades de que la gente establezca contacto y se comunique, mientras que el espacio sociófugo reduce la posibilidad de que se establezcan intercambios comunicativos.



Cualquier espacio puede ser sociópeto o sociófugo según la situación y el tipo de personas que se encuentren en él, pero los espacios sociófugos están más determinados por las cualidades físicas que los sociópetos. Un ejemplo de espacio sociófugo es la disposición habitual de los asientos en hospitales, aeropuertos y otros sitios de espera. Su configuración en hileras, fijas al suelo, dificulta girar el cuerpo hacia los lados y obliga a mirar hacia el frente. Esta condición proxémica reduce la posibilidad de comunicación entre sus circunstanciales ocupantes.

Los ascensores y los medios de transporte masivo de corta distancia actúan generalmente como espacios sociófugos, dado que la falta de espacio y la forzada proximidad que imponen son compensadas con la adopción de una postura rígida, que frena la interacción.

Los espacios sociópetos son más contextuales. Por ejemplo, los estudios han mostrado que la biblioteca de la universidad es uno de los espacios escogidos por los estudiantes norteamericanos para buscar pareja, dado que el silencio y la permanencia prolongada crean una excelente oportunidad para observarse cuidadosamente y decodificar las señales y signos no-verbales de interés.

La cafetería de la universidad es un espacio netamente sociópeto, ya que favorece las posibilidades de establecer comunicación debido a la proximidad de las mesas y a la facilidad para encontrar temas en común con los demás concurrentes.



Otro fenómeno estudiado por la proxémica es la influencia de las alturas de los respaldos de los asientos, o del tamaño y forma de los escritorios, en el ánimo de las personas que participan de reuniones de trabajo o negociaciones. Los respaldos de los sillones de los jefes son más altos que los de las sillas que están frente a ellos porque simbolizan autoridad y superioridad. Un escritorio grande que separa del otro tiende a marcar las jerarquías, mientras que una mesa redonda tiende a favorecer las relaciones de equipo.

Sistema cronémico

La cronémica es el aspecto de la CNV vinculado con las formas culturalmente establecidas de organizar el uso del tiempo, y tiene también a Edward T. Hall como su fundador, quien considera dos tipos básicos de comportamiento cronémico: el monocrónico y el policrónico.

El monocrónico se caracteriza por un uso del tiempo rígidamente segmentado en compartimentos horarios, que son dedicados con exclusividad a un único tipo de actividad. El comportamiento policrónico, por el contrario, se caracteriza por la utilización del tiempo en forma de continuo indiferenciado dedicado a actividades diversas, simultáneas y hasta antagónicas.

Como ejemplos de culturas monocrónicas pueden citarse la del norte europeo y la norteamericana, mientras que las culturas latinas son policrónicas. En Argentina, una persona es capaz de recibir una llamada telefónica, escuchar la radio, leer un fax o emitir una orden al mismo tiempo que atiende a un visitante.



La utilización del tiempo de manera monocrónica o policrónica fundamentan inconscientemente nuestros juicios de valor acerca de las personas que ejercen el hábito opuesto. Así, los miembros de las culturas norte europeas consideran a los latinos, los africanos y los árabes, como desordenados aunque cálidos, mientras ellos son considerados por estos como rígidos y fríos.

Sistema diacrítico

El comportamiento diacrítico es una forma simbólica de manifestar la identidad grupal e individual. Este tipo de conducta abarca los códigos del vestuario y del arreglo personal, e incluye, entre otros aspectos, el uso de distintivos religiosos o corporativos, el largo del pelo, el estilo de la indumentaria, el maquillaje, joyas, la marca del auto o el reloj, etc.

Todos ellos expresan la identidad de quien los pone en escena y emiten mensajes hacia los demás. A través de la observación de diacríticos y la interpretación de su simbolismo, se pueden conocer muchas características de la personalidad y el pensamiento de quienes los exhiben.

Por ejemplo, por el estado de los zapatos uno puede leer cómo se sienten las personas respecto de su situación económica. Cuando las personas tienen un retroceso, o están inseguras acerca de la evolución futura de sus finanzas, la elección de compra que más retrasan es la del calzado. Zapatos nuevos y caros transmiten una imagen de prosperidad, mientras que los zapatos gastados transmiten una imagen negativa. Existe una excepción, y es el caso de



personas poderosas, en general mayores, que usan zapatos viejos por comodidad.

Sistema paralingüístico

En muchos casos no resulta fácil distinguir lo verbal de lo no verbal. Las emisiones vocales tienen características que no pueden ser consideradas verbales en su naturaleza, ya que dependen de las emociones o intenciones del emisor más que del significado de las palabras enunciadas. Por ejemplo, el tono de voz se vuelve más agudo cuando las personas experimentan excitación o ansiedad, y más grave con la tristeza.

Además del tono, el comportamiento paralingüístico comprende el volumen de la voz, el ritmo, la dicción, el acento local, los énfasis y las pausas, los suspiros, los bostezos y también la frecuencia en la emisión de interjecciones.

En las señales no-verbales que se transmiten a través de las cualidades de la voz y en los cambios sutiles que se producen en la dicción, podemos "leer" las emociones de los emisores. El siguiente es un ejemplo de este tipo de lectura: una madre describe las actividades de su hijo adolescente: "...estudia, sale con amigos, va a bailarr". El efecto producido por la acentuación y el arrastre de la "r" expresa su disgusto y su temor.

La clasificación que hemos realizado es de orden analítico. Hay que tener en cuenta que en la realidad todos los sistemas de la CNV se manifiestan dentro



de un fenómeno unificado, que también incluye al contexto particular en el que tiene lugar la comunicación.

Diccionario de lenguaje corporal

Las manos y los brazos

La posición de las manos y de los brazos son los más importantes a tener en cuenta cuando tratamos con personas.

1. Posición de las palmas

Las personas sinceras enseñan las palmas de las manos, mientras las personas poco sinceras tienen las palmas hacia abajo.

Al pedir a alguien que haga algo (Ej. Mover una caja), hay tres formas distintas relacionadas con la posición de las manos:

- Palma hacia arriba. Como tengo la palma hacia arriba, denoto sumisión, y no provoca presión. Es amistoso, persona de mi nivel lo hará con gusto.
- Palma hacia abajo. Denota autoridad. Si la persona está a mi nivel se puede negar.



- Puño cerrado y apuntando con el dedo. Es como si hostigase a la persona con un palo. No es bueno pedir las cosas así, especialmente si se usa a menudo.

2. Frotarse las manos

Expresa una expectativa positiva. Si es rápido, la persona muestra que va a beneficiar al otro. Si es lento, el otro desconfiará, porque la persona muestra que es beneficio para ella.

3. Las manos en Ojiva o triángulo

Denotan seguridad. En un proceso negociador significa que la persona ha tomado una decisión, por lo tanto si viene después de signos positivos es que habrá trato, pero si viene después de signos negativos no habrá trato.

4. Cruce de brazos o piernas

Cuando una persona cruza los brazos o las piernas es que está en actitud de defensa o nerviosa. En estas condiciones no es bueno que sigamos negociando, así que habrá que intentar que la persona adopte una actitud abierta. La mejor forma de hacerlo es darle algo para que lo sostenga o pedirle que nos enseñe algo. Otras formas de hacer que las personas tomen actitudes abiertas son: preguntar qué opinan, cambiar de tema o cambiar la forma de argumentar.



Las personas que están de cara al público, tienden a disimular el cruce de brazos, y hacen cruces parciales cuando están nerviosas o están en posición defensiva:

- Una mano coge a la otra por delante del cuerpo
- Tocar el reloj
- Tocar el puño de la camisa contraria
- Mujer coge el bolso sobre ella
- Coger un vaso con las dos manos

5. Manos por detrás

Si se cogen la mano por detrás, significa seguridad y superioridad.

Si se coge la muñeca de la otra mano, indica frustración, e intento de autocontrol. Cuanto más arriba se coja la otra mano, implica que se está autocontrolando más.

6. De pie con las manos en las caderas

Es una actitud agresiva. Esta actitud la ponen también los hombres para cortejar a las mujeres. Esta actitud de galanteo (o agresividad) también se muestra cuando los hombres o mujeres se ponen de pie con el pulgar metido en los bolsillos y con los otros dedos apuntando hacia los genitales (posición de los vaqueros en las películas del Oeste).

7. Las manos en la cara



Normalmente denotan pensamientos negativos.

Cubrirse la boca es síntoma de que se está mintiendo. Es como un intento de evitar que nuestras mentiras salgan de la boca.

Los niños lo hacen mucho, y conforme se van haciendo mayores lo van disimulando. Hasta el punto que los adultos se tocan disimuladamente, entre la nariz y la boca.

- **Tocarse la nariz.** También denota que se está mintiendo
- **Tocarse la oreja.** Es que no se quiere escuchar o no le gusta lo que está oyendo.
- **Meterse un dedo en la boca** (o un elemento como un lápiz o cigarrillo), es señal que la persona está insegura.
- **Apoyar la cabeza sobre las manos.** Es señal de aburrimiento.
- **Mano apoyada en la mejilla e índice normalmente hacia arriba.** Indica que se está evaluando.
- **Mano en la barbilla.** Normalmente indica que se está tomando una decisión, en estos momentos están callados. Si tras estar meditando la persona se echa hacia atrás indica que no va a haber acuerdo, por lo que tendremos que volver a recalcar los puntos clave.



Hay que tener mucho cuidado de no confundir las posiciones de evaluación con la siguiente posición: índice hacia arriba y el pulgar aguanta la barbilla. Esta posición no es de evaluación, es que la persona está teniendo pensamientos negativos, por lo que he de intentar que la persona cambie de actitud.

Tocarse nuca o cabeza, significa que la persona se ha equivocado.

Tocarse la nuca (como mirando hacia abajo). Es una persona difícil de trabajar con ella, es negativa.

Tocarse la cabeza. Es una persona más abierta.

Otras cosas sobre las posturas

Eco

Cuando dos personas están de acuerdo al hablar o son amigos, adoptan las mismas posturas. Esto se puede observar en grupos de personas, detectando así quién está a favor de quién.

Relación estado de ánimo-posturas

El estado de ánimo afecta a la postura de la persona. Por ejemplo si una persona está triste, tendrá echados los hombros hacia delante, la cabeza cabizbaja y la mirada caída.



Pero esta relación ánimo-posturas es recíproca, es decir, que si me siento mal, pero elijo ir derecho, sonreír y mirar altivamente, pronto me sentiré mejor.

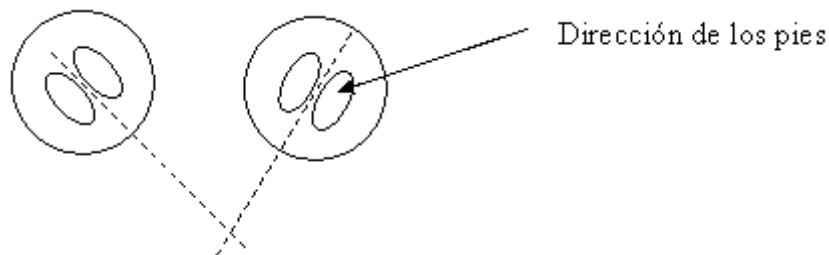
Otro caso donde pueden ayudar posturas físicas es con la gente deprimida. Si estas personas elijen andar derechas, con la cabeza alta, a sonreír y sobre todo a mirar hacia arriba, se recuperarán más rápidamente. De hecho, las personas que están deprimidas se les recomienda hacer deportes donde tengan que mirar hacia arriba, por ejemplo volley ball. Esto se debe a que las personas deprimidas miran hacia abajo (diálogo interno), y esta conversación interna les impide salir de la depresión. El hacer un deporte que les obligue a mirar hacia arriba, les obliga a romper durante un tiempo la tendencia a mirar hacia abajo, mejorando así su estado de ánimo.

La posición al hablar

La posición que toman dos personas al hablar determina la actitud que tienen hacia la conversación, e incluso puede determinar la orientación de la misma.

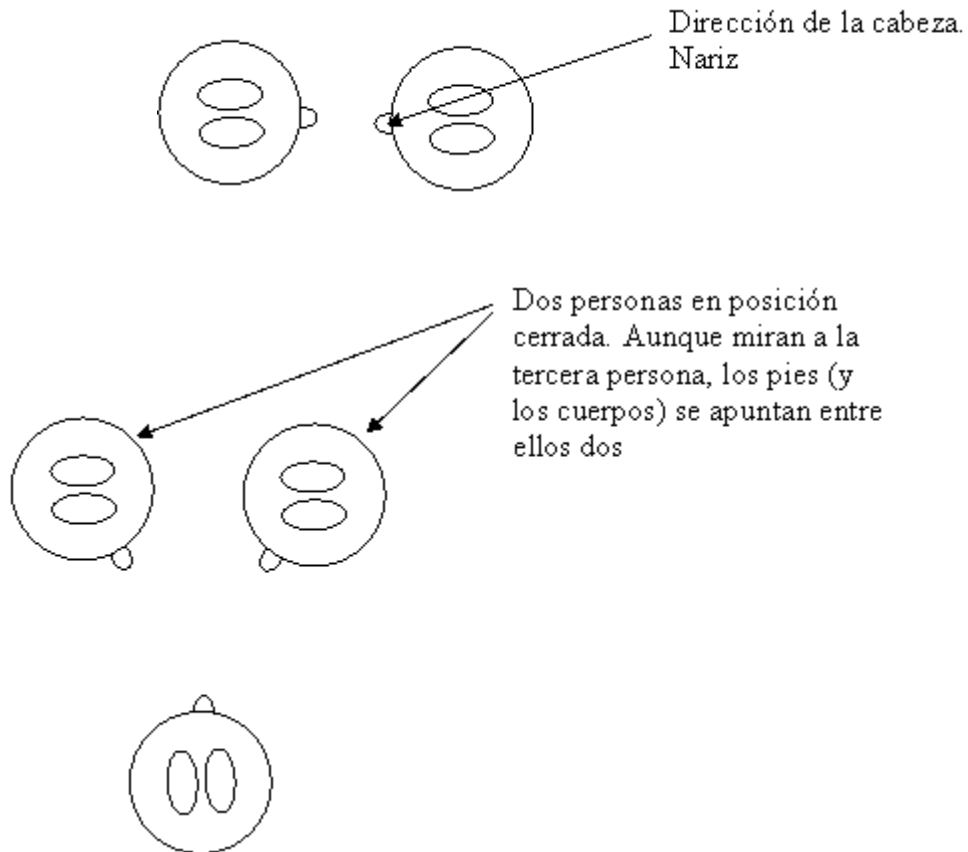
1. *Estando de pie*

- **Posición abierta.** Conversación amigable, invita a otros a intervenir.





- **Posición cerrada.** No invita a otros a intervenir.



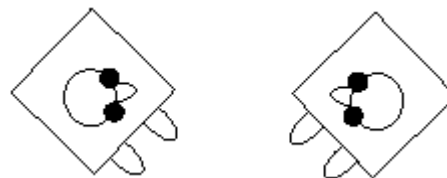
2. Sentados

Sentados, cruzar las piernas y dirigir las rodillas hacia la otra persona, es señal de interés. En grupos, la gente orienta el pie hacia quien le interesa.

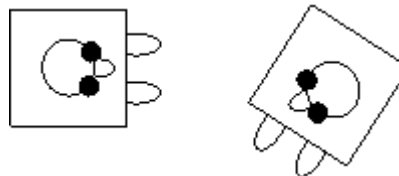


Cuando una persona quiere tener el control sobre otra, se sienta en un sillón giratorio y sienta a la otra persona en un sillón fijo y adopta las siguientes posiciones.

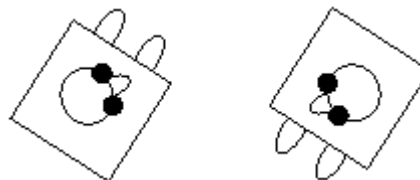
Posición triangular abierta. Actitud relajada y formal. Es bueno para aconsejar.



Posición de frente. Persona de la izquierda presiona a la derecha. Toda reunión ha de empezar en posición 1, y puede ser bueno usar esta posición cuando la persona de la derecha no está contestando sinceramente.



Posición en ángulo recto. Quita presión a la entrevista. Se pone esta situación cuando se aborda una situación delicada

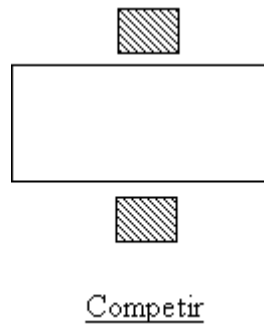




3. Colocación en una mesa

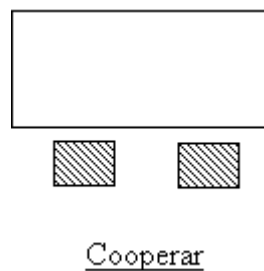
Posición competitivo-defensiva

Esta posición mantiene las distancias y no es buena para encontrar soluciones negociadas que beneficien a ambas partes. Es la posición que suele tomar un superior con un subordinado. La ventaja que tiene es que da conversaciones cortas.



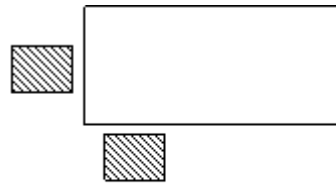
Cooperar

Esta posición se adopta cuando dos miembros de un equipo quieren solucionar un problema juntos.





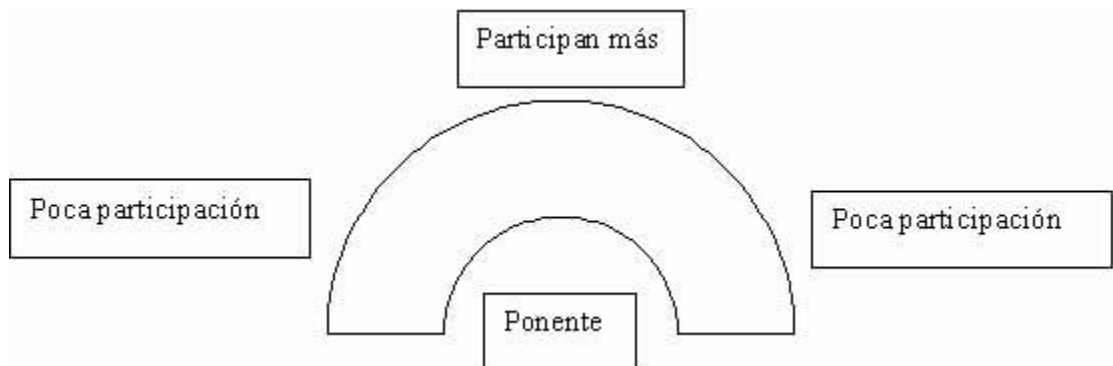
Posición en ángulo. Es una posición amistosa e informal.



Conversar

4. Colocación en una presentación

Normalmente el líder de un grupo se dirigirá a la cabeza de la mesa.



Participan más los de en medio porque tienen más contacto visual.



II. LA NATURALEZA DE LAS EMOCIONES DESDE EL ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.

Las emociones que los seres humanos experimentamos ejercen una presión fisiológica y psicológica que es canalizada directamente a través de movimientos corporales. La necesidad de expresión corporal del ser humano nunca cesa: reaccionamos incluso ante las emociones que se desencadenan con los sueños y las expresamos con los movimientos de nuestros cuerpos dormidos.

Los signos y señales no-verbales constituyen un lenguaje que hablamos con nuestros cuerpos y a través del cual expresamos nuestras emociones en forma constante.

Los estados emocionales expresan lo más básico de nuestra conciencia. Nuestra experiencia vital, nuestra capacidad de percepción y raciocinio están continuamente teñidas por el tono que les da nuestro estado emocional en cada instancia. Las emociones influyen en la manera como pensamos, en los recuerdos, la evaluación del presente y las expectativas.

Las diferentes emociones desde la perspectiva de la CNV pueden distinguirse en positivas y negativas. El temor, el enojo, el asco, la tristeza y el desprecio son emociones negativas. La alegría, el orgullo por los logros y la satisfacción son emociones positivas.



El eje para realizar esta división es una escala que va de lo placentero a lo displacentero. Desde una perspectiva "aspiracional", la naturaleza de las emociones humanas también puede definirse en términos de su relación con el logro de metas.

En este enfoque, las emociones positivas están relacionadas con la conciencia de que una meta ha sido alcanzada. La emoción negativa de la tristeza es una reacción ante el fracaso en alcanzar o mantener una meta. La ira aflora cuando un agente causa la pérdida de una meta. En el miedo existe la suposición de fracaso ante el deseo de alcanzar una meta.

Las emociones son iniciadas por la percepción de un estímulo, que tras ser evaluado consciente e inconscientemente, desencadena un "programa afectivo". Este programa produce un conjunto coordinado de respuestas que incluyen la disposición para la acción y sus efectos asociados: cambios fisiológicos, expresiones faciales específicas y una sensación subjetiva particular.

Debido a que las emociones pueden despertar muy rápido, con poca conciencia y con cambios involuntarios en la fisiología y la expresión, a menudo las experimentamos como algo que nos viene de afuera, como algo que nos ocurre y que no podemos evitar. Sentimos que no podemos elegir las libremente, sino que se nos imponen, muchas veces en contra de nuestro deseo y nuestra voluntad.



En 1884, William James, padre de la psicología en Norteamérica, sostenía que las emociones consisten en las manifestaciones corporales producidas por cambios fisiológicos genéticamente determinados que el organismo experimenta ante la percepción de diferentes hechos, como por ejemplo, el encuentro con un animal salvaje.

James se basa en el principio biológico de que el sistema nervioso de todos los seres vivos contiene un conjunto heredado de predisposiciones para reaccionar de modos específicos al contacto con rasgos particulares del ambiente. Sobre la base de este principio, propone la hipótesis de la identidad de las emociones con los cambios fisiológicos y las expresiones corporales.

James consideraba que los pensamientos que normalmente asociamos a las emociones no son la causa de estas, sino su consecuencia, o sea: ante la participación del sujeto en un suceso capaz de desencadenar emociones, se produce una reacción física que compromete al sistema nervioso autónomo, responsable de las funciones fisiológicas que resultan activadas. Sólo más tarde se originan los procesos cognitivos de reconocimiento y evaluación.

De esta hipótesis surge una idea muy provocativa: si las emociones son cambios corporales específicos que se producen ante la presencia de hechos particulares, entonces la fabricación de aquellos cambios que pueden ser reproducidos voluntariamente, tales como las expresiones faciales y las posturas, tendrían el poder de inducir la experiencia completa de las emociones evocadas.



James sugiere que si queremos liberarnos de nuestras tendencias emocionales negativas, debemos practicar de la manera más asidua posible y con total determinación los movimientos y las expresiones corporales correspondientes a las emociones positivas que deseamos cultivar.

Para ello se vuelve imprescindible alcanzar un conocimiento cada vez más acabado de los constituyentes expresivos de cada estado emocional específico.

Emociones básicas y emociones autoconscientes

La principal corriente de investigación de la CNV se ha enfocado en las emociones con fuerte base biológica, compartidas con otros animales, identificables por medio de expresiones faciales específicas, reconocidas universalmente y nombradas por diferentes culturas con términos equivalentes. Desde tal punto de vista, los estudios se han concentrado en un pequeño grupo del vasto número de emociones representado en los lenguajes, principalmente aquellas denominadas básicas: alegría, tristeza, miedo, enojo, asco, desprecio y sorpresa.

Según el Dr. Paul Ekman, la función primordial de las emociones es movilizar el organismo para tratar rápidamente con las situaciones vitales fundamentales, tales como los encuentros interpersonales importantes, la muerte de una persona significativa, el peligro físico, etc., a través de actividades que fueron adaptativas en el pasado.



El sentido adaptativo de la ira es la lucha, dado que con la ira, la sangre fluye en mayor medida hacia las manos, y el sentido adaptativo del miedo es escapar de un predador, dado que durante el temor, la sangre fluye a los músculos que permiten correr.

Existe también otro conjunto de emociones llamadas autoconscientes: vergüenza, culpa y orgullo. Estas difieren de las básicas porque necesitan la existencia de autorepresentaciones para su desencadenamiento, es decir, un bagaje de ideas que componen el concepto que la persona tiene de sí misma.

Para que las emociones autoconscientes se manifiesten, el individuo debe enfocar su atención sobre estas representaciones, es decir, debe reflexionar sobre sí mismo y generar una autoevaluación.

En otras palabras, las emociones autoconscientes de vergüenza, culpa y orgullo requieren procesos cognitivos más complejos que las básicas. Aunque estas últimas a menudo abarcan procesos cognitivos, también pueden ocurrir en ausencia de ellos.

Es importante aclarar que en la vida cotidiana de las sociedades contemporáneas, las oportunidades de sentir emociones básicas absolutamente libres de procesos cognitivos simultáneos son raras, dado que, es más probable que sintamos miedo debido a nuestras especulaciones acerca de las intenciones ajenas, que ante la amenaza de ser atacados por un animal.



Las emociones básicas aparecen más tempranamente que las autoconscientes, dentro de los primeros nueve meses de vida; en cambio, sensaciones muy generales de autoconciencia sólo se desarrollan entre los dieciocho y los veinticuatro meses de edad, y las emociones autoconscientes como tales, más tarde aún, alrededor de los tres años.

Una explicación para este desarrollo posterior es que las emociones autoconscientes requieren una conciencia de sí capaz de generar una autorepresentación estable de la propia identidad. Esto quiere decir que los niños hayan llegado a un estado de madurez psíquica que les permita internalizar los estándares y las reglas particulares que determinan el comportamiento considerado correcto, y puedan comprender que su conducta va a ser evaluada en dichos términos por los demás, quienes los observan desde fuera.

Las diferencias entre las emociones básicas y las autoconscientes incluyen también el hecho de que a las básicas corresponden expresiones faciales universalmente reconocidas, corroboradas extensivamente gracias a herramientas tales como el EM-FACS -Emotion-Facial Action Coding System, desarrollado por el Dr. Ekman. Por el contrario, hasta ahora no se ha comprobado científicamente la correspondencia entre expresiones de las emociones autoconscientes.

Las emociones evolucionaron para cumplir, a través de la selección natural, la función de promover la supervivencia física, pero el desarrollo de la cultura humana también ha impulsado la evolución de las emociones en el



sentido de que estas cumplan funciones relativas a metas sociales, tales como llevarse bien con los demás y avanzar en la comunidad.

El miedo puede hacer que un individuo escape de un peligro, pero también el miedo al escarnio público puede hacer que un individuo se comporte de maneras socialmente aceptables, y así incrementar su habilidad para alcanzar determinadas metas. Por lo tanto, las emociones básicas tienen funciones sociales además de las de supervivencia.

Las emociones autoconscientes, en cambio, parecen promover exclusivamente las metas sociales. El estado del conocimiento sugiere que la vergüenza ha evolucionado con propósitos de apaciguamiento; la culpa, con el de estimular las relaciones comunitarias; y el orgullo, con el de establecer el liderazgo.

Las siete emociones básicas y sus definiciones

Alegría: sensación dichosa de placer y bienestar.

Situación: ganar un premio importante en un sorteo.

Tristeza: sensación opresiva de pérdida o carencia que produce desánimo.

Situación: recordar a un familiar muy querido que ha fallecido recientemente.



Miedo: sensación de agitación causada por una percepción de peligro debida a riesgos físicos, morales, o a la presencia de dolor.

Situación: estar nadando en aguas abiertas y sentirse arrastrado lejos de la orilla por una corriente.

Enojo: sensación perturbadora que resulta de una ofensa, una torpeza propia o un obstáculo natural. Generalmente incluye el deseo de reaccionar agresivamente contra la causa de esta sensación.

Situación: ser acusado injustamente de un error o delito.

Asco: sensación de repugnancia debida a la percepción de un estímulo desagradable a los sentidos.

Situación: ver u oler un alimento en mal estado.

Desprecio: sensación de rechazo o desestimación hacia otra persona o cosa, por considerarla inferior, indigna o carente de valor.

Situación: oír música mal interpretada cuando se es melómano.

Sorpresa: sensación súbita e inesperada de asombro.

Situación: encontrarse repentinamente con alguien en un lugar imprevisible.



Las señales faciales de las emociones básicas

De acuerdo con Ekman, las expresiones de las emociones ofrecen información acerca de:

1. Lo que está ocurriendo dentro de la persona (planes, memorias, cambios fisiológicos).
2. Aquello que es más probable que haya ocurrido antes que se manifestara la emoción (antecedentes)
3. Aquello que tiene más probabilidades de ocurrir inmediatamente después (consecuencias inmediatas, intentos reguladores, formas de asumir la situación).

Las expresiones emocionales brindan información a miembros de la propia especie sobre qué está ocurriendo, qué lo provocó y cuáles son los cursos de acción más probables. Por ejemplo, cuando vemos a una persona con una expresión de asco, sabemos que está respondiendo a algo que resulta ofensivo a sus sentidos, literal o metafóricamente, y que posiblemente se aleje de la fuente de estimulación.

Las señales faciales son las configuraciones de rasgos características de cada emoción particular, producidas por los movimientos involuntarios de los músculos del rostro ante el desencadenamiento de las emociones.



Son cruciales para el desarrollo y la regulación de las relaciones interpersonales; constituyen una parte importantísima del total de señales y signos presentes en cualquier conversación cara a cara; son fundamentales en la regulación de la agresión, es decir, en su aceleración o apaciguamiento, y tanto en la infancia como en la vida adulta, son parte de la formación de vínculos sociales duraderos.

III. COMUNICACIÓN NO VERBAL EN PROCESOS DE COACHING.

Con el objetivo de ampliar nuestra capacidad de interactuar productivamente con todo tipo de personas, incluso con aquellas que son muy diferentes de nosotros se debe desarrollar el carisma empático. Al incorporar a nuestro desempeño una dimensión de superación personal basada en el dominio de nuestras emociones, haremos más gratificantes e interesantes nuestro apoyo.

La comunicación no verbal puede utilizarse con toda legitimidad para transmitir un estilo empático que es a la vez receptivo y proactivo. De esta forma pueden crearse mejores relaciones de coaching y mejores ambientes de trabajo, disfrutar del bienestar y de los buenos resultados que de esto emana.



Evitar las posturas cerradas

Para aprender la comunicación no verbal en el coaching, debemos volvernos más conscientes de las posturas cerradas que adoptamos habitualmente durante nuestras interacciones con los demás. Las posturas cerradas son contrarias a la transmisión de intenciones empáticas y afectan en las sesiones de coaching en un sentido de desacuerdo o rivalidad. Manifiestan barreras en la relación.

Las actitudes cerradas incluyen un rostro inexpresivo, arrogante o agresivo, el ceño fruncido, la elevación pronunciada de una sola ceja, una sonrisa desdeñosa y una mirada distante, apagada o fría. Indican un estado emocional negativo que puede representar un carácter hostil, competitivo, defensivo o, como caso especial, introvertido.

En el coaching debemos evitar la actitud de orientar sólo la cabeza hacia el interlocutor, mientras que el resto del cuerpo apunta en otra dirección, pues esta postura constituye un comportamiento de huida, es decir, de rechazo hacia la interacción, y por lo tanto no favorece la empatía ni el rapport.

Cruzar los brazos también puede ser una postura cerrada. Para distinguir los casos en que se hace por comodidad de los que representan actitudes antipáticas, debemos observar los siguientes indicadores: que las manos queden ocultas o se escondan los puños, que las manos aferren los brazos o que se aprieten los brazos contra el cuerpo. Cuanto más marcados sean estos rasgos, más distanciamiento expresan.



Las formas de cruzar las piernas también pueden manifestar posturas cerradas o simplemente comodidad. Existen estilos diferentes para el hombre y la mujer.

Es muy importante notar que las formas de cruzar las piernas -o los brazos- pueden funcionar de manera especial cuando refuerzan el sostenimiento decidido de una determinada opinión.

Manifestar posturas abiertas

Es fundamental presentar posturas abiertas en las sesiones de coaching, indicadoras de un estado emocional positivo: la sonrisa franca, la mirada solícita y amable, las manos y palmas a la vista. Indican buena predisposición, un estado cognitivo de atención al tema, una valoración positiva o acuerdo puntual, y una intención de sinceridad y aceptación.

Mantenerse abierto estimula en el coachee la idea de que uno es receptivo, que no tiene nada que ocultar, que está dispuesto a escuchar.

Mantenerse en las sesiones de coaching con el cuerpo y el rostro completamente orientados en dirección de tu coachee, sin cruzar los brazos ni las piernas, y realizar actos no-verbales denotativos de actitudes abiertas -tales como mostrar las palmas de las manos-, ilustrar la sesión verbal con ademanes precisos y mantener las plantas de los pies completamente apoyadas en el



suelo constituyen actos no-verbales que manifiestan una actitud favorable de empatía.

Orientar todo nuestro cuerpo, como una unidad, hacia la persona con la que estamos conversando, ayuda a mantener la atención enfocada en la interacción de coaching.

La cabeza tiene una preeminencia especial respecto del resto del cuerpo, es foco de atención privilegiado. Las miradas que se dirigen hacia el rostro captan también las posturas que adopta la cabeza, e incluso sus movimientos fugaces. La cabeza tiene una elevada capacidad expresiva.

La cabeza centrada se relaciona con el control emocional y las actitudes asertivas, mientras que ladeada hacia un hombro comunica la intención de brindar nuestra mayor capacidad de atención, de estar con nuestro coachee en ese momento. Es una señal de compromiso.

Por el efecto de retroalimentación que tienen los gestos y las posturas sobre los propios estados emocionales y cognitivos, ladear la cabeza incrementa nuestra capacidad de interesarnos por lo que está ocurriendo. Ladear la cabeza tiene un efecto apaciguador sobre las emociones ajenas.

Para transmitir una imagen de sinceridad y apertura, es recomendable acostumbrarse a no ocultar las manos. Hay que estar atento para evitar que las manos permanezcan en los bolsillos, o de cualquier otro modo fuera de la vista del otro.



Otras posturas empáticas de las manos son las que se realizan uniendo delicada y relajadamente las yemas de los dedos entre sí, y que llamamos "ojivas". Las ojivas son un poderoso y positivo signo de escucha activa, y cuando hablamos, transmiten seguridad respecto del propio conocimiento. Esta postura nos muestra centrados y receptivos ante los demás.

Sincronismo postural

Los "ecos" posturales, también llamados "espejos", consisten en la realización simultánea del mismo movimiento corporal, o en la adopción de posturas similares por dos o más personas. Esta categoría de actos no-verbales indica afinidad, simpatía y afecto.

En las sesiones de coaching el sincronismo de gestos y posturas es una metáfora de que existe un estado de armonía entre las personas. Podemos estar atentos a los ecos posturales para observar si el sincronismo acontece naturalmente, y también podemos, con la debida práctica, recurrir a un comportamiento no-verbal que haga uso estratégico de este sincronismo como recurso.

Por ejemplo, Si en una conversación de coaching, observamos que nuestro coachee se sienta con la espalda recta, en una postura rígida y simétrica, podemos comenzar adoptando una postura que sin ser tan rígida, respete la simetría como signo de formalidad. A partir de allí podemos ganar espacios de mutua confianza a través de la conversación, y cuando observemos que nuestro coachee rompe la simetría de su postura y se relaja,



podemos estratégicamente romper nuestra propia simetría y relajarnos más. De esta forma, reconocemos y aprobamos el hecho de que el otro se haya aflojado. Así se estimula el circuito de la relajación, que es producto de la confianza mutua.

En los contextos de conversación puede observarse claramente cómo las personas se recuestan contra el respaldo o adelantan el cuerpo acompañándose mutuamente en una especie de danza. Cuando las personas copian sus respectivos movimientos están indicando un pensamiento homogéneo, un sentimiento compartido.

Si nos volvemos hábiles para observar los momentos en que emergen las emociones positivas en nuestros coachees, podremos apoyar esas emociones respondiendo conscientemente en forma acorde, y favorecer así las posibilidades de empatía.

Se debe tener sumo cuidado al utilizar el comportamiento no-verbal sincrónico como estrategia, pues si el coachee llega a sentirlo como algo forzado o sobreactuado, sus efectos serán contraproducentes.

Cuando detectamos en el coachee posturas no-verbales cerradas, debemos cuidarnos de no espejearlas. Debemos espejear sólo las posturas representativas de las emociones positivas.

En los casos en que tenemos que desafiar con actitudes y estilos muy competitivos y confrontadores, un comportamiento no-verbal neutro de atenta



expectativa, en el que se reducen al mínimo las expresiones emocionales, y se responde con tono de voz modulado y ritmo lento, o simplemente se hace silencio.

Con el tiempo desarrollaremos nuestra habilidad de espejear las posturas ajenas, tales como el estilo en las formas de sentarse y sus cambios durante la conversación de coaching. Muchas veces las personas difíciles ceden ante la sensación de estar frente a alguien que se les parece o piensa como ellos, lo que puede ser transmitido gracias a esta estrategia no-verbal.

Expresión facial de la empatía

El rostro es la pantalla para la expresión de los estados afectivo-cognitivos, es el foco principal de la atención de los demás. En él se muestran las alteraciones producidas por los cambios fisiológicos correspondientes a las emociones, como el enrojecimiento debido a la vergüenza, el estallido de ira o la excitación, y la palidez de la primera etapa del enojo, y también del temor. La sudoración se hace visible en la frente cuando se alcanzan niveles elevados de nerviosismo, que pueden deberse a estados emocionales como el pudor, cognitivos como la confusión, y otros.

Los gestos que realizamos con los ojos, las cejas y la boca tienen la capacidad de transmitir nuestra intención de envolver nuestra falta de voluntad al respecto. El comportamiento ocular, las sonrisas y la sintonía emocional de la expresión facial son componentes fundamentales en nuestras conversaciones de coaching.



Para favorecer una comunicación empática entre el coach y el coachee se debe mirar con atención al coachee, pero sin fijar la mirada en sus ojos indiscriminadamente. Para poder sostener una mirada atenta que no resulte invasora, es mirar a una zona ampliada de los ojos que incluya desde la frente a la punta de la nariz.

Mirar directamente a los ojos debe reservarse para los momentos que requieren una intensificación del efecto emocional, valorativo e intencional de la conversación, como por ejemplo, cuando se hace una promesa, o se expresan sentimientos u opiniones importantes.

Mantener un elevado nivel de contacto ocular, durante por lo menos el 50% del tiempo que dura la sesión, contribuye a apaciguar las emociones que causan tensión.

Con nuestra mirada podemos transmitir cierta aura de calidez, que no equivale a parecer cándidos, pues ser empáticos no significa perder la objetividad. Una intención amable transmitida por una mirada acorde ayuda a que nuestra objetividad no se transforme en rigidez o altanería.

La expresión facial en el coaching requiere también de un tipo especial de sonrisa. Las sonrisas de alegría son uno de los gestos más poderosos, el tipo de sonrisas, a las que llamamos afiliativas, que se pueden producir voluntariamente en forma legítima y sincera: son las que transmiten que la presencia del otro es percibida como un hecho agradable.



Sintonía emocional de la expresión facial y escucha activa

Lo importante para seleccionar el tipo de expresión que adoptaremos con el objeto de proyectar empatía es observar el estado de ánimo del coachee. La sintonía emocional de la expresión facial es una de las herramientas más poderosas que existen para generar empatía en el coaching.

Si el coachee se encuentra apesadumbrado, podemos hacer una sonrisa triste, que se logra elevando y juntando los extremos interiores de las cejas al tiempo que se elevan levemente las comisuras de los labios.

Si el coachee está perturbado y se muestra agresivo -adelanta la mandíbula, aprieta los dientes o frunce el ceño-, es preferible no sonreír, sino adoptar una actitud neutral de autenticidad, hasta que se observe alguna señal de que su estado de ánimo está cambiando. Hay que cuidarse de no iniciar alguna sesión de coaching estando enojado, pues esto favorece una escalada en el circuito de los impulsos agresivos.

Ante situaciones en las cuales el estado de ánimo del coachee está relacionado con la ira, es una excelente estrategia enfrentarlo con un rostro sereno, es decir, relajado, y mantener una actitud receptiva y firme a la vez.

Manifiestar interés y comprensión respecto de los deseos o metas de nuestros coachees es uno de los motores del coaching. En este sentido, utilizamos los comportamientos no-verbales de la "escucha activa". Son aquellos actos que prueban que se ha entendido lo que se acaba de oír y los



que demuestran que se está llevando a cabo la evaluación de lo escuchado. Realizar movimientos de asentimiento con la cabeza al final de cada frase del otro, correlativos del "sí" verbal.

Contacto físico

Tocar a las personas con las que interactuamos es un comportamiento muy habitual entre los miembros de las culturas latinas, aun entre desconocidos. Si uno siente que se ha generado un clima de cordialidad y entendimiento, puede reforzarlo a través de un comportamiento de contacto cuya intención sea comunicar apoyo.

La parte ideal del cuerpo para transmitir este tipo de apoyo en el coaching es el antebrazo. Lo importante es enfocarnos en que el contacto transmita calidez y honestidad. Un breve pero firme contacto de este tipo es capaz de derribar resistencias y eliminar dudas.

Pero debe ser muy cuidadoso y no utilizarlo indiscriminadamente, o como parte de una costumbre que se ha vuelto mecánica, pues de esta manera provocaría un efecto adverso.



Estructuración no-verbal del diálogo

En las conversaciones de la vida cotidiana nos expresamos corporalmente a través de ciertos comportamientos que constituyen los comunes denominadores.

Las conversaciones de coaching exitosas son los de colaboración y mutuo entendimiento, en los que se trabaja a la par. Estos intercambios generan estados anímicos positivos.

En los diálogos de colaboración y apoyo en el coaching se presenta un patrón de gestos que tienden a crear empatía y establecer rapport. La estructuración no-verbal del diálogo está compuesta por posturas y gestos que favorecen el intercambio informativo y transmiten una imagen de receptividad, credibilidad, seriedad, sinceridad, seguridad, confianza, racionalidad, reciprocidad y proactividad.

Este tipo de estructuración no-verbal del diálogo se caracteriza por las actitudes serenas, atentas y básicamente abiertas.

Estar siempre predispuesto a percibir lo que le está pasando al coachee es una gran ventaja, aunque al principio es difícil confiar en lo que percibimos a través de la comunicación no verbal más que en las palabras, y actuar en consecuencia.



Al mismo tiempo, muchas veces no somos conscientes de lo que estamos sintiendo en las sesiones de coaching de modo que nuestras emociones permanecen ignoradas para nosotros mismos mientras se desencadenan y fluyen de un estado a otro. Sin embargo, al percatarnos de que estamos haciendo determinado gesto o adoptando determinada postura, podemos empezar a generar una mayor inteligencia emocional.

Cuando uno repentinamente se da cuenta de los gestos que está realizando, debe preguntarse, por ejemplo: "¿Por qué me elevé la ceja con el dedo? ¿Por qué me rasqué el cuello?". Ambos son actos no-verbales cuyo significado está relacionado con la duda o la incredulidad. "¿Será que realmente yo mismo no creo en lo que estoy diciendo?" Esta nueva conciencia nos permite reflexionar más profundamente y modelar nuestra comunicación no verbal en forma estratégica.

IV. DESARROLLO DE DINÁMICAS DE GRUPO

Las dinámicas de grupo son medios, métodos o herramientas, empleados al trabajar con grupos para lograr la acción del grupo. Tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.



En general, las dinámicas para grupos pueden ser utilizadas para diversos fines; sin embargo, generalmente proporcionan un contexto adecuado para el aprendizaje en tres terrenos principales:

- El conocimiento y cómo aplicarlo
- El aprendizaje de habilidades y
- El aprendizaje en el plano de los valores y actitudes

Algunas de las aplicaciones más comunes, son las siguientes:

1. **Reforzamiento de conceptos teóricos-memorísticos.** Pueden usarse para estimular el aprendizaje teórico-memorístico de los conceptos más importantes de un determinado tema o curso. Esta utilización como reforzamiento, facilita el aprendizaje al trabajar el participante en un clima de reto, alegría y diversión.
2. **Estimulación de la temática perseguida.** Esta utilización conduce a que los participantes observen con más detalle o experimenten los conceptos aprendidos durante la fase teórica.
3. **Evaluación del aprendizaje.** Las dinámicas para grupos pueden ser utilizadas para el control de la eficiencia del aprendizaje, a través de su demostración en una situación práctica vivencial.
4. **Concientización de problemas.** Las dinámicas para grupos pueden ser utilizadas para que los participantes concienticen y verbalicen



"Problemas palpables", haciéndolos así accesibles a una aclaración tanto racional como emocional.

5. **Generalización del aprendizaje.** Otra utilización está relacionada con lograr que los participantes transfieran y traduzcan los conceptos aprendidos en la sesión teórica a situaciones reales.
6. **Solución de conflictos.** Pueden servir para resolver conflictos existentes. A través de crear un clima más favorable para su solución.
7. **Energización.** Pueden aplicarse para superar el "cansancio" o "estancamiento" de un grupo en procesos de aprendizaje largos y fatigosos.
8. **Análisis y solución de problemas.** Mediante la utilización de dinámicas para grupos puede hacerse más conciso y efectivo el análisis de problemas que, en trabajo individual, durarían mucho tiempo.
9. **Modelaje.** Pueden aplicarse para dar a conocer, mediante un modelo, pautas de comportamiento

Existe un amplísimo ámbito de aplicación de las dinámicas para grupos. En ellas existe un alto potencial; sin embargo, es importante citar que no obstante lo amplio de la gama de posibilidades de utilización, no se debe caer en el error de creer que son apropiadas para todos los problemas. La aplicación



de una dinámica para grupos depende siempre de las aptitudes del instructor, de los objetivos de aprendizaje y de las características del grupo.

Una misma dinámica puede permitir diferente manejo de información aún con un objetivo idéntico de aprendizaje dependiendo del enfoque y actitudes del instructor. Así algún instructor puede provocar más el autoanálisis y la empatía para que la catarsis de grupo se desarrolle en un clima de confianza y ayuda. En cambio otro instructor buscará el aprendizaje más en la confrontación orientada de los conflictos y un tercero quizás siga la técnica de no intervenir y dejar que el grupo haga lo que considere adecuado.

El ciclo de aprendizaje por medio de dinámicas para grupos.

Es importante que el instructor conserve siempre en mente que la dinámica no es una actividad por sí misma, ya que el proceso de análisis y reflexión que le sigue inmediatamente es lo verdaderamente importante. El instructor debe aceptar la responsabilidad cuando surjan todos los datos generados por la dinámica y el hacer que los participantes puedan hablar libremente, con seguridad y en forma integradora.

La habilidad en el manejo del proceso de la dinámica, es la capacidad más importante que el instructor debe tener para el éxito en el manejo de la misma.



Esta capacidad es muy importante para poder ayudar a los participantes a lograr la generalización y el aprendizaje producto de la dinámica. El instructor debe estar preparado para insertar aspectos teóricos y aplicaciones prácticas.

Existe un ciclo de aprendizaje que puede aplicarse a las dinámicas para grupos. Para identificarlo con mayor facilidad es conveniente partir del ciclo que formalizó David Kolb:

- 1. El aprendizaje empieza con una experiencia concreta.
- 2. El individuo piensa sobre esa experiencia y recopila información.
- 3. El individuo que aprende empieza a hacer generalizaciones y a internalizar lo ocurrido en la experiencia.

En el caso de las dinámicas para grupos, este modelo se complementa con unos pasos más:

1. Experiencia o vivencia
2. Publicación
3. Proceso
4. Generalización
5. Aplicación

Experiencia o vivencia:

El primer paso está constituido por el desarrollo de las actividades indicadas en la dinámica, y la información generada por su realización.



Este es el paso que frecuentemente es asociado con "juegos" o "diversión".

Obviamente que si el proceso se detiene o se limita a este paso, toda la enseñanza se puede perder y no se dará el aprendizaje.

Estas actividades pueden ser conducidas de manera individual, por parejas, triadas, pequeños grupos, grupos arreglados estratégicamente o grandes grupos.

El aprendizaje se da a través del descubrimiento, y las cosas exactas que pueden ser aprendidas, no pueden ser especificadas de antemano. Todo lo que se desea en esta etapa del círculo de aprendizaje es desarrollar datos comunes que sean la base de futuras discusiones.

Esto significa que cualquier cosa que ocurra en la Dinámica, ya sea esperado o no, dará las bases para un análisis crítico; los participantes pueden aprender serena y profundamente.

Algunas veces el instructor invierte gran cantidad de energía planeando la Dinámica pero permite un desarrollo y evaluación de ella fuera de lo planeado. Como consecuencia, el aprendizaje no es facilitado. Es axiomático decir que las siguientes 4 etapas del círculo de aprendizaje son más importantes que la fase de experiencia.



Compartir.

Después de "vivir" la dinámica, los participantes se encuentran listos para participar con lo que vieron y percibieron durante el desarrollo de la misma.

La intención de ésta fase es hacer que el grupo aproveche la experiencia de cada individuo. Esta etapa involucra el descubrimiento ocurrido dentro del individuo en los dos niveles: cognoscitivo y/o afectivo, mientras la dinámica iba desarrollándose.

Proceso.

Esta etapa comprende la forma sistemática de examinar la experiencia por las personas involucradas.

Esta etapa debe ser enteramente trabajada antes de seguir con la próxima. Los participantes deben ser conducidos a mirar que sucede en términos de dinámica y no en términos de "significado". Ya que lo ocurrido fue real, pero fue algo que artificialmente fue ideado por la estructura de la actividad. Es importante tener presente que un consenso de la dinámica de la actividad es vital para el aprendizaje.

Frecuentemente los participantes se anticipan a la siguiente etapa del círculo de aprendizaje y realizan declaraciones generales prematuras. El instructor necesita lograr que el proceso haya sido completado antes de continuar.



Generalización.

Un problema de llegar de prisa a este paso es el creer que una dinámica para grupos es la realidad, en lugar de una actividad extraída de la realidad de cada día y aprovechada para fines del entrenamiento.

La clave de la cuestión está en que los participantes estén conscientes de que son conducidos por un enfoque que provee una situación personal o de su vida de trabajo que es similar a esa, y que únicamente sirve y es real como parte del proceso de aprendizaje. Su tarea es abstraer del proceso algo importante que ellos puedan aplicar "afuera".

El instructor requiere dirigir para evaluar acerca de lo que se aprendió, orientar y complementar las reacciones de otras generalizaciones que aparecieron incompletas; y separar las controversias. En la etapa de generalización es posible que el instructor presente teorías y recursos para argumentar el aprendizaje. Esta práctica provee de una estructura para que el aprendizaje se produzca inductivamente y encaje con una orientación real del proceso.

Aplicación.

La etapa final del círculo de aprendizaje es el propósito para el cual fueron elaboradas las dinámicas para grupos. La cuestión central es ¿Ahora Qué? el instructor ayuda a los participantes a aplicar generalizaciones a la situación real



en la cual ellos están involucrados. Ignorar esta fase disminuye la probabilidad de que el aprendizaje sea útil. Se debe dar especial atención para que los participantes apliquen a su realidad el aprendizaje generado durante la dinámica, planeando una forma más efectiva de conducta.



V. GUÍA DE APRENDIZAJE

1. Leer el material del módulo y contestar las siguientes preguntas:

¿Qué es la comunicación no verbal?

¿Cuál es la clasificación de la comunicación no verbal?

¿En qué consiste el sistema kinésico de la comunicación no verbal?

¿Qué información nos proporcionan las señales faciales de las emociones básicas?

¿Qué aspectos debemos de tomar en cuenta en nuestra comunicación no verbal en los procesos de coaching?

¿Cuál es el ciclo de aprendizaje de las dinámicas de grupo?

2. Ve el documental de History Channel “Los secretos del lenguaje corporal” y contesta las siguientes preguntas:

a. ¿Cuáles son los principales elementos que observan los especialistas en el lenguaje corporal?

b. ¿Qué importancia crees que tiene saber interpretar el lenguaje corporal en la vida cotidiana?

c. ¿Qué porcentaje tiene el lenguaje corporal en la comunicación humana?

3. Manda tus reportes de sesiones de coaching que estas realizando con tu coachee utilizando los siguientes formatos:



- Seguimiento de plan de acción.
- Seguimiento de tareas.
- Bitácora de coaching.

4. Durante una semana pon atención a tu lenguaje no verbal y anota aquellas posturas que se te hagan relevantes. Al finalizar la semana contesta las siguientes preguntas

- ¿Cuáles son las posturas corporales más recurrentes en ti?
- ¿Qué interpretas de estas posturas?
- ¿Cuándo te sientes en plenitud, como es tu corporalidad?
- ¿Qué posturas consideras importante cambiar en ti?

Al finalizar envíame por correo electrónico el desarrollo de tu guía de aprendizaje al correo electrónico que está en mis datos de contacto.

Datos de contacto:

Gabriel Aguado Ramírez

Correo: gabriel@inmotiondesarrollohumano.com

Tel oficina: (443) 232 49 95

Cel: (443) 136 62 38

www.coachgabrielaguado.com

www.facebook.com/CoachGabrielAguado