

**“JORNADA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS INFORMATIVOS”**

**Jesús Rubio Alférez
Luisa Elena Peña del Cura
Fecha: 10 de mayo de 2007**

JORNADA DE FORMACIÓN DEL MINISTERIO DE FOMENTO (Código 1356)

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS
INFORMATIVOS**

JORNADA

6 h. de duración

Dividida en tres partes:

1. Reunión con objetivos de cada participante simulando una gestión en período de concurso (2 h)
2. Análisis de casos reales (2 h)
3. Observación sin codificar y codificada de una reunión y de período más amplio.

La documentación adjunta incluye algunos de los casos utilizados en la 2º parte y el método de observación utilizado en la 3º parte.

DESARROLLO DEL ESTUDIO

D.1

Todos somos evitadores de conflictos.

Manipulador: Se basa en la buena fe. Resulta violento darle un corte, pero a él no le importa sorprenderte, violentarte o forzar la situación.

D.2

PLAZOS

1.- Situación

Estimado

El motivo de este correo es comunicar que debido a la acumulación de retrasos durante la ejecución de este proyecto, no tenemos acabada la entrega de la Fase A.

...

2.- Respuesta

D.3

PLAZOS

1.- Situación

La actualización de la cartografía está llevándose más tiempo del esperado.
Por lo tanto no podremos entregar la Entrega 2. Proyecto de modelización a escala 1:25.000, prevista para hoy.
Saludos y Feliz Año.

2.- Respuesta

D.5

1-Situación

Disculpa el retraso en contestarte pero hemos estado cerrando trabajos relacionados con la cartografía hasta esta misma mañana.

Considerando los calendarios obtenidos de las empresas de cartografía, con el alcance que entendemos hay que dar al trabajo y que tenga una utilidad cierta, la propuesta que queremos hacerte desplazaría el conjunto de tareas entre un mes y medio y dos meses, sobre el escenario inicialmente establecido , finalizando hacia mediados de mayo.

Este nuevo marco de tiempo, que esperamos comprendáis y podáis asumir, es el que os podemos proponer para realizar con absoluta garantía los trabajos encomendados, subsanando las carencias cartográficas detectadas.

2- Respuesta

D.6

PLAZOS

1.- Situación

Seguimos sin noticias vuestras. No sabemos que es lo que ocurre con lo que teníais que habernos entregado. Poneros en contacto con nosotros para ver qué está pasando.

Un saludo:

2.- Respuesta

D.7

PLAZOS

1.- Situación (Recibido el 27 de febrero. Tendrían que haber entregado la Fase A el día 12 de febrero)

Buenos días:

Te comunico que estamos subiendo a la ftp los planos correspondientes a la Fase A. Estamos trabajando en la memoria que esperamos esté concluida esta semana y a más tardar la que viene.

Un saludo

2.- Respuesta

D.11

CALIDAD

1. Situación

Como no podía ser de otra forma, al explicarles a la Demarcación que el estudio está ya aprobado definitivamente, han ido a ver las conclusiones.

Hemos visto la página 49 de la Memoria resumen, y se citan las carreteras: A-44;N-323a.....

La A-44 no existe, y es, como se ve a continuación, la A-66.

2.- Respuesta

1.- Situación

Te he dejado un aviso por teléfono, porque estoy muy preocupado con los resultados de población afectada. Es la segunda vez. Tenemos que reunirnos sin falta para que nos expliquéis como pueden ser válidos resultados como los que te adjunto a modo de ejemplo.

2.- Respuesta

D.14

1.- Situación

Acabamos de recibir la fase A de la entrega de XXX en papel. Sin embargo, me comunican que los modelos corregidos de las UMES no se encuentran en la ftp. Subirlos lo antes posible, y nos avisáis con un correo

2.- Respuesta

D.15

SUPERVISIÓN. CALIDAD

1.- Situación

- a) El número y descripción del tramo en los mapas no están detallados de forma correcta.
- b) Falta correspondencia entre el formato pdf y las hojas entregadas en papel.

2.- Respuesta

1.- Situación

En la documentación entregada falta una propuesta de visita guiada a la zona de estudio, y plan de visitas documentado.

Se ha propuesto la visita a cuatro zonas de interés. Una en la carretera V-11, dos en la N-340 y una última en la V-30. Hemos observado que no se adjunta documento específico de la visita. Traerlo para la reunión del lunes.

Además, las UMES no habéis comprendido lo que son: son unidades de carreteras, no tramos de carreteras. Hay que rehacerlo igualmente. El resto de los aspectos los comentaremos con más detalle en la reunión.

2.- Respuesta

D.22

1.- Situación

Adjunto envío el informe de revisión 2 . Os podría comentar los principales errores detectados, pero os recomiendo que lo leáis con detenimiento, ya que se repiten con respecto al informe enviado el 10 de enero. Os recuerdo que la labor del control de calidad no va a ser corregir uno a uno vuestros fallos.

Quedo a la espera de que me enviéis mañana, antes de las 12, una fecha de entrega de fase A definitiva con la corrección de todos los errores, así como el nombre del responsable del control de calidad interno de vuestro estudio

2.- Respuesta

1.- Situación

Para la Fase A y sucesivas, sería muy conveniente conocer por adelantado la interpretación de la supervisión en cuanto a la documentación y el modo de presentación que, atendiendo al pliego, debe incluir cada una de las fases.

Disponer de esta información, aunque fuera como un borrador, evitaría trabajos superfluos y retrasos.

2.- Traducción

1.- Situación

XXX, os volvemos a reiterar que **NO** ha habido una comunicación por vuestra parte de la entrega.

Las cuestiones que os han surgido con respecto a los proyectos, nos ha sorprendido, ya que en un caso la entrega se realizó sin problemas en esta cuestión. Nos parece extraño que en unos casos lo entendáis y en otros no.

Además de lo incluido en el informe, reseñamos varias cosas:

1. El censo de población de 2001 nos parece inaceptable como información base del estudio.
2. Cuidado con la definición de viaductos con la opción que estáis tomando.
3. Hay errores inadmisibles como por ejemplo, la colocación de edificios sobre la plataforma de la carretera.

Entendemos que los plazos previstos siguen con dificultades para su cumplimiento y que el control de calidad vuestro resulta insuficiente. Tampoco observamos que exista una coordinación de esfuerzos y resultados en las dos zonas.

Os pedimos que todas estas carencias queden resueltas para la entrega de la Fase A que tenéis prevista para el XX de febrero.

2.- Respuesta

MÉTODO DE OBSERVACION DE BALES*

INTRODUCCIÓN

La Psicología de Grupos es una rama de la Psicología Social. Desde mediados del siglo pasado se vienen haciendo numerosas investigaciones sobre grupos, tanto en lo que se refiere a la salud (grupos de riesgo), empresas (grupos de trabajo) como al ámbito educativo, social o político.

A menudo, el objeto de estudio de los grupos se centra en su dinámica; esto es, cómo se relacionan los miembros entre sí, cómo toman sus decisiones, quién decide y cómo.

La metodología que se emplea en estos estudios es: la observacional, la correlacional y la experimental. La observacional consiste en observar una situación y anotar en un registro sistemáticamente todo lo que sucede durante un período de tiempo que habremos fijado con anterioridad. En la correlacional se miden dos o más variables y la evaluación de su relación para conocer su influencia una sobre otra. En la experimental se manipula la variable que se investiga para determinar su efecto sobre otra variable dependiente.

Dentro de los métodos de observación uno de los más utilizados es el Método de Observación de Bales (Interaction Process Analysis, Robert F. Bales, 1950). Esta técnica consiste en la anotación sistemática de las conductas secuenciales de los miembros de un grupo, cuando se relacionan unos con otros, en una situación determinada. Es un método sencillo y fiable, que ofrece gran cantidad de información y es una herramienta útil para registrar y evaluar la interacción grupal.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Consiste en un conjunto de doce categorías (Anexo 1) donde se van anotando las interacciones que se producen entre los componentes del grupo. Estas doce categorías se encuadran dentro de dos áreas principales: Área de Trabajo y Área Socioemocional. Cada una de estas dos áreas tiene dos direcciones positiva y negativa, Área Socioemocional Positiva, Área Socioemocional Negativa, Área de Tarea Positiva y Área de Tarea Negativa. Cada una de estas dos direcciones tiene tres posibles niveles de implicación: Mínima, Media y Máxima.

El supuesto del que parte Bales es que las personas que integran un grupo tienen problemas comunes de tarea relacionados con la obtención de una meta (estos problemas corresponderían al área de tarea) y que para la consecución de esta meta se producen problemas sociales y emocionales ocasionados por el contacto entre ellos (área socioemocional).

Cada acto de un componente del grupo puede ser observado y clasificado dentro de una de las categorías. Para ello utilizaremos una hoja de registro consistente en una tabla con filas y columnas. En las filas estarán descritas las categorías clasificadas en su área respectiva. En las columnas, iremos registrando, según el orden temporal en que se vayan sucediendo, las interacciones (Anexo II. Ficha de codificación).

Registro de los datos

Antes de comenzar la observación asignamos un número a cada integrante del grupo y al grupo en su conjunto le asignamos el número 0. Se debe anotar en la hoja si la observación va a tener lugar durante todo el tiempo o si va a ser parcial, y en este caso a qué momento de la sesión corresponde (fase inicial, intermedia o final).

Cada comportamiento debe ser registrado teniendo en cuenta: a) quién hace ese comportamiento; b) a quién lo dirige, y c) qué tipo de acto es el que se muestra en función de los que se recogen en alguna de las doce categorías. Por ejemplo, 6 (2-3), esto quiere decir que el sujeto 2 dirigiéndose al 3 ha dado algún tipo de información.

El que habla o inicia el acto es el emisor. A la persona que el emisor habla, dirige la mirada, llama por el nombre es el blanco o receptor de la acción. Se consideran dirigidas al grupo las que no se dirigen a nadie en particular, cuando dos hablan al mismo tiempo, etc.

* Robert F. Bales, 1950 en Psicología de Grupos II. Métodos, Técnicas y Aplicaciones (Carmen Huici y José Francisco Morales). UNED

En la observación del comportamiento tendremos en cuenta la comunicación verbal y la no verbal, ya que la comunicación no verbal puede llegar a superar el 65% del total de la información transmitida. Las conductas comunicativas no verbales se clasifican en tres categorías: a) Kinésicas (todo tipo de movimientos corporales, gestos, expresiones faciales, contacto ocular y postura); b) Paralingüística: Tono, vocalización, fluidez, silencios, y c) Proxémicas: Uso del espacio personal y social, como la distancia interpersonal o la manera de sentarse.

¿Qué tipo de información se puede obtener?

El tipo de información variará según los objetivos que nos hayamos planteado. Como regla general podemos obtener la siguiente información.

- El tipo de problemas que tiene más importancia en el grupo
- Quiénes son las personas que causan con mayor frecuencia esos problemas
- Quiénes son, por el contrario, los que tratan de solucionarlos.
- Qué tipo de solución predomina
- Cómo evoluciona el grupo en el acercamiento a esa solución

Con independencia de la lectura directa de la ficha de codificación, y viendo la frecuencia de las interacciones por pares de categorías opuestas, tendremos:

- Acciones en la categoría 7 como respuesta a actos en la categoría 6 nos indica problemas de comunicación
- Acciones en la categoría 8 en respuesta a actos en la categoría 5 nos indica problemas en evaluación - análisis
- Acciones en la categoría 9 como respuesta a actos en la categoría 4 nos indica problemas de control - coordinación/ liderazgo
- Acciones en la categoría 10 como respuesta a actos en la categoría 3 nos indica problemas en la toma de decisiones
- Acciones en la categoría 11 como respuesta a actos en la categoría 2 nos indica problemas de tensión
- Acciones en la categoría 12 como respuesta a actos en la categoría 1 nos indica problemas en el nivel de integración del grupo

Anexos

En el anexo número 1 figura una descripción de los posibles comportamientos incluidos en las doce categorías del método de observación.

El anexo nº 2.a contiene una ficha de codificación que se puede utilizar para la observación de reuniones.

El anexo 2.b contiene una ficha de observación en la que se han modificado los seis apartados del área de tarea para conseguir información a lo largo de todo el proceso de un estudio (inicio, control de plazos, supervisión, control de calidad)

CATEGORIAS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE BALES*(ANEXO 1)

ÁREA SOCIO-EMOCIONAL POSITIVA (SP)

1.- MOSTRAR SOLIDARIDAD (Aumenta el status de los otros, da ayuda o premia)

Comportamientos relacionados con el afecto y la solidaridad, saludar, acercarse, dar la mano, invitar a algo, ser amable al recibir a alguien nuevo en el grupo, invitar a algo, felicitar a alguien, animar, interesarse por situaciones personales. Actos en respuesta a un gesto amistoso. Gestos de buena voluntad, comprensión, mostrar agradecimiento, estima, admiración. Como respuesta a las categorías 11 (MUESTRA TENSIÓN) presta ayuda, se ofrece voluntario, toma una tarea para ayudar a los otros miembros del grupo; y 10 (MUESTRA DESACUERDO) incluye actos que pueden aparecer después de una situación de dificultad: interceder, mediar, conciliar.

2. MOSTRAR LIBERACIÓN DE LA TENSIÓN (Bromear, reírse, mostrar satisfacción)

Manifestaciones de alegría, agrado, relajación, distensión, bromas humorísticas, reacciones favorables ante una broma de otra persona, reírse, y todo lo que suponga una reducción de la tensión en el grupo. Cuando la broma es más agresiva se categoriza en 12 (Antagonismo) y los comentarios irónicos en 10 (Muestra Rechazo)

3. ESTAR DE ACUERDO (Muestra aceptación pasiva, comprende, coincide, obedece)

Expresión de acuerdo con algo. No se busca autoafirmarse o hacerse valer; sino asentir a las sugerencias de otro u otros. Incluyen las muestras que indican que se ha entendido lo que otro ha dicho. Reconocer un error, dar la razón, pedir perdón, ceder a alguna petición. También se incluye en esta categoría cualquier comportamiento que suponga un sometimiento pasivo.

ÁREA DE TAREA POSITIVA (TP)

4. DA SUGERENCIAS, DIRECCION Y COORDINACIÓN. LIDERAZGO

Cualquier conducta que suponga establecer objetivos, plantear directrices, asignar tareas, dar orientación sobre cómo hacer las cosas, buscar zonas de acuerdo para continuar la tarea, intentar alcanzar consenso en decisiones, coordinar reuniones, control de tiempos, pautas, intervenciones. Proponer soluciones. No se categorizarían aquí las conductas, que aunque se refieran a dirección y coordinación, se imponen al resto del grupo.

5. DA OPINION, ANÁLIZAR, EXPRESAR DESEOS O PREFERENCIAS

Cualquier acción u opinión que suponga análisis, reflexión o proceso de pensamiento sobre la tarea. Intentar explicar o reflexionar sobre la propia conducta en una situación determinada, o reflexionar sobre la conducta de alguien. Expresar deseos, preferencias, valores, sentimientos.

6. DA ORIENTACIÓN, INFORMACIÓN, REPETICIÓN, CONFIRMACIÓN

Cualquier conducta que suponga atraer la atención de los demás para decir algo, indicar que se tiene intención de hablar, dar información relevante sobre la tarea o uno mismo, sus propias motivaciones, comunicar experiencias pasadas, lo que se hizo, cómo se hizo, que postura se tomó. Frases resumiendo lo que otros han dicho, informar de lo más esencial, reflejar el contenido o el sentimiento de lo expresado por otra persona. Realizar observaciones descriptivas, generalizaciones.

ÁREA DE TAREA NEGATIVA (TN)

7. PIDE ORIENTACION, INFORMACIÓN, REPETICIÓN, CONFIRMACION

Actos que expresan falta de conocimientos suficientes para llevar a cabo la acción, confusión o incertidumbre acerca de los objetivos, de lo que se ha dicho, de lo que pasa. Preguntas que piden una respuesta factual más que inferencial de cómo hacer las cosas. No saber por dónde seguir ni qué es lo que hay que hacer. También expresiones menos localizadas de falta de conocimientos o de claridad. Tratamiento inadecuado de la información.

8. PIDE ANÁLISIS, EVALUACION, EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS

Acciones y preguntas abiertas dirigidas a la exploración de los sentimientos, valores, intenciones o inclinaciones de los otros. Preguntas para que el otro de su reacción, una definición de la situación, o una opinión de forma objetiva. Preguntas directas que necesitan una respuesta concreta. La expresión que se solicita implica un juicio valorativo.

9. PEDIR SUGERENCIAS, DIRECCIÓN, COORDINACIÓN

Preguntas explícitas o implícitas y peticiones de sugerencias de cómo actuar para lograr, a través de medios concretos, las metas de grupo a corto plazo. Peticiones menos definidas acerca de lo que debería hacerse para encontrar medios, soluciones, acerca de cómo o por dónde empezar. Cuando tienen un tono emocional de dependencia, o incapacidad de tomar responsabilidades de dirección se clasifican como 11. Cuando el tono emocional aumenta, aún sin indicar la dependencia, se clasifican como 11 ó 12.

ÁREA SOCIO-EMOCIONAL NEGATIVA(SN)

10. ESTAR EN DESACUERDO (Muestra resistencia pasiva, retiene recursos)

No contestar a alguien del grupo, mirar para otro lado (actitud fría en general), no prestar atención cuando otro habla, no repetir cuando alguien lo pide, ignorar una petición, posponer una respuesta sin razón, negarse a comprometerse con algo, quedarse indiferente, manifestar directamente desacuerdo. Duda desconfianza, incredulidad, crítica a una propuesta. Correcciones a interpretaciones o descripciones que hacen los otros. Cualquier negativa a actuar que frustra, bloquea u obstruye la actividad de otro. Acciones obstaculizadoras o evasivas para la consecución de los objetivos.

11. MOSTRAR TENSIÓN (Pide ayuda, se retrae de la interacción)

Manifestaciones de impaciencia, de malestar, nerviosismo (hacer dibujos, morderse las uñas, jugar con un objeto). Manifestaciones de desconcierto, no poder hablar, ponerse colorado, tartamudear, sudar. Expresiones de miedo, temor. Respuestas a acusaciones en las que reconoce, confiesa o admite la responsabilidad de un acto, o admite su incapacidad. Reírse solo, taparse la cara. Descontento, Insatisfacción, desilusión. Señales de aburrimiento, bostezar, mostrarse inatento, ausente,

12. MOSTRAR ANTAGONISMO (Devalúa el estatus del otro, se define a sí mismo)

Intentos de controlar, regular o dirigir de forma arbitraria o autocrática, limitando la libertad de elección de otros. Asignación arbitraria de roles, restringir los poderes de los otros. Prohibir. Se niega o rechaza a seguir órdenes o instrucciones. Desafía a la autoridad. Actos agresivos contra la autoridad. Intentos de dominar a otro en la discusión, interrumpir, interferir con lo que dice. Críticas que implican inferioridad o incompetencia del otro. Actos irónicos, sarcásticos, burlas o acusaciones. Suprime, oculta o justifica algo que sea criticable de su propia actuación. Ponerse en guardia, protestar. Tratar de impresionar a los otros de su propia importancia, presentarse como una persona única y especial. Presumir, alardear

(*) Fuente: Robert F Bales en Psicología de Grupos II. Métodos Técnicas y Aplicaciones. (Carmen Huici y José Francisco Morales)

FICHA DE CODIFICACION (ANEXO 2.a)

Fuente: Robert F. Bales, 1950. (Psicología de Grupos II. Métodos, Técnicas y Aplicaciones. Carmen Huici y José Francisco Morales. UNED).

		Orden de intervención ➔																			
ÁREA SOCIO-EMOCIONAL POSITIVA (SP)	1. Muestra Solidaridad (Da ayuda, valora)	Saludar, acercarse, invitar a algo, afecto																			
		Alabar, felicitar, valorar, agradecer, apoyar																			
		Interés por situación personal																			
	2 Libera Tensión (Bromea, Ríe,Relaja)	Relajación después de tensión. Bienestar																			
		Bromear, Reírse. Alegría.																			
	3. Esta de Acuerdo (Comprende, coincide, obedece)	Señales de interés, atención, entendimiento																			
		Con observaciones, propuestas o informes																			
		Con plan acción o programa de trabajo																			
		Con mejoras sobre tarea o equipos																			
		Confirma su decisión final tras debate																			
ÁREA DE TAREA(T)	POSITIVA	4. Da Sugerencias Formas de acción (Coordinación, Control)	Formas concretas de lograr objetivos, directrices																		
			Proponer soluciones, sugerencias, da ejemplos																		
			Mejoras sobre trabajo, equipos																		
			Control del tiempo																		
	5. Da Opinión, Evaluación (Analiza, expresa sentimientos,deseos)	Analiza aspectos concretos sobre tarea																			
		Expresar preferencias, deseos, intenciones																			
	6. Da Orientación, Información (Da información aclaración, repite)	Evalúa actuación propia o de otros																			
		Asegurarse atención antes de hablar																			
		Mencionar tema a discutir.																			
		Dar información relevante, actualizada.																			
		Dar información propia, resumir lo dicho por otro																			
	NEGATIVA	7. Pide Orientación, Información (Pide información ...)	Petición ampliación de información, confirmación																		
Preguntas concretas sobre aspectos de tarea																					
Pedir orientación para comenzar, avanzar																					
8. Pide Opinión, Evaluación (Pide análisis, eval)		Preguntas explorar grado acuerdo, preferencias																			
		Pide evaluación, hipótesis, análisis																			
		Pide definición o interpretación tema concreto																			
9. Pide Sugerencia, Formas de acción (Pide propuestas)	Peticiones de sugerencias para incluir mejoras																				
	Pide soluciones, ejemplos de formas de actuar																				
	Consumo tiempo.No cumple objetivos.Pet ayuda																				
ÁREA SOCIO-EMOCIONAL NEGATIVA (N)	10. Muestra Desacuerdo No coincide, rechaza	Ausente. No presta atención, ignora petición																			
		No se compromete con sugerencia, proposición																			
		Desacuerdo con sugerencia, proposición																			
		Correcciones a indicaciones de otros. Rechazo																			
	11. Muestra Tensión	Impaciencia, nerviosismo, malestar.																			
		Vergüenza, culpa, desilusión, frustración																			
		Autoevaluaciones negativas.																			
	12. Muestra Antagonismo	Autocrático, restringe, prohíbe. Rechazo de instrucciones ajenas. Desafío.																			
		Dominar, devaluar a los otros. Burlarse																			
		Autodefensa, ponerse en guardia, presumir																			
		Reacción emocional, ira, agresividad, enfado																			

0.- Grupo
1.- Director del estudio

2.- Amigo
3.- Director de la empresa

4. Delegado del Consultor
5.- Experto

FECHA
OBSERVACION COMPLETA:

TIEMPO TOTAL

FICHA DE CODIFICACION (ANEXO 2.b)

Fuente: Robert Bales (Psicología de Grupos II. Métodos, Técnicas y Aplicaciones. Carmen Huici y José Fco. Morales). Modificado (Peña; Rubio, 2006)*

ÁREAS	CATEGORIAS	SECUENCIA TEMPORAL DE LAS INTERACCIONES											
		→											
SOCIO EMOCIONAL POSITIVA	1	1) Afecto y solidaridad											
		2) Aumentar status de los otros											
		3) En respuesta a Muestra Tensión .Apoyo											
		4) En respuesta a Desacuerdo y Tensión Conciliador											
	2	1) Satisfacción, Relajación											
		2) Bromas, chistes											
		3) Reírse											
	3	1) Humilde, poco asertivo											
2) De acuerdo a actos de decisión, confirmación													
3) Acuerdo en plan acción													
4) Acuerdo con una observación o informe													
5) En respuesta a una información interés, atención													
6) En respuesta a un desacuerdo admite error													
7) En respuesta a actos de tensión Permisividad													
8) En respuesta a antagonismo contra él Sumiso													
TAREA POSITIVA (*)	4	1) Plantear objetivos, directrices. Proponer soluciones											
		2) Revisión de objetivos alcanzados											
		3) Explicitar desacuerdos											
		4) Control para cerrar acuerdos											
		5) Revisión de compromisos											
		6) Control interno: tiempo, pautas											
		7) Compartir información.											
5	6	1) Realizar análisis hacia objetivos											
		2) Buscar zonas de acuerdo											
		3) Delimitar desacuerdos, propuesta solución											
6	7	1) Dar información relevante											
		2) Pedir información relevante											
		3) Dar fuentes de interés											
		4) Compromisos para completar información											
TAREA NEGATIVA (*)	7	1) Justificación de inexistencia información											
		2) Utilizar información ajena como propia											
		3) Reiteración de datos o justificaciones											
		4) Solicitar información no disponible											
		5) Mezclar lo conocido y lo no conocido											
		6) Excusas comodín ("esto lo haremos bien")											
8	8	1) Dispersar objetivos hacia otros no marcados											
		2) Divagar con historias no relevantes											
		3) Consumir tiempo de manera estéril											
		4) Dar respuestas evasivas											
		5) Ampliar justificaciones razonables											
		6) No asumir responsabilidades justificándose terceros											
		7) Intentar, si se retrasa, que la reunión recomience											
9	9	1) No permitir repases de cumplimientos/incumplimien.											
		2) Evitar que quede constancia de lo tratado											
		3) No admitir supervisión o control											
		4) Dependencia, pedir dirección, no saber seguir .											
SOCIO EMOCIONAL NEGATIVA	10	1) Actitud fría, no presta atención cuando hablan											
		2) En R. a 4 escepticismo, duda, crítica o desconfianza											
		3) Corrige las interpretaciones de otros.											
		4) Manifiesta desacuerdo abiertamente. Ironía											
		5) Retiene recursos. Obstaculiza. Niega información											
		6) Aburrido, inatento, ausente. Bostezas											
	11	11	1) Tensión difusa. garabatear, morderse las uñas										
			2) Ansiedad difusa. desconcierto, sudar, tartamudear										
			3) Culpa o vergüenza. Taparse la cara, reírse solo										
			4) Expresiones de frustración. Descontento. Desilusión										
			5) Petición de ayuda y permiso. Dependencia										
			6) Aburrido, inatento, ausente. Bostezas										
12	12	1) Control autocrático. Restringir. Prohibir.											
		2) Autonomía: Rechaza seguir instrucciones, órdenes.											
		3) Devaluación del estatus del otro. Intentar dominar											
		4) Defensas del estatus propio: ponerse en guardia.											
		5) Búsqueda de estatus. Presumir, alardear											
		6) Agresión difusa, reacción emocional al otro, ira, enfado											

(*) Las áreas de Tarea han sido replanteadas en sus seis apartados.

- 0) Grupo
- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

FECHA
 OBSERVACIÓN COMPLETA DURACIÓN
 OBSERVACIÓN PARCIAL. FASE (INICIO, INTERMEDIO, FINAL) DURACIÓN: