

REUNIONES ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACION

CONDUCCION Y

PARTICIPACION

CURSO INTENSIVO.

profesorado:

Lic. Sergio Flores de Gortari

Ing. Mario Haddad Slim

Lic. Emiliano Orozco Gutiérrez

"Cuando una sociedad se corrompe, lo primero que se gangrena es el lenguaje"

-Octavio Paz., "Posdata", S XXI Editores, S. A. ,
México 1970., p. 77-

I. COMUNICACION Y PATRONES DE INTERACCION. SU TRASCENDENCIA EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO. LOS ELEMENTOS DEL PROCESO E IMPERATIVIDAD DE PROVEER A LA RETROALIMENTACION.

En el mundo en crisis de nuestros días, ante la amenaza de la desintegración del hombre y de la sociedad, la cual ya se hace patente, desafortunadamente, en todas las expresiones de su cultura, que explica científicamente la naturaleza y sus fenómenos; que proporciona los medios para dominar la energía del universo mas que nunca; pero no nos esclarece, auténtica y personalmente, las cuestiones que atañen a los actos de nuestra propia vida, uno de los problemas capitales que afrontamos, si no el más principal, es paradójicamente, falta de comunicación eficaz, en el llamado "siglo de las comunicaciones".

La comunicación como proceso integrador, trasciende - con mucho, sin embargo, a las inquietudes que nos suscita el estado actual de cosas. Los esfuerzos que propendan a restablecer - si es que antes la hubo - una comunicación efectiva, serán contribuyentes para apartar el riesgo que corremos; sus consecuencias, empero, no se ciñen, solamente, a superar un período de conflicto, porque desde siempre, a partir de la congregación mas rudimentaria, la comunicación ha constituido y es, elemento básico generador de la sociabilidad. Es a través de ella, que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es condición de su existencia misma. Es la comunicación, en suma, la forma más plausible de colmar nuestra "estricta necesidad de convivencia", la cual, no es asunto privativo de una época. Se identifica con el hombre, doquiera que éste se halle: en el pasado; en el presente; en lo porvenir.

Nuestro afán de inquirir qué es el hombre, cuáles sus diferencias con otros entes, cuál su destino y sentido en el cosmos, no representa una preocupación novedosa. Desde los sofistas y Sócrates, - hasta los pensadores contemporáneos, muchos espíritus se plantean las mismas interrogantes, y múltiples son sus respuestas. Sucesivamente, hemos sido conciencia del universo, y ser social (zoon politikon); pero sólo una cosa, en un mundo de cosas; un caso que cobra conciencia de sí, sin descubrir el sitio que ocupa en la tierra; ser superior, a imagen y semejanza del creador; dualidad de cuerpo y alma y al abrigo de un refugio divino; razón que mide y valora. En Pascal, un ser sin morada, a la intemperie del infinito, de cuya grandeza, surge nuestra miseria.

Para otros, fruto de la evolución de la materia. Descartes, en cambio, no cree que precisamos para ser, cosa o lugar material, somos substancia cuya esencia es solamente pensar y percibe la existencia, en una existencia que es la mía. Con las aportaciones iniciales de la Antropología filosófica, que acuña Kant, participamos en cuanto hombres, en lo finito y también en lo infinito por el hecho de poder saber y capaces, racionalmente, de determinarnos a sí mismos. Si en Aristóteles, la segu

ridad fue cosmológica y teológica en Santo Tomás; Hegel la encuentra en el tiempo mental. El hombre pensante, no es más que el principio en que la razón del mundo -por encima de la persona y de la sociedad- llega a su auto-conciencia plena y a su propia consumación. Algunos más, crenatísticamente, solo miran a la sociedad y van en pos de su perfeccionamiento, sin reparar en el hombre y es al fin, Feuerbach quien marca la apertura hacia la dimensión más profunda y real que implica la eterna interrogación, cuando define textualmente que el hombre individual en sí, no posee, la esencia del hombre, ni como ser moral ni como ser pensante. El ser del hombre se halla solo en la comunidad, en la unidad del hombre con el hombre, una unidad que se apoya, únicamente, en la realidad de la diferencia entre "yo" y "tú".

Los factores tan peculiares del tiempo que nos toca vivir, esto es, por una parte, la disolución progresiva de las viejas formas gregarias, la familia, los gremios, la aldea o la ciudad; el partido y la asociación, y por otra, la técnica que ha rebasado a su inspirador y lo ha colocado a su servicio, lejos de restaurarnos la seguridad y de garantizar nuestros anhelos mas íntimos, nos llevan de nueva cuenta a la soledad humana y al estado propicio para intentar una confrontación consigo mismo, de la cual surgen reflexiones promisorias. El hombre que quiere conocerse, ha de sobreponerse a la tensión de la soledad. Sólo el hombre que realiza en toda su vida y con su ser entero -dice Buber-, las relaciones que le son posibles, puede ayudarnos, de verdad, en el conocimiento del hombre. Una vida renovada con su mundo, pese a la atracción de la soledad, es el punto de partida y la mediación conduce a destacar que si el individuo o la colectividad contemplados como tales, en si mismos, se reducen a simples abstracciones, el hecho fundamental de la existencia humana, solo se concibe en la medida en que el sujeto entra en relaciones vivas con otros individuos; es el hombre con el hombre; un ser que busca a otro ser para comunicar con él en una esfera que excede el ámbito particular de -- ambos. No es la suma de sus dos existencias. Es una realidad que se da "entre", o en medio de éstas. La conciencia del "yo" y el "tú", solo es posible en el recinto de lo humano, se manifiesta tanto en el entendimiento con la mirada que cruzan desconocidos al compartir una misma experiencia, como en el diálogo, o la sensibilidad que, en silencio, vincula a quienes, juntos, aprecian una obra de valor estético. Sin embargo, no es exclusiva la simultaneidad de vivencias. Recoger los mensajes del pasado, de las expresiones materiales de la cultura, o de las innovaciones de la técnica, la cual no es mas que una porción de aquella, siempre provenientes, en última instancia, de hombres, también denota la presencia del "yo" - "tú" que interpreta nuestra realidad existencial.

La calidad de persona se define, por nuestra correspondencia con el mundo. (Scheler, Heidegger); partícipes en una urdimbre de enlaces y nexos sociales, somos capaces de desarrollar una conducta moral y dotados de voluntad, sentimientos y razón, nos proponemos fines, escudriñamos los medios para lograrlos; intuimos y realizamos valores. Impresionamos en sentido a nuestra actividad; asumimos derechos y responsabilidades y un sinfín de quehaceres. Somos el hombre concreto que nace, sufre y muere (Unamuno), pero como yo aislado, no podemos ser; - en frases de Ortega y Gasset, siempre "yo soy yo y mi circunstancia".

Si la sociedad es una vasta red de acuerdos mutuos, tanto como el conjunto de relaciones organizadas o desorganizadas entre los - hombres; directas o indirectas, conscientes o inconscientes, cooperati-vas o antagónicas; formas, procesos, hechos e interacciones recíprocas, que supone la reunión transitoria, el grupo estable y los entes colectivos institucionalizados; pero sin realidad substante propia, que se desenvuel-ve y explica solo en función del acontecer permanente de la vida humana, su inveterada fuente, su medida y su proyección, resulta que la sociedad no existe sin el hombre; pero a la vez, sin la sociedad, el hombre no po-dría siquiera sobrevivir.

¿Qué sería de nosotros si careciésemos de tradición?. Si no fuésemos capaces de asimilar, repensar, poner en duda y contribuir con algo nuevo, para revertir el patrimonio social, en todo complejo que llamamos cultura, y que incluye conocimientos, habilidades, creencias, - el arte, la moral, las leyes, las costumbres y en general otras aptitudes que nos lega un antaño remoto o próximo, precisamente como miembros de la sociedad; estaríamos fatalmente condenados a comenzar cada vez - desde el principio. La civilización, como grado de adelanto de una comu-nidad o ultimo nivel cultural que se ha logrado alcanzar, difícilmente des-bordaría sus cauces originales y nos mantendríamos mas o menos, como pueblos primitivos y en lo que hace al progreso; esto es, las conquistas - materiales, el poder transformar, dominar y controlar la naturaleza, se hallaría también en sus etapas más incipientes, sin perspectivas de ul-terior desarrollo.

El hombre, en consecuencia, es siempre heredero, es -- por naturaleza histórico; permeable al pasado. Tiene que hacerse y prin-cipia a partir de lo hecho por otros. No solo aprovecha sus experiencias, y lo que ha sido, sino que también acoge las experiencias ajenas, lo que fueron los demás sujetos y lo que estan siendo sus contemporáneos, mer-ced a la coexistencia parcial (Julián de Marias) del anciano de otro tiem-po, con el joven, en un mismo presente. Todo esto significa que la vida humana, indefectiblemente, se sirve del pasado, cristaliza en el presen-te; pero es al mismo tiempo gran promesa, en cuanto que trata una por-ción del futuro como algo que le esta subordinado en alguna medida, y - ningún animal puede otro tanto. El hombre es, entonces, nada mas que hombre social.

En resumen, hombre, sociedad, cultura, civilización, y progreso, son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proxi-midad indisoluble, pero la interacción, la fuerza que pone en movimien-to estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia, tal y como el fluído sanguíneo permite la vida del hombre fisiológico, es la - COMUNICACION.

Influímos a otros y a su vez recibimos influencia de -- aquellos, a través de la comunicación. Los inventos y los descubrimien-tos dependen de la acumulación de información y de la trasmisión de los conceptos en forma gradual. Por mucho que la experiencia directa nos - haya brindado -sin prescindir, de todas formas, de la comunicación-, las

adquisiciones de la comunicación con los demás, nos hacen comprender los alcances tan limitados de nuestras propias capacidades. La habilidad de los hombres para comunicarse condiciona la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

En caso de total incomunicación, sin mensajes de ninguna especie, sin sentimientos de pertenencia, sin poder servir, ni ser servido, el hombre deja de ser hombre -No existe.

Para experimentar las angustias, y el estado de frustración y de impotencia que motivan la incapacidad de comunicarse, recuérdense las visitas a una localidad cuya lengua vernácula se desconoce, --no obstante que aun en este caso, contamos con las numerosas posibilidades de establecer comunicación con los sentimientos y con los sentidos.

Para el niño o el sujeto en desarrollo, la comunicación configura el mundo que le rodea, define su posición en relación con los demás y le auxilia en la adaptación a su medio ambiente. En el transcurso del tiempo, nuestra forma personal de acercarnos, ver, entender, y comprender al mundo exterior, tanto como las direcciones de nuestro pensamiento y el concepto de sí mismos, son producto de los símbolos que nos procura la estructura del lenguaje, vehículo de comunicación por excelencia. La inteligencia, es un hecho también, se activa cuando hay mayores oportunidades de comunicación, y qué decir de otros abundantes ejemplos del papel que juega en la vida individual de todos los días.

Para el estudiante, o el profesional, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de extrema importancia. No basta atesorar un caudal de conocimientos y de reflexiones, si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes.

El maestro que no sabe transmitir, motivar, dialogar, --suscitar dudas y meditaciones, está perdido.

Quien busca trabajo y no puede establecer la comunicación que describa su formación, sus capacidades y mostrar sus objetivos convincentemente, es muy probable que se vea obligado a tocar a muchas puertas, antes de encontrar colocación. Por señalar algunos casos más, basta mencionar que el éxito en la vida política, social, económica, en las relaciones amorosas y en general en las relaciones interpersonales, suele estribar en la habilidad para transmitir lo que se desea o lo que se siente y sus motivos. Los malos entendidos; las pugnas a veces de trágicas consecuencias, y los accidentes, son muchas veces tropiezos que --ocurren a una comunicación deficiente.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del mas variado orden. Ya se trate de la familia; la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental. No importan el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota a los grupos, de cohesión, para darles la solidez que garantiza su permanencia. Hace, en este aspecto, como senala un autor, el efecto del cemento, del concreto, de la goma o las cargas de un campo magnético. Esto no quiere decir de ninguna manera que su papel es estático. Hay por lo contrario; a mas de ser la argamasa que une, su carácter activo, tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo. Atempora oportunamente las desviaciones, elimina los motivos de discrepancias y facilita los acuerdos; advierte la inminencia de catástrofes y llegado un siniestro, facilita las medidas para disminuir sus consecuencias. Aporta toda la información que sea menester a fin de que la toma de decisiones, no responda a la inspiración o al capricho. La cooperación y la coordinación, esta última considerada el eje del trabajo administrativo, jamás lograrán acciones unificadas y armónicas hacia el objetivo establecido, sin servirse prevalentemente de las técnicas de comunicación.

Puede existir el ánimo de cooperar para un propósito; pero la falta de comunicación, traída en falla de coordinación, arroja resultados contraproducentes. El viejo ejemplo del estudiante que tenía necesidad de tomar un tren a hora temprana, es muy ilustrativo. Antes de acostarse colocó el timbre de su despertador con media hora de anticipación a la conveniente, a objeto de no correr prisas. Sabedor el padre, de la urgencia de que su hijo se levantara a tiempo, tomó el despertador y lo adelantó otra media hora para prever contingencias. Del mismo modo la madre, antes de acostarse, preocupada de que no hubiese tiempo para que el joven realizara sus tareas cotidianas y se vistiera, adelantó media hora más la manecilla del despertador. Desenlace del pequeño drama: el estudiante despertó una hora y media mas temprano, en lugar de la media hora que cada cual había previsto, perdiendo una hora de sueño.

En lo que hace a las relaciones humanas dentro de cualquier organismo social, y particularmente a las áreas de trabajo, es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando, apunta un analisis de B. G. Gardner, proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura y son medulares para el funcionamiento correcto de la organización. Se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo, y entre cada persona y su jefe. Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar, o es pobre,

se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración. La carencia de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva.

La interpretación de los informes por el director o -- los funcionarios encargados, presupone incluso, un caudal de informa-- ción que debe provenir de los subordinados, siempre que se promue-- van las condiciones favorables para que se produzca.

La comunicación genera, en este orden de ideas, una convivencia mayor en el seno de la organización y que las personas se lleven bien unas con otras.

Si por otra parte, entendemos las relaciones públicas - externas, como función de dirección, cuyo propósito es crear o mante-- ner una imagen corporativa de una institución e identificar con los in-- tereses del público, o usuarios, sus objetivos de servicio, sus políti-- cas y su actuación en la comunidad, es por conducto de la comunica-- ción, como puede granjearse una incesante corriente de buena volun-- tad hacia el organismo y sentarse las bases de la mutua comprensión.

Hay aún muchos aspectos que pueden aducirse para -- acreditar la presencia de la comunicación como factor de movimiento constante. Los organismos internacionales realizan denodados inten-- tos para la apertura de canales que posibiliten el entendimiento entre partes antagónicas. Es también un medio de poner a prueba las ideas y los prejuicios, compararlos con la práctica, para hacer que cada su-- jeto perteneciente al grupo, conozca la manera de ser real de las co-- sas que le rodean, y los motivos que impulsan a sus semejantes.

Para concluir, sin subrayar más lo que de suyo es casi inagotable, la comunicación, es la savia nutricia que hace "vivos" los procesos de toda organización, que como tal, solo son formas y adole-- cen la ausencia de aliento propio.

J

Es frecuente confundir la forma, el continente de la comunicación, con su contenido. A menudo se atienden acuciosamente los medios y recursos para comunicar y se olvida o apenas se cuida, - el verdadero propósito de la comunicación.

Considerada en su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer o otro, partícipe de lo que uno tiene; descu-- bria, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, conferir con otros un asunto, tomando su parecer. (Enciclopedia Esparsa - Calpe).

Es proceso mediante el cual se transmiten significados - de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emocio-- nes, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, u otras ma-- neras de expresión.

De esto resulta, que la comunicación, mirada en su conjunto, es un medio (proceso) y no un fin en sí, de hacer común a otros, algo que pensamos o sabemos, para alcanzar objetivos ciertos. En este sentido, su finalidad más trascendente consiste en justificar y hacer cobrar realidad, el hecho fundamental de la existencia humana.

La información, se actualiza a través de la comunicación. Hay en la naturaleza, acervo de datos, conocimientos, ideas, sentimientos o experiencias. Las expresiones de la cultura, los hechos, las normas, principios fenómenos, relaciones, interacciones, son simplemente datos. Permanecen en estado latente, sin manifestarse con una orientación exterior, hasta en tanto no se convierten en información, por virtud de un factor dinámico que la hace objeto de la comunicación. La información es, entonces, aquello que es comunicado, es decir, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado, que no poseían hallándose dispersos ó sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje.

Así las cosas, la información está implícita en la comunicación y no se dá fuera de ella. No tiene efectividad independiente. Los datos devienen información, cuando se recopilan o se reciben; se transmiten; se perciben, se interpretan y de algún modo se utilizan, o se les asigna conscientemente un destino.

El mensaje representa el producto físico verdadero del emisor de la comunicación. Cuando hablamos, nuestro discurso implica un mensaje; cuando escribimos, el mensaje es lo escrito; si pintamos, es el cuadro; si gesticulamos, las expresiones del rostro y los ademanes -- constituyen en el mensaje, si se produce un reporte procesado electrónicamente, éste es el mensaje.

La etapa del mensaje, nos ayuda a destacar el propio mensaje, su contenido, formato y objetivos, y conviene reparar en tres aspectos que la configuran: (Berlo)

- a) Código
- b) Contenido
- c) Tratamiento

Cada caso a su vez, puede ser examinado en razón de sus elementos y de la forma en que se estructuran.

Todo lo que existe, se conoce por el hombre en alguna forma, es decir articulado en una estructura. Los elementos básicos de un idioma, por ejemplo, son los sonidos, se agrupan en fonemas y a un nivel más elevado, en morfemas.

Estos grupos de sonidos se identifican con las letras del alfabeto, con las cuales a su vez, se constituyen palabras, y sucesivamente frases, períodos y cláusulas.

a) CODIGO. - Los mensajes pueden tomar muchas formas diferentes: palabra impresa, hablada, proyecciones fijas o con -- movimiento; puntos y rayas y toda suerte de claves. Literalmente cual -- quier clase de fenómenos que pueda ser interpretado significativamente, califica para ser incluido como mensaje; sin embargo, con independencia de la forma, deben emplearse símbolos, ó grupos de estos, que tengan -- algún significado para alguien.

Todo lo que posee un grupo de elementos y representa un conjunto de procedimientos para combinar dichos elementos, en forma significativa (sintaxis), en un código.

Para constatar si el conjunto de símbolos, constituye un código, basta aislar su vocabulario o elementos y advertir si existen -- formas sistemáticas (estructuras) para combinar tales elementos.

El hecho de que el transmisor pueda hacerse entender -- del o de los receptores, provoca una trama muy complicada, que incluye la verificación del grado en que existen experiencias comunes al transmi-- sor y al receptor. Los problemas del sentido (imágen mental con valor -- estático) y la significación (asociación de un objeto, ser, noción o acontecimiento, a un signo susceptible de evocarlos); de la abstracción y de la -- comprensión; los cambios del lenguaje; y la dominación de referentes, son por señalar algunos cuantos ejemplos, asuntos que entraña este delicado e importante proceso.

b) CONTENIDO. - En sentido estricto, se puede -- conceptuar como el material del mensaje que ha sido seleccionado de o -- por la fuente, para expresar su propósito. En principio, todo hecho, fenó-- meno, dato, sentimiento y experiencia y norma entre la amplia gama de objetos aprehensibles que nos ofrece el mundo, puede suscitar el conteni-- do de la comunicación, y convertirse en información dirigida hacia un ob-- jetivo.

Cada parte de la información con sentido propio, aun -- cuando también es estructura de elementos de un nivel inferior, puede con-- siderarse un elemento del contenido y la disposición o el orden de las mis-- mas, enmarcan su estructura.

Las particularidades de las relaciones preexistentes, o en vías de fundarse; la presencia de requerimientos delimitados y la pro-- posición de fines perfectamente caracterizados, reducen el ámbito de lo -- comunicable, solo a sus justas proporciones y oportunidad.

c) TRATAMIENTO DEL MENSAJE. - Las de--cisiones personales, o previamente programadas que toma o aplica el emi-- sor de comunicación (de la fuente), al seleccionar el contenido, y estruc-- turar el código utilizable, constituyen el tratamiento del mensaje.

En este punto, aparecen muchas posibilidades de elección. Cuáles datos, evidencias o afirmaciones deben escogerse para dar conteni-- do a la comunicación; cuál su secuencia; con qué amplitud y profundidad; -- vertir cuanto se tiene al respecto ó solo parcialmente.

Concretamente, la comunicación puede representarse como un circuito EMISOR-SIGNO-RECEPTOR, que se basa en un código aceptado previamente por el emisor y el receptor. Ambas terminales - (son ENTRADA-SALIDA) del sistema, por llamarlas así, operan el descifrado e interpretación de las señales recibidas. El proceso supone un continuo desplazamiento que interrelaciona a todos sus elementos. Vistos en forma esquemática, son:

FUENTE-TRASMISOR-CONTENIDO-MEDIO O CANAL-CURSO-RECEPTOR- REACCION

Cualquier presentación de este proceso es incompleta, si escapa la consideración de los "factores ambientales", esto es, el influjo que ejerce el CONTEXTO SOCIAL, puesto que no tiene lugar en el vacío. En otros términos, la comunicación se dirige del emisor a un receptor, o a un grupo; pero al mismo tiempo proviene y desemboca en la cultura total de la cual, cada uno es participante.

Si bien existen ciertas constantes aplicables a las sociedades humanas, a sus diversos momentos históricos y localizaciones, se carece de un común denominador que profile la naturaleza humana genéricamente. El contenido del concepto, tanto como el de la normalidad, apenas son susceptibles de identificarse con patrones culturales privativos de una comunidad determinada.

No puede hablarse en consecuencia, de efectividad en el flujo comunicativo, que pone en contacto al emisor con el receptor, si no se conceptúa a ambos, en términos de los grupos de referencia primarios y secundarios; de la medida en que recíprocamente se implican dichos grupos, y como afectan su visión de las cosas, sus actitudes y su comportamiento.

Los estudiosos de los fenómenos psico-sociales, aluden al sentido individual de la identidad de la persona, separada sus manifestaciones egocéntricas; sus aspiraciones y nivel de sus metas; sus inquietudes y sus relaciones con otros sujetos, en función de los grupos de que forma parte o aspira a lograr su incorporación en ellos. Concretamente grupos de referencia primarios y secundarios.

La problemática para establecer la fórmula emisor-receptor, el campo de experiencias comunes, el influjo de los grupos primarios y secundarios y de todo el contexto social, son factores que indiscutiblemente nos aportan un concepto de comunicación y son

tribuyentes para reconocer su carácter, como un verdadero proceso, de creciente complejidad, que se identifica con la formación y dirección - del hombre en su dimensión social.

Comunicación y aprendizaje son procesos similares y se implican, como sucede también, con la comunicación y la administración.

En el campo de la administración, y muy particularmente en el capítulo de toma de decisiones, cuando se trata de decisiones programables, se aplican las técnicas de Investigación de Operaciones (con análisis matemático, modelos, y simulación) y la Informática, la cual estudia el diseño de sistemas, procedimientos y equipos que permitan obtener datos, procesarlos como información que requiere la toma de decisiones, sobre la base del conocimiento de la situación actual, para calcular hacia el futuro, y establecer premisas de planeación; plantear predicciones.

El proceso para toma de decisiones es un proceso de comunicación.

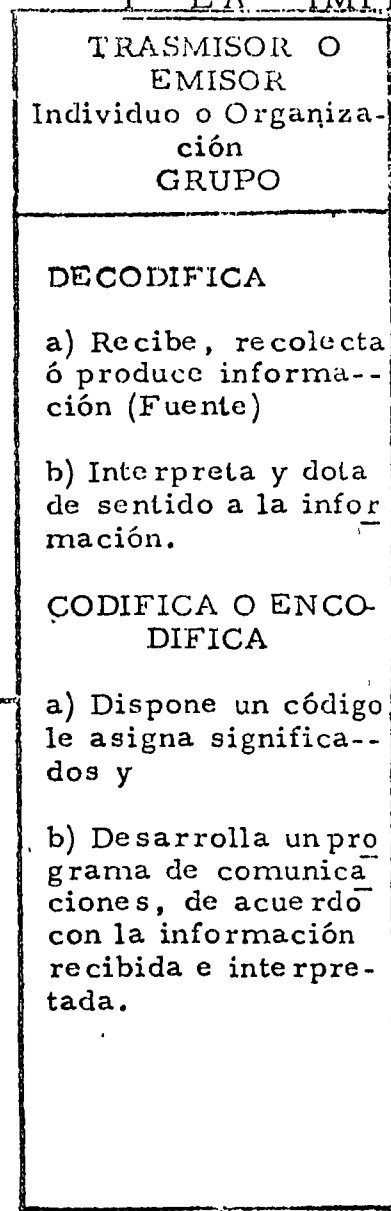
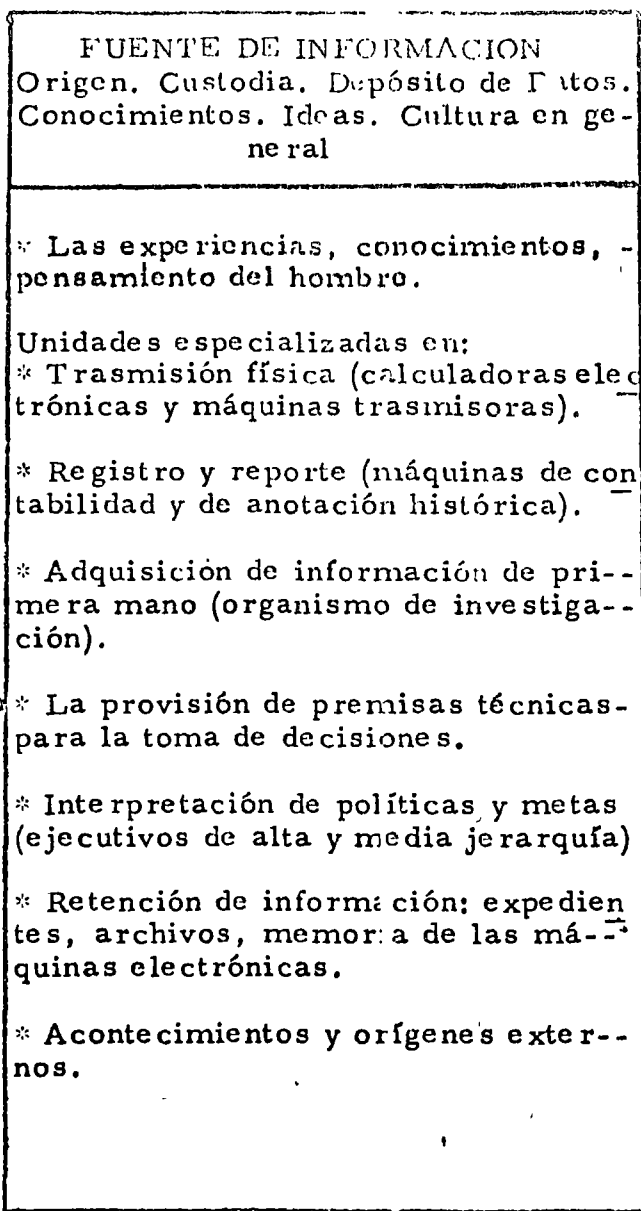
La confrontación de los resultados esperados, con la realidad, permite retroalimentar el ciclo, y en su caso, corregir las desviaciones, que serán objeto de informe, como excepciones. Puede afirmarse, llegando este ángulo, que la comunicación cubre las mismas etapas del proceso administrativo (planeación, implementación y control), y es, igualmente, un servo-mecanismo, por su carácter anteregulador, - que halla su explicación, tal como quedó apuntado, en la concepción cibernética.

La importancia de la fórmula RECEPCION-RESPUESTA-RETROALIMENTACION, es manifiesta y constituye la parte medular de la comunicación, en cuanto, genera la repetición continua de su ciclo.

1.3 FUENTES DE LA COMUNICACION.

- 1.30 Cómo se origina la información.
- 1.31 Datos e información

REPRESENTACION GRAFICA QUE MUESTRA
Y LA IMPE



LA LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA COMUNICACION

RATIVIDAD DE PROVEER A LA RETROALIMENTACION

CONTENIDO Símbolos que expresan el Mensaje	MEDIO O CANAL Conducto, portador del Mensaje Forma de Transmisión	RECEPTOR Destinatario de la comunicación Individuo-Organización Grupo	REACCION Correspondencia al Mensaje
<p>a) Significado común entre transmisor y receptor.</p> <p>b) Sobreposición de áreas de experiencia entre transmisor y receptor</p> <p>c) Incluye toda la información que necesita o desea el receptor.</p> <p>d) La reserva de información sólo por excepción.</p>	<p>En principio el canales el hombre (genera y registra estímulos). Elige en función de su oportunidad:</p> <p>a) Palabra hablada.</p> <p>b) Palabra escrita.</p> <p>c) Símbolos convencionales o señales.</p> <p>UTILIZA:</p> <p>a) Aparatos mecánicos.</p> <p>b) Recursos audiovisuales.</p> <p>c) Computación electrónica.</p>	<p>DECODIFICA</p> <p>a) Recibe información.</p> <p>b) Interpreta y asigna significado.</p> <p>c) Justifica y simboliza el propósito de la comunicación.</p> <p>CODIFICA</p> <p>d) Genera una respuesta al estímulo-mensaje que percibe.</p> <p>b) Inicia un proceso de aprendizaje.</p>	<p>a) Indica si se ha comprendido el mensaje en sus términos.</p> <p>b) Representa modificación de la conducta del receptor.</p> <p>c) Origina el proceso de retroacción o retroalimentación que influye en el transmisor y en todas las etapas de la comunicación.</p> <p>d) Autoregula el sistema y preserva su carácter dinámico.</p>
	<p>CURSO</p> <p>Direcciones. Niveles de Jerarquía o líneas de autoridad, de donde proviene y hacia donde se orienta.</p>		
	<p>Prevalece la fluidez antes que los cursos establecidos.</p> <p>Vertical</p> <p>Horizontal</p> <p>Longitudinal</p> <p>Circular</p> <p style="text-align: right;">ascend. descend.</p>		

2. LAS BARRERAS EN LA COMUNICACION Y SUS CONSECUENCIAS.

En ese punto surge la información. El hombre es el primer elaborador de información, merced a su inteligencia; pero existen grupos de hombres dedicados a vertebrar información, o máquinas que operan conforme al pensamiento y razón humanos, solo que como se ha comentado, los superan con mucho, en velocidad, así como registros o depositivos de información ya hecha, que puede ser motivo de una reelaboración y finalmente, fuera del contexto administrativo, sucesos externos ya constituídos en información, que se buscan o se toman por los órganos administrativos para servir a propósitos ciertos.

PATOLOGIA DE LAS COMUNICACIONES

El ruido, las interferencias en la comunicación, que los psicólogos llaman barreras, son una dolencia real que aqueja los procesos vitales del hombre y de las estructuras y organizaciones sociales.

Son muchas y muy variadas las maneras de ser de estas interrupciones o impedimentos de la comunicación eficaz.

Suele acontecer que el contenido de la comunicación no arribe a su destino, porque hay imprecisiones en la codificación convencional ó los símbolos tengan varias connotaciones, una de las cuales es coge el trasmisor ó el receptor, conforme a su marco de referencia -- (los significados son muy personales) y puede resultar no necesariamente la más viable. Puede haber deformaciones o desviaciones de origen o bien aparecer en alguna o en varias de las fases del flujo comunicativo. Las fallas en los canales por deficiencias o sobrecargas, o por no resultar el medio adecuado, también perjudican el mensaje.

Si se piensa concretamente en el lenguaje, la primera y mas importante expresión de la sociabilidad, anterior a las manifestaciones mas rudimentarias de la cultura y promotor de ésta, y el camino para llegar a la función mental del pensar, solo a guisa de ilustración, - baste señalar que surgen problemas tales como los relativos al sentido y la significación ya comentados; de los significados: denotativo (término frente al objeto); estructural (en frases); contextual (solo en función de otras palabras con las cuales está relacionado el término) connotativo (relaciona signo, objeto y persona). Las polisemias (muchos sentidos), homónimas (palabras diferentes en su origen que llegan a identificarse fonéticamente) sinónimos (conceptos con varios nombres). Los valores expresivos o sociocontextuales que evocan determinadas imágenes por asociación. Los cambios de sentido, deliberados o evolutivos, y los cambios de lenguaje, sucesivos o contemporáneos. Las dificultades que presenta la percepción; complejidades todas en cuyo estudio se conjuntan varias disciplinas: Psicología, Sociología y Semántica, Ciencia de la información, y otras muchas que sería prolijo enlistar, hacen cobrar conciencia de los alcances del fenómeno, y de las dificultades para estudiarlo y apuntar soluciones factibles que superen los trastornos tan graves que acarrea.

Puede señalarse que no hay autor en materia de administración y en el rubro de comunicaciones, que haya dejado de intentar - una clasificación, ya que toda enunciación sería taxativa, de las barreras, ni de enfatizar la importancia de removerlas o superarlas para asegurar, como condición de subsistencia, una comunicación fluida y eficiente.

LAS BARRERAS: SEMANTICAS. FISICAS. FISIOLÓGICAS. PSICOLÓGICAS. ADMINISTRATIVAS.

Las barreras que se generan en el trasmisor; el receptor; en la organización.

Entre los seres humanos existen diferencias, indudablemente; pero el pecado en este caso, consiste en mezclarlas con las diferencias verbales. Stuart Chase, de este hecho descubre cuando menos doce obstáculos de los cuales apunta seis. Se refiere a confusiones de palabras con cosas; de hechos, con conclusiones, opiniones, o principios de valoración; juzgar las cosas con criterios de extremos, o blancas o negras.

La falsa identificación por extensión, el uso de palabrería vana y finalmente de términos abstractos que aparentemente dicen mucho; pero sin un mismo referente no denotan nada: "alta política"; "gran negocio". ¿De quién?; ¿En que medida?; ¿Por qué?. En fin, estas incursiones, son en el estudio de las BARRERAS SEMANTICAS.

Toda clasificación, mirada desde cierto perfil, resulta arbitraria, pero presenta la ventaja de ordenar y homogeneizar bajo algún criterio, las partes de un todo, y facilitar su presentación y examen.

Hecha esta selección, la consulta del esquema puede resultar de utilidad.

MEDIDAS PARA REMOVER LOS OBSTACULOS.

Aplicar la retroacción y buscar en lo posible la confrontación de persona a persona, son los medios más viables para favorecer la comunicación.

Deben evitarse actitudes o tendencias como:

- * Escuchar sin oír, o escuchar solo aquello que se desea oír.
- * Prejuicios.
- * Influjo del estado emocional.
- * Inclinación a ignorar puntos de vista de otras personas.
- * Pretender comunicación sin un plan.
- * No consultar.
- * No revisar información.
- * No verificar presentación

- * No perseguir la comunicación hasta su destino.
- * Exponer subjetivamente los hechos.
- * Acrocer los sentimientos propios.
- * Ignorar los sentimientos ajenos.
- * Despertar recelos.
- * Celar los secretos del puesto.
- * Valorar o formar juicios precipitados.
- * Restar importancia a las órdenes.
- * Confundir lo real con lo imaginario.
- * Resistirse a aceptar información que contradice lo que ya se sabe.

Pocos conocimientos, como aprender a escuchar, pagan dividendos más altos en eficiencia, productividad y gratificación personal.

¿Qué tan buenos son nuestros propios hábitos de escuchar?. He aquí una serie de preguntas cuyas respuestas ayudarán a evaluar el comportamiento frente a la comunicación oral, las cuales se reproducen, por resultar, para el caso, de verdadero interés. (L. Strong).

¿ Se prepara físicamente y toma asiento frente al locutor y se cerciora de que puede oírlo?

¿ Observa al locutor al mismo tiempo que lo escucha?

¿ Decide, juzgando por la apariencia y modo de expresarse, si lo que tiene que decir el locutor vale la pena ó no?

¿ Escucha buscando primordialmente ideas y sentimientos subyacentes?

¿ Determina la tendencia propia de usted y trata de justificarla?

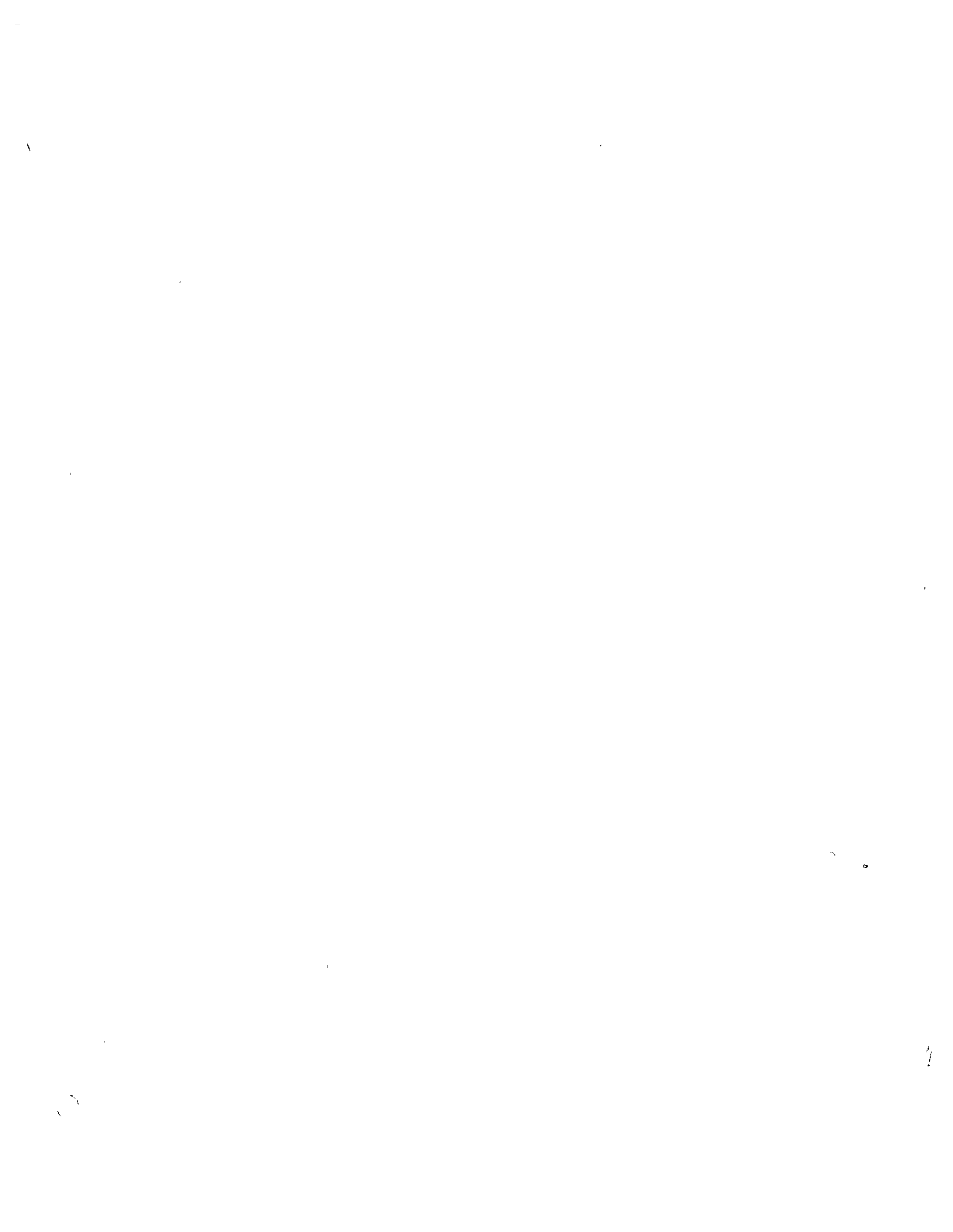
¿ Mantiene su mente en lo que está diciendo el locutor?

¿ Interrumpe inmediatamente que oye una manifestación que usted considera equivocada?

¿ Se cerciora, antes de responder, de que ha comprendido el punto de vista de la otra persona?

¿ Trata de decir usted la última palabra?

¿ Hace un esfuerzo consciente para evaluar la lógica y credibilidad de lo que oye usted?



CLASIFICACION SINOPTICA DE LAS...

PARABOLAS

SEMANTICAS

EMICAS

PSILOGICAS

PSICOLOGICAS

ADMINISTRATI
VAS

T
R
A
S
M
I
S
O
R

R
E
A
C
C
I
O
N

R
E
C
E
P
T
O
R

ETAPAS DEL PROCESO
que afectan su principio

FUENTES
CONTENIDO

FUENTES
MEDIOS

CONTENIDO
CURSOS
MEDIOS

CONTENIDO
REACCION

Ascendente

CURSOS

Descendente

Horizontal

E
S
T
R
U
C
T
U
R
A

O
R
G
A
N
I
Z
A
C
I
O
N

Niveles

Funciones

Sistemas d.
Valores

*Faltas ó imperfecciones de codificación convencional.

Los símbolos y el lenguaje tienen:

*Sentido y significación diferentes.

*Valores expresivos ó socioc contextuales agregados.

*Cambios de sentido - evolutivos - deliberados

*Cambios de lenguaje - sucesivos - contemporáneos.

*Fidelidad de los canales (aparatos de transmisión) o de la fuente.

*Carencia de medios.

*Selección inadecuada de medios ó de fuente.

*Malformaciones o defectos congénitos o adquiridos del hombre que participan en el proceso.

*Percepciones del mundo - verter conforme a distintos marcos de referencia.

*Necesidad de satisfacer intereses de orden interno y emocional.

*Factores de oportunidad, negativos.

*Rango del superior. La autoridad. Escasas posibilidades de entrevista.

*Deseo de agradar. Temor a sanciones.

*Escasos incentivos para estimular la comunicación.

*Tendencia a suavizar las noticias no gratas.

*Ansiedad por concluir. Toda comunicación es pérdida de tiempo.

*Las quejas son de males. Las cosas se desarrollan bien, si no hay noticias.

*No se corrigen condiciones indeseables que se ponen en su conocimiento.

*Resistencia a ser inmiscuidos en problemas personales.

Falta de coordinación.

Relaciones escasas.

Aislamiento y distancia física.

Complejidad en las líneas de autoridad, órdenes ambiguas.

Número considerable de escalones jerárquicos

Importancia exagerada, auto atribuida, en cada área.

Ausencia de relaciones operacionales.

Diferencia en función de profesiones u ocupaciones.

Diferencia en función de estilos de comunicación.

MEDIDAS PARA

Codificación previa y

UTILIZAR

LA

RETROACCION

LENTAR LAS COMUNICACIONES CARA CARA

FUENTES
CONTENIDO

FUENTES
MEDIOS

CONTENIDO
CURSOS
MEDIOS

CONTENIDO
REACCION

CURSOS

ESTRUCTURA
DE LA
ORGANIZACION

SUPERAR LAS BARRERAS

precisa. Símbolos accesibles.

Emplear el mismo lenguaje.
Evitar expresiones anfibológicas o polisemias.
Explicar objetivos.

Servirse simultáneamente de múltiples canales.
Reiterar las partes fundamentales del mensaje.
Promover comunicaciones personales

Comprobar. Seleccionar otros medios.
Ejemplificar. Medios visuales ó sensorios.

EVITAR PREJUICIOS.

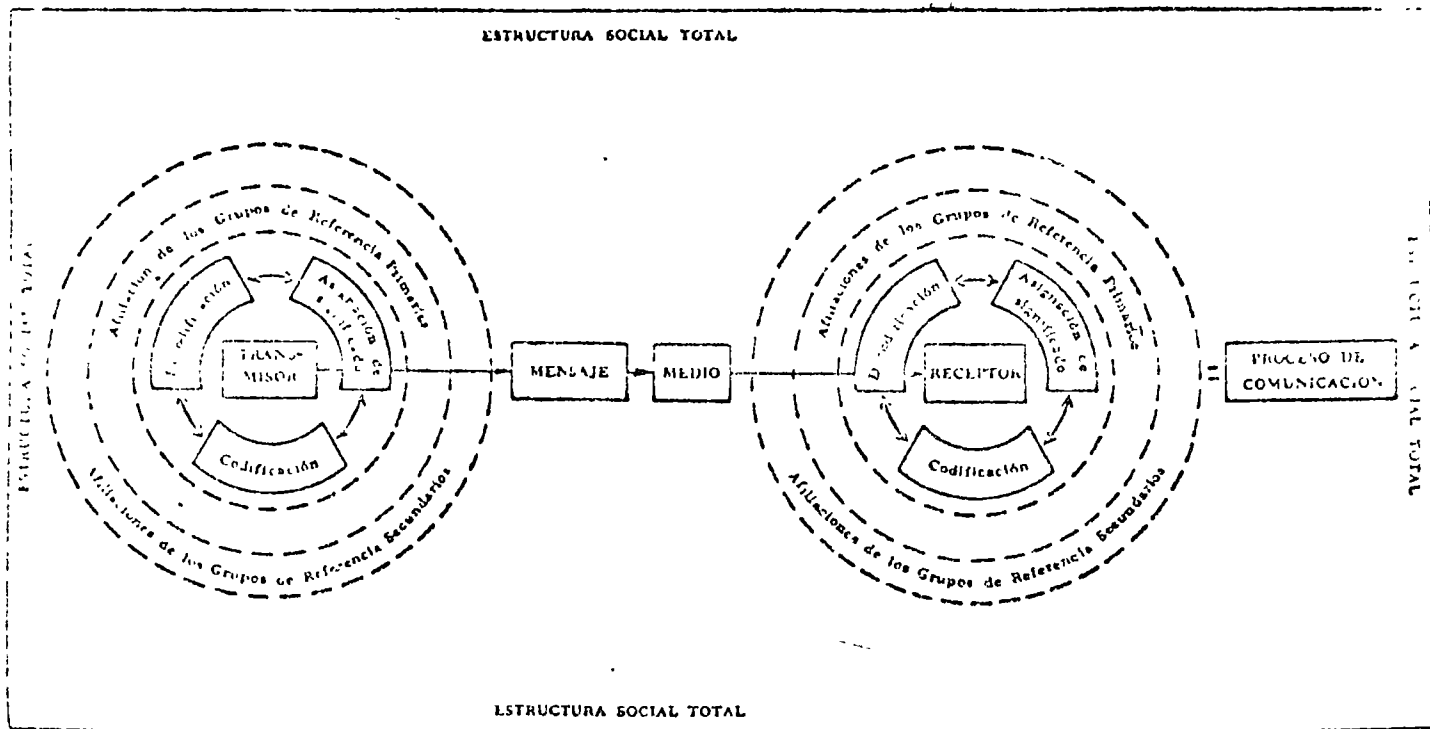
Abrigar deseo vehemente de comprender las necesidades del interlocutor.
Establecer la mutua confianza.
Encontrar un campo de experiencia común.
Cuidar los aspectos internos que orientan la intención.
Sensibilizarse al mundo receptor.
Escoger el momento más apropiado.

Preparar su comunicación. Comunicar lo que se debe comunicar EN FORMA ATRACTIVA

Actitud honrada por saber escuchar.
Respaldar las palabras con hechos.

Disminuir las distancias y abrir las puertas.
Simplificar las líneas de mando y órganos asesores.
Reducir los niveles jerárquicos.
Fomentar la coordinación.

Establecer programas de relaciones humanas que favorezcan el acercamiento, la identificación de diferencias y la solidaridad mutua.



Esquema - Un modelo de comunicación

Fuente: Edward J. Robinson
Comunicación y Relaciones
Públicas.

3. EL IMPACTO DE LA PALABRA HABLADA Y LA NECESIDAD DE APLICAR TECNICAS BASICAS PARA ESTABLECER COMUNICACION ORAL.

3.1. Desarrollo de aptitudes

3.2. Comunicación Formal e Informal. La entrevista.

3.3. Técnica de la forma.

3. EL IMPACTO DE LA PALABRA HABLADA Y LA NECESIDAD DE APLICAR TECNICAS BASICAS PARA ESTABLECER COMUNICACION ORAL.

El hombre espera del hombre, la confrontación. Un mensaje pleno de contenido y de inspiración personal. En última instancia, cada sujeto es la mayor autoridad en cuanto a las experiencias, sentimientos e ideas que atañen a su propia vida.

Quien habla, se encuentra en continuas relaciones de reciprocidad con el que escucha; uno guía al otro, siendo guiado a su vez por éste. Son múltiples las maneras sensibles en que se hace contacto con la personalidad viva y vibrante del comunicador oral; se observa su mirada; se colabora en su producción intelectual y se participa en el espectáculo en que el orador se representa a sí mismo, porque imagina y crea; porque su palabra, es un trozo de vida, más vivido que visto. La comunicación oral, en consecuencia, es la primera y mas natural fuente de retroalimentación.

En el estadio administrativo se confirman ó modifican planes, se discuten políticas, se ofrecen y consideran informes de comité, se imparten órdenes y en fin, se explican instrucciones, de tal modo que, para asegurar la pronta cooperación de otros, a menudo los jefes necesitan el dominio de un discurso efectivo, es decir, lograr habilidad para presentar sus ideas y deseos, con precisión, rapidez y tacto, y obtener la respuesta oportuna y correcta. Todo dirigente, debe ser una persona que pueda levantarse y decir a otros lo que desea, en forma clara, concisa, lógica, y con fuerza expresiva, lo cual constituye un imperativo que no puede soslayar; pero en los mismos términos, también los subordinados, en todos los niveles, precisan hacer oír su voz.

Hablar en público, no significa una corriente unilateral que fluye sin respuesta, pues mucha de la comunicación se frustra, innecesariamente, porque un orador, procede como agente activo único, y se conduce como si el auditorio fuese pasivo. La clave del éxito en esta tarea, reside en la asociación personal directa, pero además, en la habilidad para valorar la reacción del oyente, y proporcionarle cuantas orientaciones sean pertinentes para modificar cualquiera apreciación incorrecta.

La confrontación oral y personal, también es diálogo. Dice Kierkegaard en alguna de sus páginas, que la reserva es el principio del endemoniamiento. En silencio, a solas, sin comunicación oral con los demás, el sujeto se abandona a la fantasía. No es sano un individuo que calle siempre. No es sana una familia en que los componentes no se comunican entre sí y los mayores rehúyen el contacto con los jóvenes, porque temen que toda la armazón de su vida, sea puesta en tela de juicio.

En el seno de la organización, que es una gran familia, un centro de convivencia, todas las fórmulas no han podido aún, tender un puente entre los trabajadores y la administración, entre el superior y el subordinado; ha habido ineptitud para comunicar las ideas e información, que crean comprensión entre las personas que trabajan juntas. Los directores no aprecian el hecho de que, para el trabajador, el jefe representa a la institución y si se comunica con palabras, conjuntamente lo está haciendo a través del tono de su voz; su expresión, la disposición de sus hombros, la inclinación de su cabeza. Los trabajadores leen un significado, incluso en el silencio, en las palabras que el jefe deja de decir y cuánta información útil que debió producirse, desde el otro ángulo, no halla los medios, porque el subordinado enmudece.

Toda persona que necesita hablar a los demás, debe estar familiarizada con técnicas que le permitan exponer sus ideas, sus sentimientos y sus estados de ánimo, con una claridad tal, y una secuencia, que faciliten su completa percepción. Desde el momento de dirigirse a un grupo de hombres, hay que tener en cuenta ciertas reglas, si no se quiere arriesgar el fracaso.

El desarrollo de funcionarios y empleados, sin embargo, no exige hacer oradores extraordinarios, capaces de producir piezas oratorias de gran calibre, puesto que la oratoria moderna, se ha desprendido de los moldes tradicionales, los cuales identificaban con la calidad del discurso, la abundancia de giros galanos del lenguaje, la frecuente utilización de figuras retóricas, las frases seleccionadas y meticulosamente pulidas y en forma paradójica, a veces, hasta la obscuridad en la expresión. El arte de hablar en público en la época contemporánea, es lenguaje directo; son las palabras que van a utilizarse frente a un auditorio; pero también en una junta de consejo, en todo tipo de reuniones deliberantes, y con el sujeto individual. La sencillez, hoy en día, es fuerza. La claridad, requiere emplear el mínimo de palabras a propósito, y la eliminación de aquellas que por su tamaño o sentidos múltiples, dificultan su interpretación y comprensión; es proyectar "grandes ideas, en frases hogareñas". Es, establecer vínculos espirituales y es, compartir requerimientos emotivos.

Los discursos de carácter excepcional, no ejemplifican el modo común de hablar en público, y menos en el mundo de la administración, que está urgido de hablar un mismo lenguaje: el lenguaje de todos los días.

3.1 DESARROLLO DE APTITUDES

Todas las personas hablan, en uso del don más extraordinario que posee el ser humano, pero de muy pocas se diría que lo hacen con eficacia. El conocimiento de la lengua, no es suficiente para adquirir capacidad expresiva. La facultad para comunicar oralmente, supone una formación especial, el dominio de técnicas concretas, y ciertas cualidades naturales, que pueden llegar a cultivarse y alcanzar mayores niveles.

CUALIDADES FISICAS, INTELECTUALES Y MORALES.

Hacer comunicación oral efectiva, no exige cualidades que estén fuera del alcance del individuo normal. Cualquier otra actividad profesional, presupone los mismos requisitos que ha de reunir el orador.

Las características físicas no representan ninguna barrera, salvo tal vez, casos incompatibles con el uso de la palabra, de naturaleza no superable.

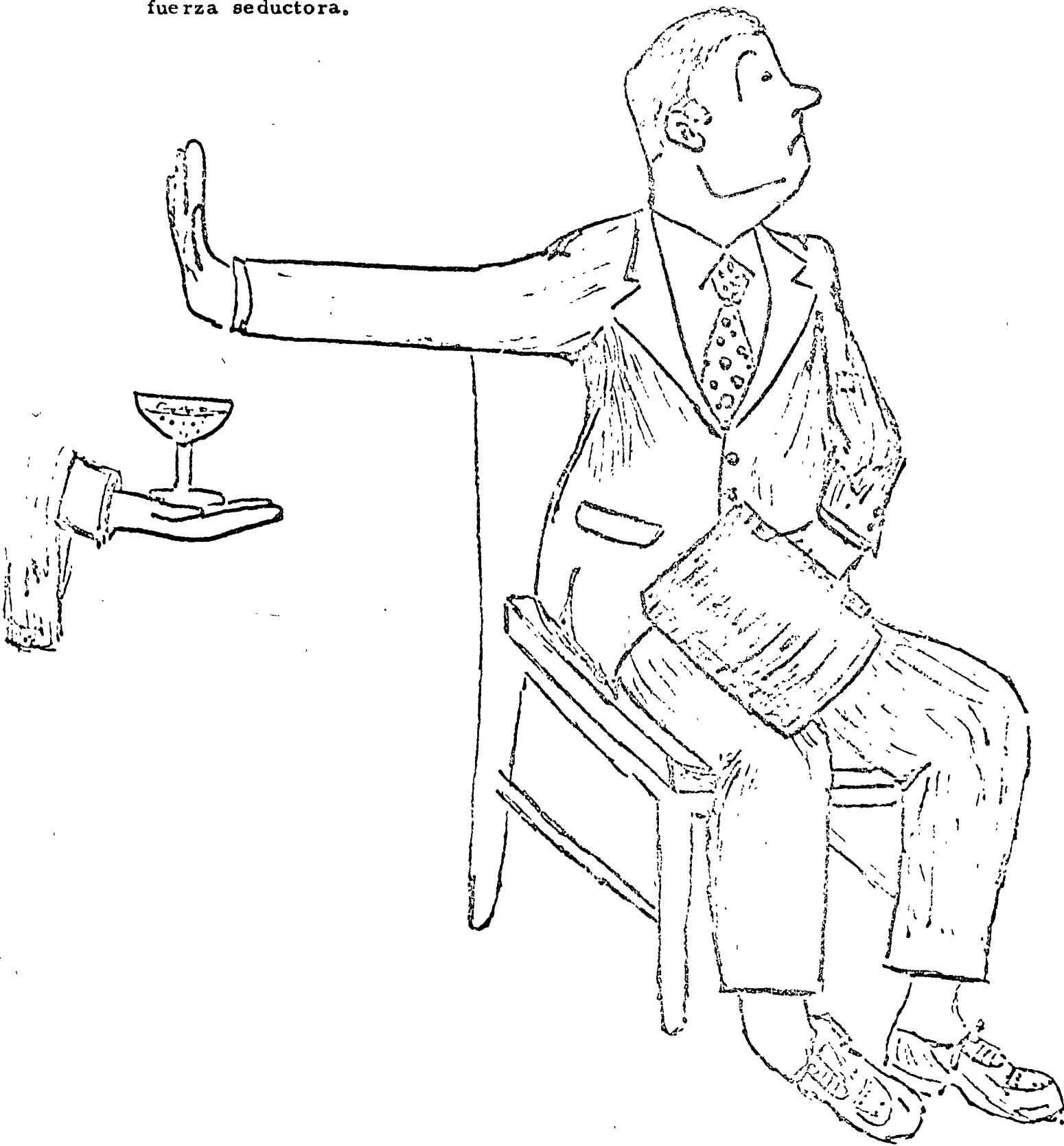
Es suficiente poseer inteligencia media y sentido común. Percibir, interpretar y distinguir los fenómenos y cuestiones que se tratan; desarrollarlos analíticamente; captarlos en sus relaciones de afinidad o diferencia con los demás temas y hallarles la ubicación que les es propia, dentro del contexto de nuestro mundo conocido, para incorporarlos a la experiencia. La cultura, sin ser indispensable, es un caudal muy valioso.

Es condición, también la sensibilidad, entendida como la capacidad de compartir el espectáculo de la vida y de los hombres, de experimentar emociones y pasiones en relación con las cosas, y de comunicar, por los sentimientos, que muchas veces, mueven más al hombre, que el raciocinio.

La sensibilidad es efectiva, a condición de que sea verdadera y sea sometida a honradez en sus fines. La imaginación, permitirá siempre concebir las ideas desde un nuevo punto de vista, hacer creaciones originales y embellecer las cosas. La memoria, facultad que permite retener y recordar, es manantial de ideas, de maneras de pensar y de sentir; y la meditación, para evocar los sentimientos y formas de pensar, fecundamente y con oportunidad, son otros tantos factores necesarios para preparar ó pronunciar un discurso.

Cultivar la laxitud, esto es, la relajación, la serenidad; despojarse de tensiones y desechar gestos y esfuerzos estériles en el curso del vivir cotidiano (solo conducen a un estado agotador e impiden la soltura muscular necesaria), y, procurar la tranquilidad para transformar la intención del acto espontáneo, en acto voluntario; regular, en otras palabras, el arrebató personal para canalizarlo justamente, igualmente son hábitos de los cuales resulta mucho provecho, para quien hace sus armas en la comunicación oral.

Finalmente, un orador, es ante todo un hombre, y ser hombre, entraña serias responsabilidades. La seducción que ejerce sobre el público lo obliga a ser respetuoso, activo, de los valores éticos. Si el orador pretende, erigirse en conductor de sus oyentes, debe ser hombre justo y ejemplar. Debe predicar con el ejemplo, esto es, predicar lo que practique. Ser sincero con las propias convicciones, es sinónimo de confianza. La sinceridad, virtud excelsa, fuente de poder insondable, señala un autor, dota al discurso de dinamismo y de fuerza seductora.



MANIFESTACIONES EXTERNAS: PORTE, POSTURA Y ADEMANES. LA VOZ. LA VISTA. GESTOS Y FISONOMIA.

Manifestación, es acción y efecto de manifestar o manifestarse, esto es, descubrir ó poner a la vista algo. Con este significado, el porte, la postura, los ademanes, la voz, el uso de la mirada, los gestos y la fisonomía, e incluso el atuendo, son manifestaciones externas del orador, en cuanto constituyen las formas mediante las cuales se exhibe ante su público, y le permiten la comunicación de sus ideas o sentimientos, con la más amplia fuerza expresiva posible. Son lo que llamaban los antiguos, el "discurso del cuerpo".

En sentido restringido, la denominación se reserva, por algunos autores, para los ademanes, que son fundamentalmente movimientos de las extremidades superiores y de las manos.

Ha de tenerse presente, sin embargo, que las manifestaciones externas, se dan combinadas y se condicionan unas a otras, por lo que, hacer referencia a cualesquiera de ellas, supone la consideración simultánea de las demás.

Todo el hablar, consiste en la acción o en la elocución, como dijera Cicerón, y en una verdadera y propia elocuencia del cuerpo. (Vico). Comunicamos nuestros pensamientos, nuestras ideas, nuestro sentir, para obtener ciertas respuestas, ciertas reacciones. No es bastante decir, por ejemplo, que se admira ó se quiere a alguien. Es indispensable comunicar el fervor de esta pasión. La palabra no es la cosa, y no la evoca sino indirectamente, mientras que la cosa misma, es la única que nos puede emocionar. Por esto, la comunicación conceptual, requiere de gestos, de mímica, de inflexiones de voz, que la refuerzan, al expresar naturalmente nuestras emociones, nuestros deseos y nuestras intenciones.

Como regla extensiva, es aconsejable que todas las manifestaciones externas sean libres y naturales, en correspondencia con la personalidad, y el conjunto integral físico del orador.

Igualmente se recomienda la pureza de movimientos, es decir, la ausencia de todo movimiento forzado, vicioso ó de origen nervioso.

Otra característica común, ha de ser la variedad, que ahuyenta la monotonía, el aburrimiento y la falta de atención.

La concordancia, por último, quiere decir, que toda manifestación externa, debe seguir el curso del pensamiento, progresar de acuerdo con la línea expresiva del texto, ajustarse a la vitalidad del discurso, efectuarse coordinadamente con todos los movimientos del cuerpo y, en fin, realizarse en el momento oportuno.

Porte y Postura.

La comunicación del orador con el público que lo escucha, se hace a través de todas las manifestaciones externas. Los hombres no se satisfacen únicamente con el contenido conceptual del mensaje. Del ser humano que les habla, esperan mucho más. La revelación de su mundo interior, que los ayude a descubrir lo noble, lo bello, lo valioso, lo útil. El público desea orientaciones y luces, y sólo después de percibir esa intimidad, aceptará ó rechazará las palabras del orador. Los objetivos de la comunicación, solo se cumplen, en este caso, con la presencia del hombre, frente a otros hombres, en la plenitud de su realidad y existencia.

Hay una tendencia generalizada en todo público, a mirar con respeto y dignidad, a la persona que se apresta a hablar. En consecuencia, es muy importante que este estado inicial de entusiasmo, se traduzca en una imagen favorable, que perdure toda la disertación.

Una vez que toca el turno de subir al estrado, ocupar la tribuna, o de situarse frente al auditorio, el orador, debe dirigirse al sitio que le corresponda:

- Sin precipitaciones. Un paso en falso, un tropiezo, una caída, pueden acabar al orador antes de que inicie su discurso.
- Con paso firme y seguro, ni demasiado lento ni muy rápido, para entrar y salir después de concluída su disertación.
- Un gesto que denote sencillez.
- Con elegancia, sin caer en actitudes presuntuosas.
- Buscar para situarse, el centro del escenario.
- Fijar la vista en el auditorio.
- Ubicarse, cerca del propio auditorio, sin que esto signifique echársele materialmente encima. Hay que evitar los peligros del ángulo del estrado.
- Asentar ambos pies con firmeza, sin rigidez. Las piernas entreabiertas ligeramente y en forma natural. La elevación rítmica sobre las puntas de los pies, ó las flexiones sucesivas de las piernas, distorsionan la figura y distraen la atención.

Cuando se va a iniciar la pieza oratoria, deberá tenerse presente que la movilidad aviva el interés y rompe la monotonía. Esto no quiere decir que el orador deba pasear sobre el escenario, porque revela vanidad. Si el orador habla de pie y con una mesa al frente, deberá evitar que lo separe del público, ó esconderse detrás de esta, y asomarse a

manera de balcón, o tamborilear con las manos sobre la misma.

En el caso de tener que tomar asiento, deberá mantener el cuerpo erecto, las piernas sin cruzar, brevemente separadas una de la otra, los pies con caída normal vertical, las manos apoyadas suavemente en la mesa.

La actitud o porte de un orador en la tribuna exige serenidad y distinción. De su presencia de ánimo, y de la confianza que demuestre en sí mismo, depende, su éxito o su fracaso. La confianza, infunde confianza. La inseguridad suscita dudas sobre el mensaje y las capacidades mismas del orador.

El porte nunca ha de sugerir arrogancia, desafío, menosprecio, indiferencia o falsa solemnidad. El orador está obligado a una calidad humana, y a demostrar cortesía, afecto, interés y sinceridad.

La acción del orador se diferencia fundamentalmente de la del actor. Es necesaria para la elocuencia; pero proporcionada a su personalidad. No ha menester representar más que así mismo; su estudio supremo consiste en no desnaturalizarse. Cuando haya adquirido profundamente el conocimiento y la conciencia de lo que quiere decir, el porte se magnifica, la fisonomía se ilumina por sí, y el gesto surge espontáneo; el mundo interior, ofrece inmediatamente a unos y otros, impulso, normas y medida.

Ademan es .

Entre los antiguos, calificaban de "lanza del orador" a la mano y brazo derechos del hombre, a los cuales les daban una importancia - prevalente, sin embargo, ambas extremidades tienen igual valor interpretativo, de ilustración, de admirable complemento de la expresión oral, y a veces, son valiosos sustitutos de ésta. La elocuencia silenciosa, que se representa con un ademán que significa el más allá, una despedida, un camino que se abre, ó una promesa, por ejemplo, tiene un gran impacto oratorio.

La riqueza de movimientos de brazos y manos, no es cosa de desaprovecharse. Deben caer naturalmente sobre el cuerpo y cuando lo exijan las circunstancias, moverse con armonía y naturalidad. El movimiento de un brazo no debe contradecir al otro. Los hombros no deben levantarse para manifestar indiferencia u otro estado de ánimo. Es gran abuso hacerlos ampulosos, simétricos, bruscos o repetidos. Mucha pobreza significa, en cambio, apoyar brazos y manos sobre las caderas, tomarse las prendas de vestir, hurgar en los bolsillos, propiciar la distracción manipulando objetos irrelevantes, o bien, ocultar las extremidades trás el cuerpo, como si estuvieran de más.

A mayor solemnidad, los ademan es tendrán que ser menos frecuentes.

Con respecto a las manos, no deben contraerse, crisparse, frotarse ó entrecruzarse los dedos.

Reglas aplicables al uso y estilo de los ademanes:

- Los ademanes no deben ser demasiado bruscos.
- No se repita un ademán con frecuencia.
- No manifiesten nerviosidad. Al contrario, pueden ser una forma de canalizar con éxito, un estado de excitación.
- Que no sean imprudentes.
- Olvidarse de las manos, para lograr soltura en sus movimientos.
- Ejercitar frecuentemente el uso correcto de las manos.
- Que los ademanes lleven la finalidad de hacer más objetiva la exposición y su uso deberá ceñirse al sentido de las frases.
- Distinguir entre ademanes indicativos, descriptivos, imperativos, dativos, y otros similares, a fin de obtener el máximo de resultados, al hacer uso de ellos.
- No existen modelos de ademanes para uso común, ni es propio imitar aquellos que emplean otros. Cada individuo debe encontrar los -- ademanes que más se ajusten a su personalidad.

ACTITUDES INDESEABLES QUE EL ORADOR DEBE EVITAR, EN FAVOR DE UNA COMUNICACION EFECTIVA.

- Presentarse desarreglado o desaseado.
- Peinarse o arreglarse la ropa frente al público. (Maniquí).
- Presentarse al público presuntuosamente.
- Asumir un tono de suficiencia, doctoral. (Catedrático).
- Reflejar apatía e indolencia. (Cansado).
- Abusar de los gestos y lances de comicidad. (Mimo).
- Demostrar inseguridad y temor. (Nervioso).
- Movilidad excesiva. (Balancín).
- Recargarse en muebles o paredes. (Apoyado).
- Jugar con monedas. (Monedero).
- Distracer la atención con cadenas, u otros objetos. (Cadenero).
- Lanzar al aire y recibir objetos. (Malabarista).
- Utilizar únicamente el ademán indicativo e imperativo. (Apuntador).

LA VOZ. LA VISTA.. GESTOS Y FISONOMIA.

VOZ. -

Es evidente que cuanto se dice, reviste una importancia capital; pero no menos la tienen las manifestaciones externas - que permiten su trasmisión. Dentro de este marco se resaltaron la postura y ademanes; pero si sólo nos sirviéramos de estas actitudes, el contacto con el público sería muy pobre. Se requiere de algo más que definitivamente logre el impacto que se desea; de sonidos claros y bien articulados, armoniosos, con modulaciones adecuadas, ritmo conveniente, pausas oportunas, énfasis para subrayar ciertas ideas englobadas en una o varias palabras, en suma, de esa facultad extraordinaria que caracteriza junto con la inteligencia y voluntad, a los seres humanos: la VOZ.

En el concepto más generalizado, el buen uso de la voz afirma la personalidad del orador y las más de las veces, lleva a los resultados apetecidos, esto es, si se pretende persuadir a un grupo de oyentes, los convence; si el propósito es didáctico, el auditorio seguramente captará las enseñanzas, si se espera motivar, muy probablemente el público responderá en ese sentido. Por el contrario, la voz apagada, titubeante, monótona, atropellada y entrecortada, por mencionar unos cuantos de los vicios en que frecuentemente se incurre al manejarla, es presagio de que el fracaso sobrevendrá.

¿Por qué entonces eclipsar el efecto de las ideas, si la voz, la de todos, es susceptible de perfeccionarse para cumplir sus finalidades?

En un grupo, como sucede entre cualquier conjunto de personas, indudablemente hay voces con rasgos distintivos, algunas buenas, otras mejores, unas más que requieren de ejercicio y práctica para progresar; pero siempre y en todos los casos - es lo importante- es factible - superarlas y hacerlas más dignas de la categoría de los pensamientos propios.

Suele acontecer que al hablar en público se pierda total o parcialmente la potencia de voz. Parece ser que cuando más interesa quedar bien, el sobresalto, la excitación, la ansiedad y los factores que -- configuran el temor, conducen a esa situación. Otras veces el sudor copioso y el cansancio excesivo son los resultados de la tensión, y también pueden serlo, la sofocación continúa, pérdida de la última palabra o sílaba de una oración, sostener un mismo tono y el corte de las expresiones; pero en tales circunstancias, se localiza invariablemente un común denominador, que es la escasez de oxígeno, puesto que la voz no es otra cosa que el sonido que produce el aire expedido de los órganos respiratorios al salir de la laringe, haciendo vibrar las cuerdas vocales. La vigorización de la voz exige así en primer término, aumentar la capacidad pulmonar.

Es indispensable, cultivar la laxitud que ya se ha recomendado, pero en casos de malestar intempestivo, conviene hacer un esfuerzo mental para calmarse y en forma conjunta aspirar profundamente relajando el cuerpo, haciendo después breves pausas para aspirar en el curso de la exposición. Este procedimiento que debe convertirse en hábito para frenar el asalto de las perturbaciones emocionales, siempre permitirá lograr la tranquilidad necesaria para esclarecer el entendimiento, y salir airosos de cualquier prueba, que desde luego incluye la presencia en una tribuna.

Por otra parte, es importante constatar que por lo común, pocos saben aprovechar debidamente los depósitos de oxígeno, con el resultado de una respiración alterada. Respirar es vivir, y respirar correctamente es básico para mantener la salud y el funcionamiento de todos los órganos y facultades; sin embargo, en la respiración ordinaria que es viciosa, apenas si se renueva la décima parte del aire pulmonar en cada movimiento. Piénsese que si las células de los pulmones se extendieran, cubrirían una superficie aproximada de 1,328 M2.

Inicialmente puede ganarse en capacidad pulmonar con el beneficio consiguiente para la salud y la vigorización de la voz, - practicando los siguientes ejercicios:

- 1.- Coloque una vela encendida a una distancia de cincuenta centímetros y trate de apagarla llenando previamente de aire, lo más posible, sus pulmones. LA IDEA NO ES DE APAGARLA CON RAPIDEZ, sino lograrlo por la cantidad de aire acumulado.
- 2.- Logrado, aléjela hasta sesenta centímetros, repitiendo la operación, y a medida que vaya consiguiendo su propósito, aléjela cada vez, diez centímetros más, hasta el momento en que no pueda apagar la vela. En este momento suspenda el ejercicio, reanudándolo al día siguiente, a partir de la última distancia lograda. La meta será la distancia de un metro y treinta centímetros, distancia desde la cual deberá apagarla.

La práctica mencionada no debe llevarse a cabo con exceso, máxime si se padece alguna deficiencia en las vías respiratorias, siendo preferible que el adiestramiento sea lento, pero sistemático. Evite siempre la fatiga.

Particularmente para dotar a la voz de un TONO vivo se aconseja además de tratar de aumentar la capacidad pulmonar con el ejercicio anterior, complementar el adiestramiento habituándose a la respiración diafragmática.

El diafragma es un músculo que separa las cavidades torácica y ventral; en consecuencia la respiración diafragmática consiste, en términos simples, en utilizar el desplazamiento del músculo hacia el abdomen y los lados, para aumentar la capacidad pulmonar. Este recurso es usual para quienes se educan en el arte del canto.

La respiración diafragmática puede convertirse en un hábito, si se realiza lentamente el siguiente ejercicio completo 10 veces, por la mañana y antes de retirarse a descansar, cada día.

- 1.- Póngase en posición erecta, sin rigidez y con la boca cerrada.
- 2.- Coloque las manos en las caderas, con los dedos pulgares proyectados hacia atrás.
- 3.- Aspire con la nariz, con la boca cerrada, sacando simultáneamente el abdomen para afuera. Siga tomando todo el aire que pueda, y después espírelolo lentamente.

Se ha ganado hasta aquí firmeza de voz haciendo audibles todas las palabras y para hablar sin mutilar oraciones o pensamientos cuyo sentido exige que se expresen completos pero una buena voz no es bastante para tender el contacto indispensable con el público a quien se dirige el mensaje. Hace falta que los sonidos se emitan con toda claridad para que no pierdan su significado y la reacción de los oyentes sea la que se espera, es decir, también son absolutamente necesarias la fonación y articulación correctas.

Comunmente se habla con dejadez y la pronunciación de las palabras es deficiente. Existe el hábito de hablar entre dientes con los labios casi cerrados como si se quisieran guardar las palabras, lo que convierte la voz en un sonido desagradable e ininteligible, que mengua a más, la personalidad.

Así las cosas, el mal hábito de mascullar debe substituirse por la buena costumbre de abrir la boca al hablar, sin exageraciones, y producir sonidos no deformados. A este respecto, tiene papel principal la dirección de la función mecánica de los labios, mandíbulas y lengua.

Obsérvense frente a un espejo para advertir si su propio movimiento de labios facilita la enunciación clara. Lo más probable es que noten algún defecto que se podrá eliminar, si diariamente, cuando menos en el lapso de una semana, se proponen leer algún párrafo de literatura selecta, en forma pausada, procurando dar elasticidad suficiente a la lengua, labios y mandíbula, y siguiéndose las reglas que a continuación se consignan:

- a) Lean en silencio moviendo exageradamente labios, lengua y mandíbula.
- b) Lean de nuevo, ahora en voz baja golpeando el paladar con el aliento, cuidando de que no sea el velo del paladar, que es el fondo del mismo.
- c) Lean una vez más en voz alta poniendo atención en la pronunciación de las palabras, sus terminaciones, que deben escucharse con toda claridad.

Es posible que muchos de ustedes posean una voz potente, sin embargo si no han corregido la rigidez de labios, lengua y mandíbula, sube de punto la importancia de buscar la fonación y articulación adecuadas.

Particularmente después de las prácticas iniciales, la rigidez puede combatirse con los siguientes ejercicios:

Lengua:

- 1.- Abrir la boca y curvar hacia arriba la punta de la lengua, pegándola en la encía atrás de los dientes frontales. Recupérese la posición normal. Se aconseja repetir el ejercicio 20 veces acelerando la velocidad.
- 2.- Al realizar el ejercicio anterior en esta segunda práctica, pronunciar la sílaba "la" al bajar la lengua, 15 veces cuando menos, después procurar que al despegarse de la encía la punta de la lengua, se pronuncien las sílabas: ta, to, tu, ti, te, ne, no, nu, na, ni, di, do, da, de, du.

Labios:

- 1.- Extiendáanse hacia adelante en forma circular y vuélvanse a su postura normal dejándolos en completa relajación. Repetir 15 veces aumentando la velocidad.
- 2.- Mantener los labios cerrados en forma circular hacia adelante y soplar produciendo el sonido de la "p", abriéndolos solo para ese efecto: repetir enseguida en la misma posición pa, pe, pi, po, pu, decir 15 veces "Perico, Pepita y Polita pelean por una pelota".

Mandíbula:

- 1.- Déjese caer por 10 veces la mandíbula con toda naturalidad lo suficiente para que el dedo pulgar pueda insertarse verticalmente entre los dientes. Vuelvase a la posición normal.

- 2.- Con el mismo ejercicio al bajar la mandíbula y arrancando el sonido del tórax sin forzar la garganta, repítase 15 veces "ma" y después: mo, mu, mi, me, sin mover con rigidez la mandíbula.

Con toda la laxitud posible para acostumbrarse a hablar con el relajamiento conveniente de la lengua, labios y mandíbula, conviene decir varias veces y rápidamente algunos de los llamados -trabalenguas, que en verdad resultarán destrabalenguas. La variación de modos en el habla dando los tonos correspondientes con facilidad y suavidad, es la modulación.

El tono de la voz se produce por la utilización de las cavidades del tórax, nasales y de los senos, que por virtud de la vibración le dan resonancia adecuada para que se escuche a distancia.

Vale recordar que el hábito de hablar sin esforzarse, pausadamente, sin temores, debe apoyarse en un estado de laxitud que impida contracciones en el cuello y tórax que demeritan la claridad y sonoridad de la voz.

Es evidente que todos hablamos con resonancia, pues de otra forma no se nos escucharía más allá de la proyección de nuestra sombra, pero lo que importa es tener mayor resonancia.

La práctica reiterada de algunos ejercicios como los que se mencionan, es de muy buenos resultados para el fin propuesto:

- 1.- Cantar con zumbido la música de alguna canción popular, relajando la lengua, garganta, mandíbula y labios, haciendo al principiar una buena respiración diafragmática. En ocasiones sucesivas podrán advertir la vibración, que el zumbido origina en la cabeza, nariz, labios y pecho, y aún si la intensidad es suficiente vibrará todo su cuerpo, como acontece con algunos artistas del canto que llegan a experimentar esa sensación en las puntas de los dedos de manos y pies porque el canto es un magnífico ejercicio para superar la voz.
- 2.- Produzca el zumbido de la "m" con la boca cerrada y después cerrándola y abriéndola gradualmente sin cambiar su tono. Con la boca abierta y zumbando diga sammm, mammm, cammmm, tammmm, rammmm, lemmm, pinng, punng.

La lectura frecuente en voz alta permite también lograr tonos ricos y vibrantes.

Muy probablemente no se ganará en resonancia de un día para otro, si no después de frecuentes ejercicios; pero dará oportunidad para que con el sonido musical que a las palabras corresponde, y

como corolario de una BUENA VOZ se pueda transmitir, realzando con énfasis las ideas o conceptos que convengan.

La lectura sigue siendo un magnífico ensayo para mejorar entonación, es decir, notas más definidas y acento más enfático. Procurando sentir las ideas que se leen, como si fueran propias, practíquense las pausas oportunas, e imaginando que se hallan frente a un auditorio que vehementemente esperan persuadir, hagan el esfuerzo por obtener sonidos vibrantes y sonoros, dar el énfasis adecuado a cada idea y matizar la lectura con variaciones de tono de voz, según la categoría de lo que se lea.

Por último debe procurarse, al hablar, normalizar el ritmo de la respiración para evitar cortes indebidos de frases o aspiraciones mientras se hable y que la terminación de las palabras sea apenas perceptible. Con ese propósito, es muy útil leer en voz alta enunciando cada palabra con claridad.

Debe tenerse presente el hecho de que los diferentes matices, que se recomienda usar al hablar diariamente, libran de incurrir en la monotonía que es rutinaria e incolora y que lejos de impresionar gratamente a los oyentes, contribuye a hacer que pierdan la atención y decrezca, en mucho, el efecto de las ideas.

No existen reglas específicas aplicables en todos los casos para realzar las palabras, pero si se piensa que cuando se asume una actitud humana, se prodiga un calor e interés que influye en los oyentes, y que en toda frase o párrafo hay algunas palabras de mayor relieve, que ilustran las ideas, u ocupan un sitio en el mundo de los valores, cada uno descubrirá cuales son aquellas, y facilitarán al auditorio su localización, intensificando su tono de voz.

La variación del ritmo cuando se habla en público para destacar la importancia de algún dato o cantidad, es, otro recurso de gran efecto que complementa a los matices de voz para lograr la expresión persuasiva.

A guisa de ejemplo, adviértase el resultado de leer el siguiente párrafo pronunciando lentamente las palabras subrayadas:

"Después de gastar dos millones, de sacrificar cien mil vidas, haciendo cruzar el Atlántico a doscientos mil hombres, para lucro de la compañía Transatlántica, tuvimos que rendirnos sin honor, en contra de la voluntad del ejército, y se pactó la paz por servir a la dinastía". (Salmerón).

Vista. Gestos y Fisonomía.

La vista debe ser orientada hacia el público, sin huirle, pero tampoco seguirle con aspereza. Es el medio para penetrar en el alma de quienes escuchan, y, si se sabe repartir con prudencia, una de las armas más formidables no solo para captar la atención, sino para mantenerla. Igualmente, la mirada permite controlar la disciplina y fomentar y percibir mejor, la reacción de los oyentes. Debe evitarse la insistencia sobre una sola dirección, porque puede sugerir preferencia por una persona o grupo, salvo en aquellos pasajes cuya naturaleza lo justifique, o cuando se utiliza como recurso para provocar vitalidad e interés.

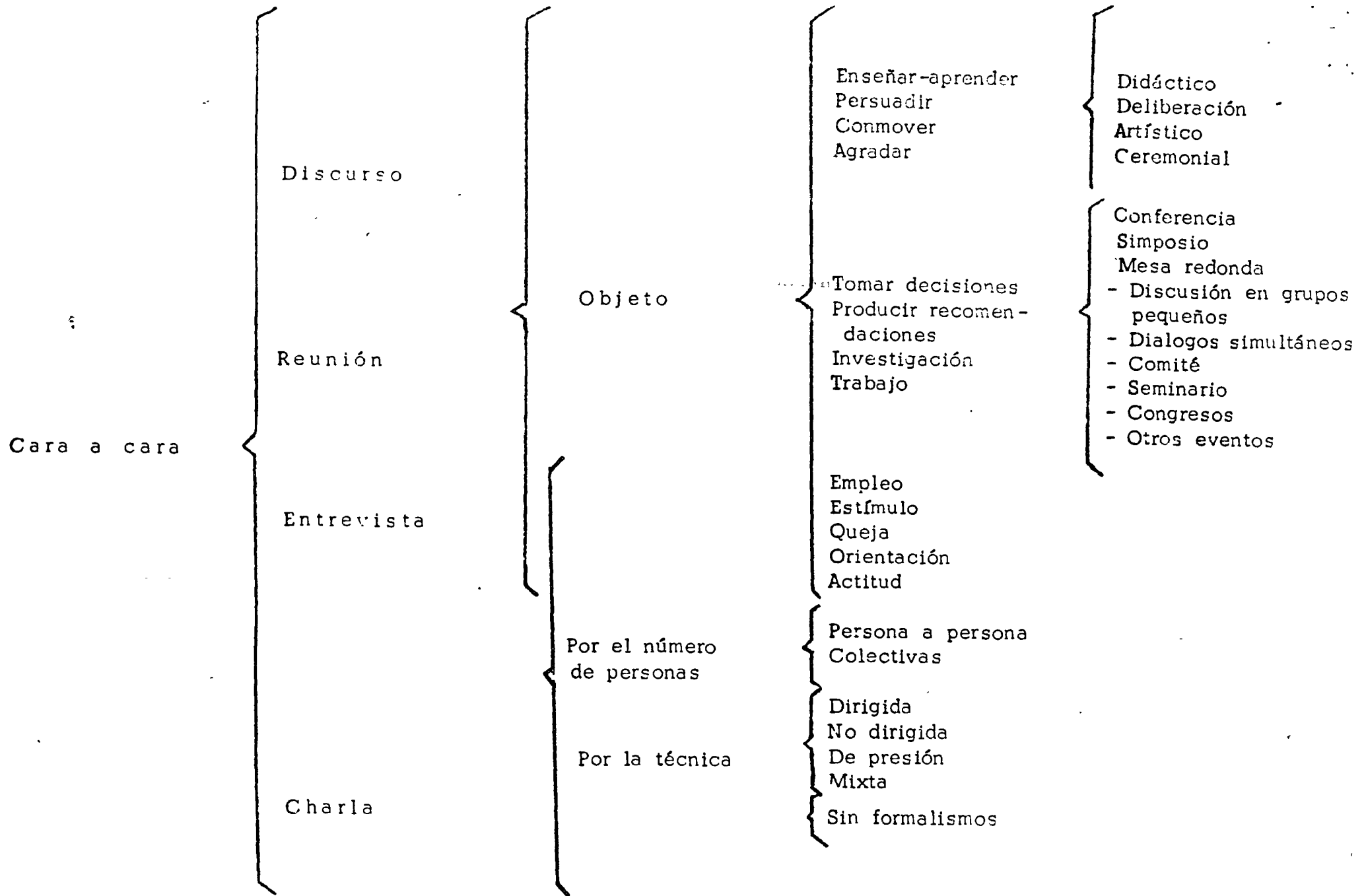
Ver a los ojos, sin recelos, con mirada serena; pero viva, nunca vaga, ni perdida, y prescindir, del uso de anteojos, sobre todo oscuros, siempre que sea posible, inspiran confianza en el auditorio, pues el orador que mira de frente, nada tiene que ocultar. Su actitud revela pureza de intenciones.

La fisonomía del comunicador ha de ser congruente con sus palabras. Los movimientos faciales tienen la ventaja de acentuar las ideas y de contribuir a lograr una mayor fuerza interpretativa, que facilita la comprensión del mensaje. La naturalidad en los gestos y la sonrisa - ocasional, atraen la simpatía. El rostro excesivamente severo, inexpresivo, o los visajes exagerados y las muecas, impresionan desfavorablemente. En consecuencia, ninguna recomendación mejor, que procurar que los gestos se originen en las ideas o en los sentimientos y cumplan su propósito de servir al objetivo de la comunicación.

3.2 COMUNICACION FORMAL E INFORMAL. LA ENTREVISTA.

Tal como quedó conceptualizado en el apartado 2.21 de la unidad 2, la comunicación formal, tiene lugar con motivo de las relaciones laborales y sigue cursos establecidos, en tanto que la comunicación informal, se realiza entre los sujetos con independencia del ejercicio de sus puestos; pero suple las lagunas de la primera y acrece la efectividad del flujo comunicativo. Dentro de esta clasificación, el discurso, las reuniones deliberantes, las entrevistas, la charla y el cambio de impresiones, en lo que atañe al trabajo, constituyen comunicación formal. La comunicación informal en la esfera administrativa, aunque puede asumir algunas de las especies anotadas, por no constreñirse a cursos predeterminados, usualmente se tipifica como charla, o mero cambio de impresiones.

Desde el punto de vista interno, las principales comunicaciones administrativas orales y personales, pueden presentarse esquemáticamente, como se muestra en el cuadro adjunto. (Véase gráfica 15).



Clasificación de las principales comunicaciones Administrativas Internas Cara a cara.

Sobre el discurso, se apuntan algunas consideraciones en esta unidad y en la subsecuente, y por lo que hace a las reuniones deliberantes, se han reservado para su tratamiento, las unidades 7, 8 y 9 de este temario. En consecuencia, procede hacer referencia a la entrevista.

La entrevista es una comunicación que establece cara a cara y que puede ser, en función del número de personas que intervienen:

- Individual.- De persona a persona. Es el caso más generalizado dentro de la vida de la organización.
- Colectiva.- El entrevistador es un grupo o consejo.

Por la naturaleza de las relaciones:

- Interna.- Los interlocutores pertenecen a la institución, ó el entrevistado pretende incorporarse a la misma.
- Externa.- El entrevistado no es miembro de la organización.

La entrevista INTERNA, tiene uno o varios de los siguientes propósitos, aunque es recomendable destinar la entrevista solo a un asunto u objeto.

- Empleo.- Se celebra con el solicitante de empleo y constituye una de las fases del procedimiento de selección. (Dirigida).
- Estímulo.- Tiene lugar para reconocer méritos ó felicitar a la persona que cumple eficientemente con su trabajo. En principio corresponde promoverla al jefe o supervisor inmediato, sin prejuicio de hacerla extensiva a más altos niveles. La calificación de méritos puede incluirse en esta categoría. (Dirigidas o mixta).
- Queja.- Para recibir quejas, obtener información, o comunicar decisiones al respecto. Debe ser extremadamente cordial. (No dirigida y mixta).
- Orientación.- Sus propósitos pueden ser para proporcionar información introductoria o de instalación; pero también para adecuar al sujeto con su ambiente de trabajo y lograr su estabilidad emocional. (No dirigida o mixta).
 - a) Disciplinarias.- Para constreñir a la persona a las políticas de la institución.
 - b) Transferencia.- De adaptación y ubicación en el medio más conveniente.
 - c) Desarrollo.- Alienta y busca medios para la superación de la persona dentro de la organización.
 - d) Ajuste emocional.- Atiende y procura resolver problemas personales del entrevistado.
- Actitud.- Se lleva a cabo para conocer las opiniones del subordinado sobre su trabajo, sus jefes, sus compañeros, la institución y en general sobre la administración (combinación de técnicas dirigida y no dirigida).

- a) En el curso de la relación laboral
 - b) Cuando ocurre la separación (generalmente el sujeto se siente con más libertad para expresar su forma de pensar).
- **Diferentes propósitos.**- Las relaciones interpersonales en la esfera administrativa dan lugar a otros muchos tipos de entrevistas que no pueden clasificarse en los rubros anteriores, pero que resultan necesarias y en todo caso, cubren las posibles lagunas en los procedimientos establecidos.

En cuanto a sus técnicas:

- **Entrevista dirigida.**- A base de preguntas y respuestas orales ó con auxilio de un cuestionario. Fundamentalmente persigue información para el entrevistador. Sus pasos son los mismos que se aplican para dirigir reuniones o grupos, sólo que condicionados a la entrevista, y los cuales se analizan con más detalle en la Unidad 7. El uso de cuestionarios permite incluir observaciones del entrevistador y contar con escalas y reglas para interpretar y calificar las respuestas.
- **No dirigida.**- Permite libertad al entrevistado para expresarse. El entrevistador principalmente escucha. Debe alentarse la confianza y hacerse un resumen reflectante sobre la esencia de lo expresado, sin detalles. Conviene estimular al entrevistado a plantear alternativas y llegar a conclusiones.
- **Presión.**- También se utilizan las preguntas, sólo que en forma brusca, a fin de que el entrevistado se confunda y ceda. El propósito es obtener la verdad. Son aplicables en investigaciones policíacas y en algunos casos de selección de ejecutivos.
- **Mixta.**- Es la combinación de dos o más técnicas de las expuestas, según el objetivo que se persiga.

Las técnicas básicas para la comunicación oral, son aplicables en la entrevista, solo que suavizadas. Téngase presente que generalmente los interlocutores toman asiento. Deben ser fruto de una planeación. Debe contarse con lugar adecuado, y realizarse dentro de un tiempo razonable, que puede predeterminarse. Se procurará siempre extraer conclusiones y establecer un seguimiento, para que se cumplan las finalidades que se plantean con la celebración de la entrevista.

~~CONVENIENCIAS~~ CONVENIENCIAS Y PRECAUCIONES ORATORIAS. ELIMINACION DEL TEMOR.

Es conveniente procurar ciertas actitudes ó características, que podrían considerarse profesionales y aseguran al orador un desempeño correcto, y al mismo tiempo efectivo. Estas pre-cauciones oratorias son básicamente:

- * **SERIEDAD** - Actitud de formalidad, de responsabilidad en relación con su papel, las circunstancias y el auditorio. Supone no caer en la ligereza. No se opone al humor, al claridad y la sencillez.
- * **REPRESENTACION AUTENTICA DE SI MISMO**. - Ni pedantería, fatuidad o petulancia, vicios que el público no tolera, ni la falsa modestia que denota orgullo y tampoco acepta el auditorio. Simplemente una actitud ponderada conforme a la propia personalidad.
- * **GENEROSIDAD**. - Reconocer que todos tienen derecho a sus propias ideas. Benevolencia hacia el público y sus capacidades. Tolerancia y comprensión para los opositores en el de-bate, y para la ignorancia ajena.
- * **AUTORIDAD**. - Unir a su propia autoridad, la que asume delegada - por un grupo, para satisfacer dudas, ó solucionar las inquietudes que manifiesta el público.
- * **AMBICION**. - Abrigar deseos de superación. Una inclinación vehemen-te de comunicarse con otras personas.

El orador, reza un antiguo aforismo, no nace; se hace. Quien quiera hablar, hablará. Los resultados positivos de toda acción o empresa que se abraza en la vida son definitivamente fruto de la decisión reiterada de triunfar. Las dudas respecto de las capacidades, personales, la inconstancia, el sentimiento de inseguridad y asumir anticipadamente la posibilidad del fracaso, con la actitud "lo intentaré, pero me temo que no resulte", constituyen entre otros, los síntomas más visibles del miedo o temor, el enemigo más formidable y tenaz del éxito, cualquiera que sea el contenido que se reconozca a éste.

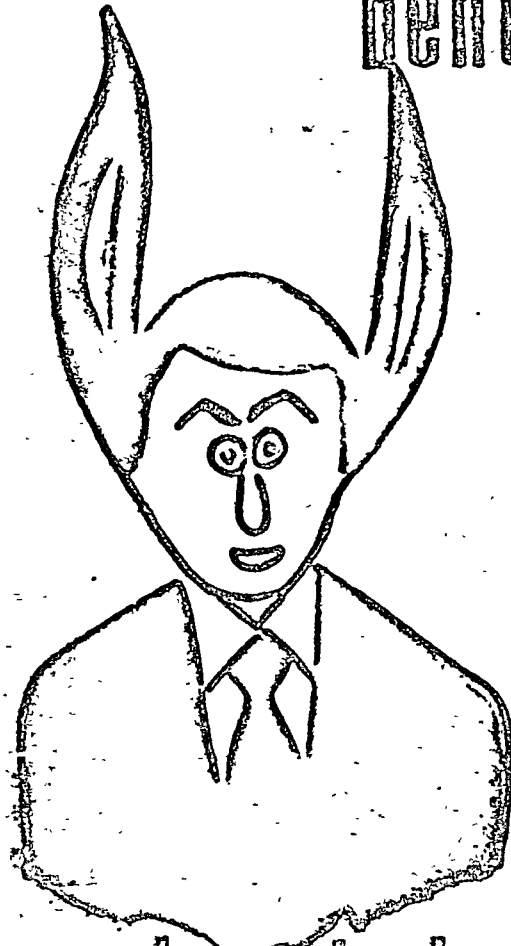
El miedo, es un fantasma que paraliza, aprisiona, desconsuela, enferma y engeguece. Bajo su signo, tal parece que cualquier objetivo pierde sus contornos, se diluye y termina por desaparecer. Los impulsos nuevos mueren indefectiblemente en aras de un conformismo, que no es sólo aceptación del estado actual de cosas, sino que, es retroceso, en cuanto que pierde mucho más el hombre que abrigaba ciertos pro-positos, que siempre se traducen en anhelos de superación, y los abandona sin causa justa, que quien aún no se ha planteado la mejoría de su situación social y personal, y vive permanentemente en el mundo de la mediocridad, tal vez incluso, sin cobrar conciencia del papel que representa.

CONVENIENCIAS ORATORIAS

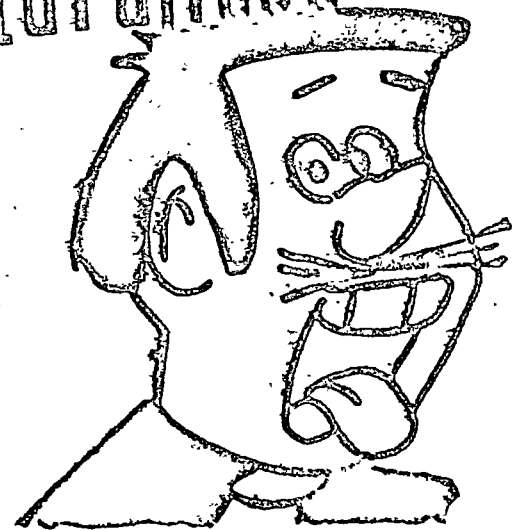
seriedad



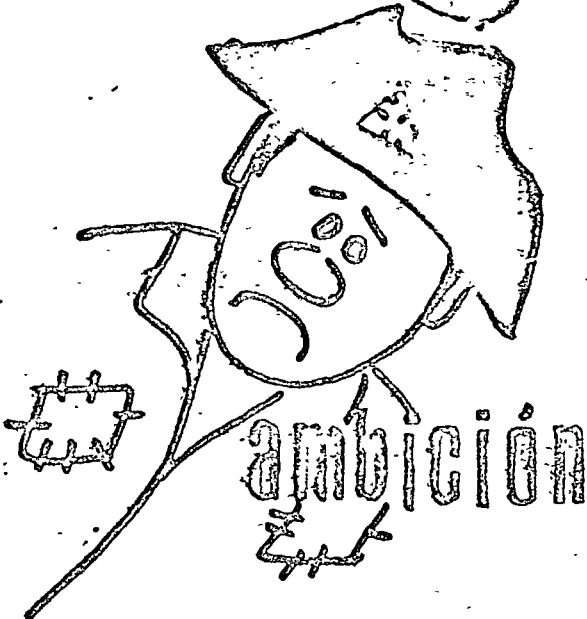
benevolencia



naturalidad



ambición



Adentrarse en una técnica para encauzar en formas verbales, el fenómeno profundo de la expresión del hombre, requiere alimentar verdaderos deseos de superación. Es menester desarrollar el poder de la creencia, es decir, pensar en el éxito, nunca en el fracaso; es considerarse mejor de lo que uno cree ser y, es creer en grande. Los defectos físicos, la hostilidad o la falta de confianza, en muchos ejemplos del pasado y de nuestros días, seriamente han amenazado desviar las intenciones de voces cuya elocuencia ha recogido la historia.

El disertante oral, precisa de un YO DESEO en letra mayúscula, que no admite fracaso. Es decisión inquebrantable de convertir el deseo, en un YO PUEDO; en un ME ACREVO. La actitud debe ser enmarcada en la acción. Conscientes de que el miedo es un estado nervioso de naturaleza transitoria y dominable, deben aislar se específicamente las causas de temor y combatirse con acción. "Para sentir valor, aconseja William James, procedamos como si fuéramos valientes, empeñemos toda nuestra voluntad para ese fin, y lo más probable será que un rebato de entusiasmo recmplace al estado de temor".

Es cierto que el miedo es un estado de ánimo real. Sus origenes son medularmente psicológicos y se materializa en indiscutible carencia de confianza, incertidumbre, timidez, tensión, aturdimiento. Es fruto, en los más de los casos, de una imaginación mal dirigida; pero es un fenómeno común en casi todas las personas que han hecho uso de la palabra en público. Si no tiene carácter morboso y obsesivo, u obedece excepcionalmente a motivos que se internan en el dominio de la psicoterapia, se pueden vencer sus manifestaciones y efectos.

El temor oratorio puede hallar sus raíces en un complejo de inferioridad ó sobrestimación excesiva que no tolera el fracaso ante otras personas, y situaciones como las que se listan a continuación:

- * Preparación insuficiente . Desconocimiento del tema.
- * Posibilidad de transmitir un mensaje deslucido.
- * Olvido del discurso.
- * Inseguridad frente a eventos azarosos e imprevistos.
- * Sensibilidad al rídículo y a incurrir en equivocaciones.
- * Apariencia personal susceptible de críticas.
- * Peligro inminente de sufrir perjuicio físico, o pérdida de posición ó relación importante.
- * Lo que piensen o digan otras personas.
- * Dar margen a la enfermedad de las excusas.
- * La presencia del público mismo.

Para cada tipo de miedo, hay una acción - positiva que lo aniquila. No hacer nada respecto de una situación, fortalece el temor, destruye la confianza. En lo general, se recomienda hacer un supremo esfuerzo para conservar sólo pensamientos positivos y desarraigar todos aquellos que sean autodespreciativos. Dar a las gentes su correcta perspectiva. Sólo son otros seres humanos, ni mejores o peores que los demás, que guardan más similitud entre sí, que diferencias. Algunos gritarán; pero menos serán los capaces de hacer daño verdadero. Evítese desarrollar un complejo de culpa, haciendo lo que es debido para que la conciencia diga que se tiene razón. Tómese la delantera, establezca contacto visual, hable alto, y en su oportunidad sonría con franqueza.

Si se trata de un tema que particularmente -- exige precisiones técnicas o científicas, vale prepararlo sólidamente, -- cuando en forma anticipada se solicita; pero si inesperadamente surge la invitación para abordarlo en la tribuna, es permitido disculparse y no tratarlo, manifestando ignorancia. Puede aprovecharse la ocasión, para hablar de otro tema que tenga relación con el mismo y aún, si las circunstancias lo permiten, tocar un asunto totalmente diferente. Es aconsejable adoptar la misma actitud que cuando se conversa en grupo de amigos, y no se experimentan preocupaciones.

El método desarrollado por Sarett y Foster, - para eliminar el temor, sugiere:

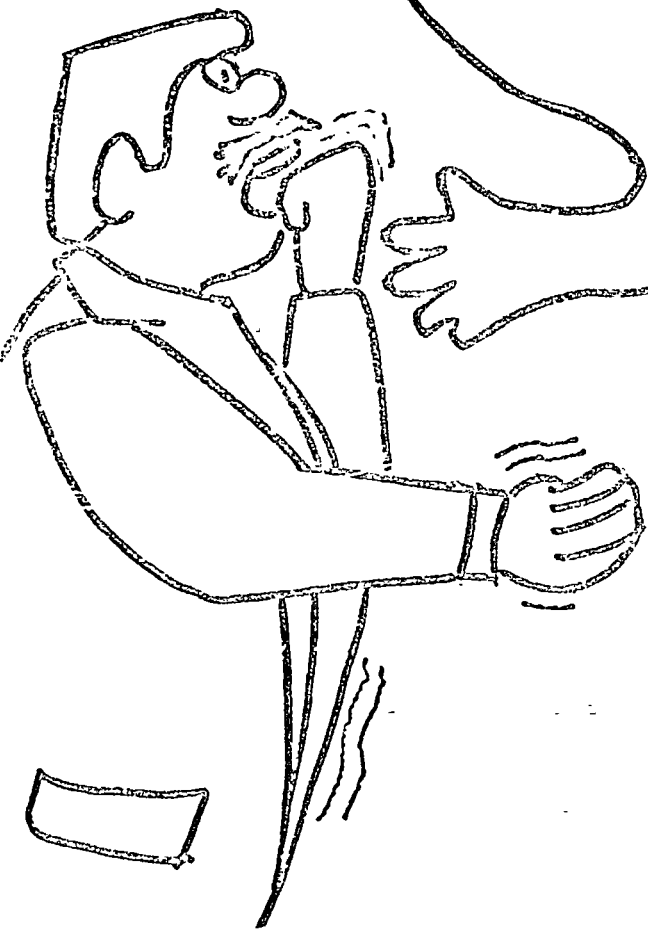
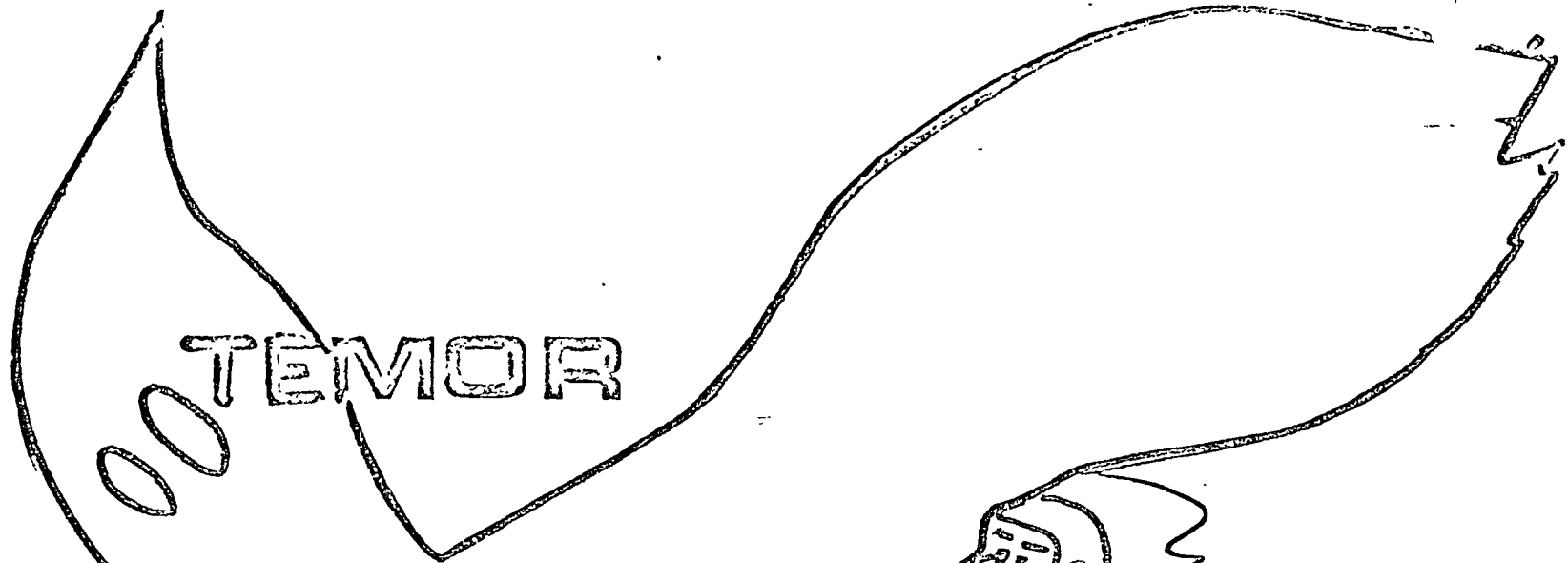
- * Suavizar los signos externos de inestabilidad emocional. En última -- instancia, que sólo el interesado conozca su temor.
- * Canalizar las reacciones fisiológicas, en el momento de hablar, para dar energía y viveza al discurso.
- * Simplificar la situación oratoria.
- * Prestar atención a los intereses de las otras personas, más que a las propias.

* Elección del tema.- Conviene que coincida con la propia experiencia para provocar - una actitud de apoyo.

PASOS QUE AYUDAN A DESTERRAR EL TEMOR

- * Preparación del discurso.- Elaborar un es quema y memorizar las ideas básicas.
- * Control de la tensión corporal.- Relajamiento, movimientos previos, respiración profunda.
- * Desarrollo de actitudes mentales de sostén.- Encontrar motivos de entusiasmo, de combate y de defensa de una causa.

En todos los casos, es conveniente analizar los factores que pueden influir en el evento, a fin de anticipar sus consecuencias, y particularmente evaluar los rasgos comunes del público que va a ser expuesto al mensaje.



~~EL DISCURSO.~~ EL DISCURSO. PRESENTACION DEL ORADOR AL AUDITORIO. TIPOS BASICOS DE DISCURSOS INDIVIDUALES.

Las múltiples finalidades que se persiguen al hablar en público, pueden condensarse en cuatro propósitos, privativos ó combinados:

- Enseñar y aprender.- Trasmitir ó adquirir conocimientos y suscitar reflexiones.
- Persuadir.- Convencer a otros de la veracidad o bondad de las ideas propias y moverlos a la acción.
- Conmover.- Provocar sentimientos, pasiones.
- Agradar.- Llevar al ánimo de los oyentes un mensaje placentero.

En cuanto al método, los discursos pueden ser:

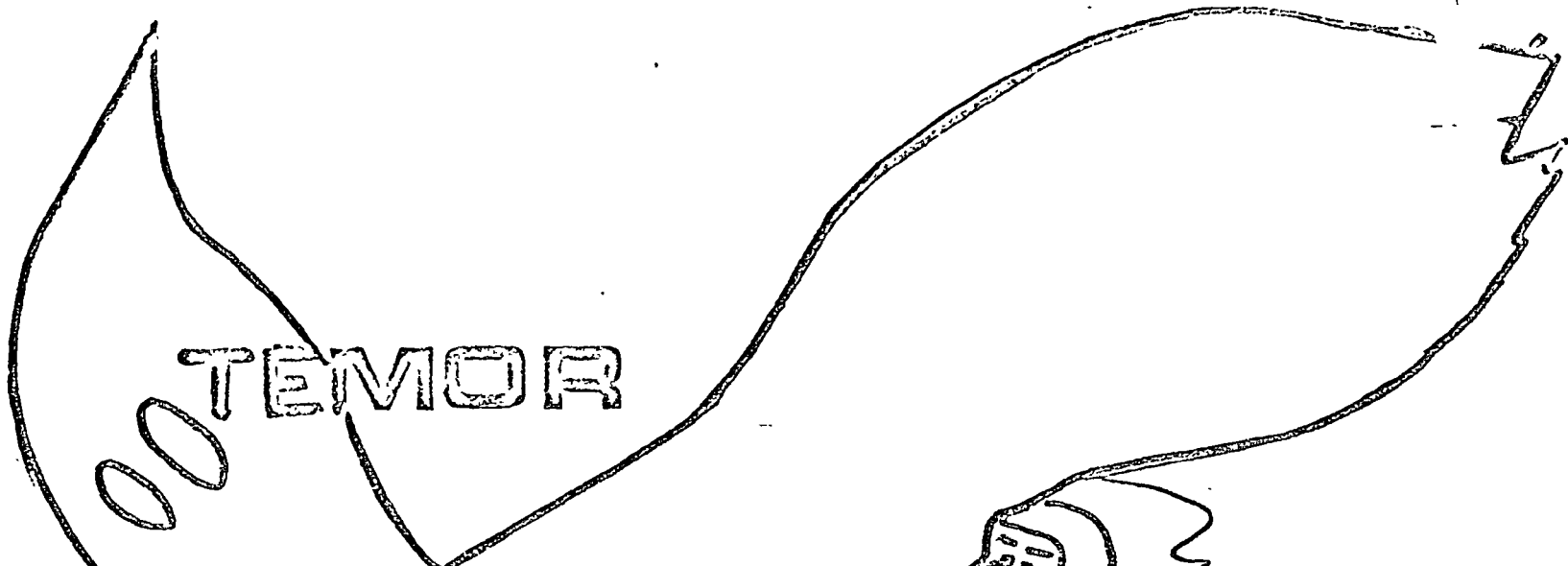
- Leídos.- Se cuenta con un texto escrito y se procede a su lectura. Se recomienda solo en casos de gran responsabilidad ó de protocolo.
- Memorizados.- Constituye una verdadera recitación de un texto aprendido previamente que da la apariencia de improvisación. A los peligros del olvido, hay que sumar la falta de naturalidad que deja traslucir. - No es aconsejable.
- Improvisados.- Forma superior de la elocuencia. Ofrece amplias perspectivas para proyectar un mensaje en forma convincente.
- Combinados.- Representa el discurso típico, en el cual se conjugan - preparación e improvisación.

La transmisión personal de un mensaje, a un grupo de personas que lo escuchan sin intervenir en la exposición, es oratoria individual, si se hace cooperativamente con los integrantes de un grupo, se trata de oratoria deliberativa. Cada forma tiene sus especies y reglas técnicas propias y se caracterizan:

Discurso individual
EXPOSICION

Oratoria deliberativa
DISCUSION

Suele reservarse la denominación de discurso, o discurso individual, al discurso combinado, por el hecho de que representa el caso tipo, para contrastar con el discurso improvisado que se conoce simplemente como improvisación.



TEMOR



~~EL DISCURSO.~~ EL DISCURSO. PRESENTACION DEL ORADOR AL AUDITORIO. TIPOS BASICOS DE DISCURSOS INDIVIDUALES.

Las múltiples finalidades que se persiguen al hablar en público, pueden condensarse en cuatro propósitos, privativos ó combinados:

- Enseñar y aprender.- Trasmitir ó adquirir conocimientos y suscitar reflexiones.
- Persuadir.- Convencer a otros de la veracidad o bondad de las ideas propias y moverlos a la acción.
- Conmover.- Provocar sentimientos, pasiones.
- Agradar.- Llevar al ánimo de los oyentes un mensaje placentero.

En cuanto al método, los discursos pueden ser:

- Leídos.- Se cuenta con un texto escrito y se procede a su lectura. Se recomienda solo en casos de gran responsabilidad ó de protocolo.
- Memorizados.- Constituye una verdadera recitación de un texto aprendido previamente que da la apariencia de improvisación. A los peligros del olvido, hay que sumar la falta de naturalidad que deja traslucir. - No es aconsejable.
- Improvisados.- Forma superior de la elocuencia. Ofrece amplias perspectivas para proyectar un mensaje en forma convincente.
- Combinados.- Representa el discurso típico, en el cual se conjugan - preparación e improvisación.

La transmisión personal de un mensaje, a un grupo de personas que lo escuchan sin intervenir en la exposición, es oratoria individual, si se hace cooperativamente con los integrantes de un grupo, se trata de oratoria deliberativa. Cada forma tiene sus especies y reglas técnicas propias y se caracterizan:

Discurso individual
EXPOSICION

Oratoria deliberativa
DISCUSION

Suele reservarse la denominación de discurso, o discurso individual, al discurso combinado, por el hecho de que representa el caso tipo, para contrastar con el discurso improvisado que se conoce simplemente como improvisación.

PRESENTACION: Siempre que sea posible, por la índole de la disertación, el tema por tratar, y las características del auditorio, el orador debe ser precedido de una buena presentación al público, con el doble propósito, por una parte, de despertar en los espectadores el deseo de escuchar a quien hará uso de la palabra, y por otra, salvar los problemas harto frecuentes que se suscitan para la persona que presenta, tanto como para el presentado, con una inadecuada introducción, o cuando se omite, toda forma de presentación.

Ciertamente hay numerosos testimonios de la mar de confusiones que sobreviene, cuando una persona actúa de presentador, tal vez con la mejor de las voluntades, pero con desconocimiento absoluto de la técnica en esos menesteres. A veces pronuncia, en el curso de la presentación, el nombre del disertante repetidas ocasiones, con el efecto de que éste al escucharlo, se pone de pie y resulta que aún no es el momento de pasar a la tribuna. El público aplaude al primer intento, pero después por razón natural, su entusiasmo languidece y sólo se dejan oír escasas manifestaciones de tributo.

Hay veces que el presentador equivoca el nombre o los apellidos del disertante, obligando al interesado a hacer la rectificación pertinente, o callar y tragar su disgusto. En ambos casos, es pésima la impresión en el auditorio y se pierde el encanto de la expectación inicial.

En fin, el que presenta, suele a menudo abordar el tema que corresponde al disertante de modo tal que le deja muy poco que decir, y en esta situación como en las otras ilustradas, se hacen patentes los reflejos negativos de una mala presentación.

Se justifica que no haya presentación, si el orador es conocido públicamente por ese auditorio; pero a menos que posea un perfecto dominio del arte de hablar en público, se le priva de los preciosos instantes necesarios para consolidar su valor, y adquirir la serenidad recomendada, que le permitirá exponer su pensamiento nítida y vigorosamente, o formar su esquema mental si se trata de invitación inopinada.

La falta de presentación, salvo que pugne con la naturaleza del evento, resta al conferenciante la oportunidad de escuchar su propio nombre -dicen los entendidos y no cabe duda de que les asiste la razón, que no hay sonido más halagador al ser humano, que el de su nombre- y la breve introducción, que mucho contribuye a afirmar su propia estimación. En el ánimo del auditorio, decrece en importancia una persona que no ha merecido siquiera el respeto de una presentación. Si nos respetamos a nosotros mismos, y tenemos conciencia justa de nuestra valía, debemos exigir también la consideración de los demás. - Esto es, ser presentados.

PRESENTACION

IMPORTANCIA DEL TEMA

INTERES

AUTORIDAD DEL CONFERENCIANTE

NOMINACION

TECNICA PARA PRESENTAR A UN ORADOR EN PUBLICO

- Poner de relieve de manera muy general la importancia del tema que se tratará. (Si se puede, elúdase mencionar el título concreto. Nunca debe entrarse de lleno en el tema).
- Hacer notar el interés que reviste el tema para el auditorio específico. Hasta aquí se habrá logrado captar la atención y precisar el provecho para el grupo de oyentes en particular.
- Hacer referencia a la autoridad o capacidad del conferenciante, seleccionado con sobriedad los perfiles más sobresalientes de su personalidad y preparación. Hay que evitar caer en la adulación, que es poco seria, y demerita la imagen que se espera proyectar.
- Pronunciar el nombre del disertante. (Cuando exista posibilidad de error en la pronunciación, u olvido del nombre, conviene consultar previamente con el interesado la pronunciación y preparar una nota pequeña para servirse de la misma, sólo en el momento oportuno).

Para una segunda o tercera disertación de la misma persona, deben seguirse los pasos de la fórmula, solo que en términos más suaves.

La presentación es establecer el contacto primerísimo entre el disertador y su público. Es propiciar el ambiente favorable necesario para lograr algo positivo, y es encauzar la atención del auditorio, hasta entonces virgen, por el sendero en que quedará prendado con la vívidas expresiones del orador.

TIPOS DE DISCURSOS INDIVIDUALES, MAS COMUNES, POR SU TEMATICA:

- * DISCURSO CONMEMORATIVO.- Su finalidad es evocar el recuerdo de algún acontecimiento histórico, memorable, o un hecho que tenga amplia significación para un grupo determinado. En general se apoyará su contenido, en la alabanza, la celebración y las enseñanzas que se desprendan de ese conocimiento, hecho o persona.
- * DISCURSO INAUGURAL.- Se pronuncia en la entrega de una obra de interés colectivo o para iniciar los trabajos de un congreso, curso, u obra. En este caso el contenido deberá incluir una referencia al esfuerzo, mérito de los promotores, la satisfacción pública que reporta, y votos de bien.
- * DISCURSO DE BIENVENIDA.- Tiene el propósito de recibir y saludar a una persona, y deberán incluirse, entre otros aspectos, un saludo, resaltar la importancia de su llegada y el deseo de que su permanencia en el lugar sea grata.

- * DISCURSO DE OFRECIMIENTO.- Se emplea para ofrendar un cargo, un premio u otra distinción a una persona; en este caso el contenido deberá mencionar la ofrenda o cargo, reconocimiento de todos, por el acto de justicia que representa su elección, y augurios de nuevos tiempos, para concluir con la entrega del galardón o cargo.
- * BRINDIS.- Este tipo de discurso debe ser breve y original. Apenas un saludo y la expresión de parabienes.
- * SOBREMESA.- No necesariamente es una humorada. Puede consistir en el relato de una experiencia personal, una anécdota u otro tema ligero y agradable, adaptado al estado de ánimo de los asistentes.
- * DESPEDIDA.- En los casos de retiro de una sociedad, de un cargo, o lugar. Es recomendable acreditar reconocimiento a las personas con las cuales se ha convivido, referir alguna experiencia o un hecho o motivo edificante tenido en el lugar, y asegurar un recuerdo permanente de personas, sitios y cosas.
- * DISCURSO FUNEBRE.- Representa este tipo de disertación, la despedida última, o el postrer adiós; es sin duda uno de los tipos de discurso más antiguos y se apoya en una larga tradición histórica. Su contenido deberá manifestar dolor por la irreparable pérdida; un pensamiento breve sobre la muerte; panegírico y narración de la obra del difunto; exhortación a seguir su ejemplo; consuelo para los deudos y finalmente despedida y votos por su eterna gloria. En lo general se pronuncia ante el cadáver, en las exequias.

Es factible que se presente la ocasión de pronunciar un discurso ante la radio o televisión. La radiofonía admite la preparación y lectura del discurso, buscando la mayor naturalidad a fin de evitar la impresión que causa una pieza mal leída. A este respecto se sugiere imaginar que se habla a un grupo o auditorio presente. Respetando las normas técnicas, no se permita que el micrófono sea motivo de preocupación para el orador.

En cuanto a la televisión, este medio requiere de la preparación necesaria, a fin de evitar leer el discurso, y darle características de improvisación y naturalidad al mensaje. Este tipo de disertación, exige las mismas recomendaciones para el discurso frente a un auditorio presente.

IMPROVISACION

En su connotación más general, improvisación significa acción y efecto de hacer una cosa en forma repentina, - sin preparación previa, y en el ámbito de la comunicación oral, significa pronunciar un discurso original, inopinadamente. En sentido estricto la improvisación no existe, toda vez que siempre habrá en el orador cierta preparación anterior o remota de la cual se servirá para hacer su exposición. Si el caso supusiera la ausencia total de ideas y de conocimientos aún someros sobre un asunto dado, ninguna persona estaría en aptitud de hablar, repentinamente, de algo que desconozca por completo. Por esta razón, algunos eminentes cultores del arte de hablar en público, han preferido llamar Repentización, al acto de disertar en tales circunstancias, considerando que se aprovechará el sedimento que todos poseemos por lo común, sobre un tema, es decir la preparación remota. Repentizar es ejecutar una pieza musical a la primera lectura; este es, con los conocimientos previos musicales que permitan dicha ejecución.

La improvisación, sin embargo, engloba dos categorías, que son:

- Improvisación absoluta. - El orador se ve sorprendido, sin aviso alguno, debe hacer una exposición oral al momento. Aún cuando se trata del caso de improvisación auténtica, es frecuente que sus resultados sólo sean circunstanciales y los conceptos no alcancen gran profundidad.
- Improvisación relativa. - Se conoce con anterioridad suficiente la ocasión para hablar y se dispone de tiempo para preparar el discurso. Su calidad supera casi siempre a la improvisación absoluta. Hay en este punto, quienes escriben en forma total su discurso y en el instante de pronunciarlo, se abandonan a la inspiración; pero dentro de los cauces prefijados. Otros, sólo escriben ideas y pensamientos. Algunos más, no escriben ni el esquema, ni las fases de efecto. Cada persona debe adoptar el método que mas convenga a su personalidad.

Es cierto que a base de práctica, el estudioso de este arte, puede ir logrando un perfeccionamiento tal, que hará posible que con mayor facilidad improvise. Sobre este particular resulta muy conveniente ejercitarse escogiendo frecuentemente temas de diversa índole para tratar de desarrollarlos desde todas las facetas que puedan imaginarse, práctica que dotará al disertante de agilidad mental para tratar cualquier asunto y encontrar los diferentes aspectos a explotar. Complementariamente, se aconseja la ejercitación mental de análisis y de síntesis, que descuzan los puntos esenciales de un tema y, seleccionan las ideas más relevantes, que es preciso destacar, respectivamente.

APTITUDES Y HABITOS NECESARIOS PARA ENRIQUECER LA IMPROVISACION

MEDITACION

El modo más eficaz para hallar los ángulos varios que un tema dado reviste, es la meditación, es decir la acción de pensar, de discurrir, de imaginar y de reflexionar profundamente. Es bien conocido que los grandes oradores y pensadores han sido personas que han adquirido el hábito de la meditación en forma frecuente, concentrada y continúa. "Un cuarto de hora de reflexión, se ha dicho, ensancha y perfecciona el espíritu, más que un atracón de lecturas", y es cierto, porque adquirida la costumbre de meditar se tiene un instrumento orientador harto valioso. "Cuando la idea es atendida y cuidada, puesta bajo los auspicios de la reflexión, ella recorre el trecho que va del germen al fruto, y de la quimera a la gloria." (Rodó).

Desde luego que en el discurso preparado meticulosamente, se puede permitir la meditación con buen margen de tiempo; pero en una improvisación en que apenas cuentan instantes, (a veces sólo los necesarios; transcurren en el tránsito del lugar en que se encuentra el disertante, a la tribuna) tal vez es posible formar fugaces reflexiones, que sin embargo serán de utilidad, si la mente -- está habituada a extraer las notas esenciales de un tópico y brindarles su sello personalísimo. Aquí resalta el valor del hábito de la meditación, porque se poseerá un amplio contenido de ideas en pocas palabras, y rico en matices propios, sobre muchos temas particulares que, o bien se toman para la ocasión, o sirven de pauta para formar, otras ideas - anejas, con ciertas modalidades aplicables al caso.

MEMORIA

La memoria es el primer requisito de la mentalidad oratoria, ya que es fiel reserva del intelecto, y a la vez freno saludable de la fantasía; porque los conocimientos, ideas, hechos o palabras valdrían poco menos que un haba, si no se pudiesen evocar en el momento oportuno; saber, se asegura, es recordar. Cuando en el arrebato oratorio sobreviene el fenómeno de solución en la continuidad de las ideas, en que caen no pocas veces los oradores más conspicuos, sólo la memoria es capaz de prestar su auxilio, facilitando el precioso material encerrado en sus arcas y, colmada la laguna, proveer de alimento a la imaginación.

En la "Estadística del Olvido", computada por Ebbinghaus, sorprendentemente se advierte que media hora después de aprendido algo, se olvida la mitad, es decir, mucho más que en los treinta días subsiguientes, por lo que el adiestramiento para sistematizar y regular su actividad y posibilidades, es una tarea cuyo interés, se colige al punto.

La memoria tiende más a guardar cosas que palabras y puede darse como próxima y concreta o remota y genérica. Próxima se muestra cuando se han grabado el esquema y el desarrollo, y resurgen en el acto de exponerlos, como acontece en una recitación. La memoria remota es, en cambio, la que suministra nuevas ideas inmediatamente antes de hablar, o en el curso de una disertación fruto del acervo cultural.

La memoria también puede ser voluntaria o refleja, sea que implique búsqueda afanosa de ideas, o que en forma rápida y merced a las asociaciones, ofrezca un pensamiento tras otro.

Los elementos que organizan, fortifican y hacen eficaz el uso de la memoria, son cuatro: CONCENTRACION, RECUERDO Y ASOCIACION. Hay muchos sistemas para adiestrar la memoria y es prolífica la literatura al respecto. (Léase por ejemplo, "Educación de la Memoria" de Ernesto Wood).

Hay memoria de ideas y de palabras y el orador debe primordialmente atender a la memoria de ideas y de las relaciones de afinidad que tienen con otras; precisa del recuerdo contrastante de ideas opuestas, de las enseñanzas, recomendaciones y significado de lo que apoya. Debe, como dice N.D. La fuerza, orientar su inspiración hacia conceptos elevados y de trascendencia basados en fundamentos y principios. Es decir, debe tener fijos en su mente los rumbos importantes del intelecto, para que en un momento dado sepa la dirección que debe tomar al hablar acerca de algún tema.

Más importante que recargar la memoria con frases, citas, expresiones y definiciones textuales de otros, lo propio es atesorar ideas, pensamientos e interpretaciones personales.

La memoria de ideas a veces requerirá su construcción en breves palabras sobre un asunto en especial. Si se tiene el cuidado de coleccionar y memorizar estos mosaicos oratorios, en su oportunidad constituirán los destellos tan apreciados y de gran influjo en cierto tipo de disertaciones, según las circunstancias y características del auditorio). Excepcionalmente, resulta de utilidad la memoria estricta de palabras.

Recuerdo de las partes fundamentales del discurso. - Las partes constituyen la armazón de la idea que se desea exponer, y para evitar confusiones y olvidos, conviene recordarlas en sucesión progresiva que comprenda su verdadero sentido. Puede seleccionar la palabra clave de cada pensamiento o idea, que denote el contenido general de cada uno, y formular una oración en que se entrelacen los escogidos, para memorizarla y así evocar las partes y su secuencia, en el momento crítico.

La memoria juega malas pasadas. El olvido puede sobrevenir, por una actividad ajena, distracción e interrupción, y traer como consecuencia que vuelen las ideas y aún las palabras adecuadas para la exposición.

IMPROVISACION

PREPARACION REMOTA

MEDITACION

MEMORIA

INGENNO

En la especie, deberá respirarse profundamente y no interrumpir la exposición que dejaría ver la situación apremiante por la cual se atraviesa. Si el auditorio la percibe, seguramente, el orador experimentará una mayor confusión. En todo caso, trátase otro aspecto del tema, que poco advertirá el auditorio la disgresión; pero esta pauta, ayuda al orador a recordar el asunto transitoriamente olvidado.

¿Cómo escoger tema? Se ha presupuesto el caso de improvisación, cuando se asigna al orador el asunto, pero ya se trate de esa situación, o simplemente de tener a disposición una tribuna, con tema a elección del disertante, el problema radica en:

- 1o. Determinar el objetivo y considerar el sentimiento de los oyentes.
- 2o. Encontrar una idea central que sirva de apoyo para desarrollar un tema.

El planteamiento de las siguientes preguntas abre un mundo de sugerencias.

¿ Ayer?	¿ Aquí?	Seis fieles sirvientes ayudaron siempre a Kipling a resolver sus conflictos:
¿ Hoy?	¿ Allá?	
¿ Mañana?	¿ Acullá?	
	Qué	Dónde
	Quién	Cuándo
	Cómo	Por qué

Definición	Causas	De semejanzas
Partes	Atributos	Relaciones
Genéro	Semejanzas	

La identificación del objeto, su referencia a una estructura central (Tésis) y la Estructura definitiva del mensaje, permiten una buena improvisación. El discurso, recuérdese con Platón, es como una persona. Posee cabeza, cuerpo y extremidades. Finalmente aplíquese la regla de las "C".

Comience - Continue - Concluya, en forma Clara - Concreta y Concisa

3.3 TECNICA DE LA FORMA

El discurso precisa de una estructura y de un contenido, que dan nacimiento a dos problemas oratorios fundamentales:

- a) La necesidad de expresar una serie de ideas y presentarlas de una manera impresionante y vigorosa para que logren causar un impacto en el auditorio. Esto quiere decir, que determinado lo que se tiene que decir, no sabemos cómo decirlo. Es una cuestión de forma y para resolverla, existe un instrumento: la técnica de la forma.
- b) En esta fase, la dificultad estriba sencillamente en no saber qué decir. Hay que hablar sobre un tema en particular e incluso puede estar muy claro el objetivo ó propósito; sin embargo, subsiste la perplejidad sobre el enfoque más estratégico de las ideas, motivos ó argumentos que

QUÉ

CÓMO

QUÉN

DÓNDE

CUÁNDO

POR QUÉ

53

resulten mas convincentes y decisivos para lograrlo. La respuesta se halla en la aplicación de la técnica del fondo.

PREPARACION DEL DISCURSO. FORMULAS ESTRUCTURALES.

El tema genérico debe estar siempre al alcance de las capacidades del comunicador y son aplicables para su selección, las reglas que se han señalado en el capítulo sobre improvisación.

Una vez definido el asunto, son procedentes, los siguientes pasos:

- * Fijación de la meta.
- * Delimitación de la idea esencial. Proviene de inspiración e ingenio.

Algunos oradores prefieren:

- Búsqueda y selección de pensamientos. - Para acompañar, desarrollar y dotar de elegancia conceptual a la idea matriz. Son importantes los conocimientos y la cultura, las experiencias propias y ajenas (preparación remota); la observación; la investigación; las lecturas. La reflexión. La imaginación. Los pensamientos sirven de base para dar forma al guión o plan.

Otros suelen primero:

- Elaboración del plan o esquema. Tiene el propósito de guardar el equilibrio de las partes. Las ideas y pensamientos se buscan y seleccionan en función del esquema. El plan asegura la unidad, claridad y comprensión.

- Formar el cuerpo final del discurso y hacer los ajustes necesarios en razón al objetivo y a las ideas e información de que se dispone.

Principios y Finales.

La iniciación y feliz conclusión, son quizá las fases medulares de una pieza oratoria. Desde antiguo y con igual valor hoy día, Aristóteles admirablemente resumió que el exordio, es el principio del discurso y ocupa el mismo puesto que el prólogo en la poesía y que el preludio en la música. Tal como los flautistas hábiles, cuando han de tocar una gran pieza, la reproducen desde las notas preliminares al motivo principal, así el orador anuncia desde el comienzo el objeto que se propone, y con tal principio relaciona después continuamente el resto del discurso.

Es muy difícil saber escuchar bien, de tal suerte que lo más común es que el público aparente escuchar, sin haberlo. En esas condiciones, importa primordialmente al disertante, - capturar desde el comienzo la atención inmediata; hacer el contacto maestro con el auditorio, que le permitirá mantener las reacciones favorables de éste, durante el desarrollo del tema.

Inmediatamente después de la presentación del orador que ha dejado constancia de su fama y autoridad y ha abierto el camino para que se desee escucharlo, amén de su aspecto físico, su presencia de ánimo, el vigor de su voz, y la pronunciación y acentuación de su palabra, lo que más impresiona al auditorio, es la manera como inicia su discurso. El exordio o iniciación, ejerce un influjo especial en los oyentes. Muchos se sienten autorizados a juzgar sumariamente sobre el valor de lo que se dirá durante el desarrollo.

Por lo que hace a la terminación, cabe destacar que deja las mayores huellas en el público. Antecedida de la recapitulación de los argumentos o ideas más sólidas de la disertación, impacta el propósito verdadero del orador que lanza un mensaje y mueve a la acción. Produce una actitud de adhesión a lo que se ha manifestado, y es el enlace de identidad entre las ideas del orador y el pensamiento de los que escuchan. En suma, representa la justificación de la presencia del comunicador, frente a un público. Un final poco afortunado, compromete a toda una pieza oratoria, a pesar de que haya sido excelente

En el exordio no deben incluirse o componerse, la totalidad de las ideas o argumentos del discurso, tan sólo enunciar se la idea matriz, porque "los proemios deben ser la base del edificio, no la fachada" (Dionisio de Halicarnaso), con lo cual se estimula el interés de los oyentes para escuchar; y se promete la continuación, haciéndola entrever, sin revelarlo todo.

La pieza oratoria ha de empezarse con calma, aparentando dominio propio, sin despertar sospechas acerca de la capacidad del disertante; deberá ser reflejo de la individualidad característica de cada uno, y nunca se compondrá de palabrería vana, ni se anticiparán excusas, por no poseer el arte de las palabras, ni se rogará indulgencia, actitudes generalmente de falsa modestia, que resultan irreverentes con la personalidad misma del orador, y menguan en mucho; la disposición del auditorio, así como el efecto que se pretende infundir en sus conciencias.

Muy variadas pueden ser las formas de iniciar la disertación, pero la manera seleccionada para la consecución de la finalidad que se busca, ha de ser congruente con el carácter del asunto que se tratará, pues en caso contrario los oyentes se sentirán defraudados.

En la gama tan basta de los principios, tanto como puede serlo la imaginación; de modo enunciativo y nunca limitativo serán útiles, entre otros, los siguientes recursos:

- 1.- Anécdota o narración.
- 2.- Frase célebre. (tiene valía de por sí; pero conviene eliminar las muy usuales, toda vez que por conocidas, no obstante su hermosura y profundidad, ya no producen efecto).
- 3.- Frase de impacto. (corta, que atrae la atención por su substancia).
- 4.- Pregunta. (incita a meditar para darle contestación; pero cuidarse de los busca bullas).
- 5.- Apelar a la curiosidad o la imaginación.
- 6.- Mostrar o escribir algo. (Cuanto más ingenioso mejor).
- 7.- En forma casual.
- 8.- Entrar de lleno al tema con sinceridad y sensatez.
- 9.- Conceder la razón a un opositor si lo hay, o bien aceptar, una idea generalmente aceptada. (respecto de puntos poco relevantes, para combatir con finura los aspectos de fondo).
- 10.- Poema. (Fragmento selecto y breve).

En todos los ejemplos apuntados, y en cuanto principio se invoque, ha de tenerse presente que el objeto es atraer la atención, y en consecuencia no deberá ser largo, ni constituir un motivo de cansancio o divagación, antes bien, sus sabias proporciones tenderán a promover el mejor de los alientos.

Formas Técnicas de Finalizar una Disertación.

Si las diez primeras palabras establecen el vínculo anímico entre el orador y su público, las diez últimas son para recordarse.

La finalidad de la terminación es específica. No significa simple punto final, porque se ha agotado el tiempo y no se sabe que decir al respecto.

La terminación debe evidenciar el hecho de que realmente la exposición ha llegado a un punto definitivo y convincente, en que se apela a los sentimientos o razón del auditorio para lograr su adhesión y mover su voluntad. De esa suerte, no es final porque el orador ha enmudecido; es la conclusión porque enlaza y ultima la trama del discurso.

Tanto como el principio es objeto de cuidadoso análisis, el final exige igual preparación, con la ventaja de que lleva los visos de ser perdurable y tiene la retribución de los aplausos. Las terminaciones inoportunas, improvisadas y carentes de sentido son en verdad el origen de una sensación de desagrado que hace nugatorio cuanto se haya manifestado. Rodear por último, y caer en constantes repeticiones sin atinar con la salida, agota la paciencia.

Así como no hay reglas precisas para principiar, tampoco puede haberlas para finalizar con felicidad. Han de considerarse en todo caso las circunstancias, el asunto, el ánimo del auditorio, y desde luego las metas del orador. Conviene por supuesto, y ya que es digno remate de las conclusiones, que guarde un cercano parentesco con el tema central del discurso y la intención que lo preside.

Entre un buen número de medios para finalizar, figuran los que a continuación se listan:

- 1.- Exhortación.
- 2.- Frase Célebre.
- 3.- Terminar con la iniciación.
- 4.- Pregunta.
- 5.- Conclusión.
- 6.- Climax. (Se ejecuta elevando el tono de voz).
- 7.- Recomendación.
- 8.- Mostrar algo.
- 9.- Dar a escoger entre alternativas, o bien cosas o ideas ya propuestas.
- 10.- Revelación de una incógnita que se mantuvo en la disertación.
- 11.- Fragmento de poema.
- 12.- Galantería al auditorio o a una parte del mismo. (Siempre sincera y sobria).
- 13.- Elocuencia silenciosa. (Con expresiones y ademanes significativos).

Desde la antigüedad, casi no hay autor que no haya propuesto alguna forma que sirva de guión.

Algunos, apartándose de las fórmulas clásicas, son expertos que no reconocen la existencia de reglas constantes; únicamente resulta válido, hacer un buen exordio, desarrollar el argumento, según en razón de sus exigencias, de las circunstancias y del ambiente y sentar una conclusión feliz.

Quando se posee mucha experiencia y dominio de sí mismo, más aplicable puede ser el criterio que se aleja de construcciones preconcebidas, pero en tanto, la división en partes puede ser muy ventajosa para sujetar los devaneos del pensamiento y mantener la cohesión y proporciones convenientes al objetivo que se busca. Hablar a ciegas, con la esperanza de encontrar el rumbo después, no conduce a resultados positivos.

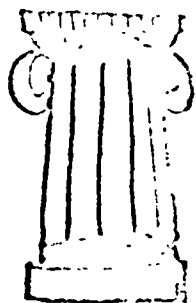
Sin desconocer el mérito que asiste a las muchas aportaciones sobre el particular, una esquematización como la que aparece enseguida es de gran provecho y utilidad. (FORMULA DE LOS SEIS PUNTOS).

- 1.- INICIACION.- (Deberá hacerse en forma técnica, esto es enérgica, clara, sólida, para causar el impacto necesario que allegue la ATENCION en lo general sobre la importancia de la disertación.
- 2.- PUENTE DE CONEXION.- Constituye un aspecto muy delicado.- Debe resolver la pregunta ¿A mi qué? que se formulará el auditorio para convertir la atención que se ha logrado, en interés concreto de ese grupo.

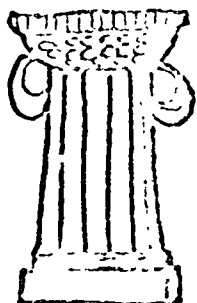
Si hubo presentación, se procuró ya, en forma somera, tender dicho contacto, pero toca al orador CONSTRUIRLO SOLIDAMENTE y hasta entonces, deberá pasar a la siguiente fase. Se requiere conjugar la brevedad y el ingenio.

- 3.- TEMA.- Exposición en forma clara, coherente, sencilla, sin incurrir en digresiones ociosas. Encadenar ideas y razonamientos que se refuercen sucesivamente. Recalcar la idea más vigorosa y colocar en sus sitios respectivos lo esencial y lo trivial.
- 4.- PRUEBA.- Se pueden decir muchas cosas, pero en el público se suscitan dudas. ¿Será cierto? Es la ocasión, sin abusos, de demostrar la veracidad de los puntos de vista y hechos expresados. Sirven para el caso ejemplos conocidos públicamente, testimonios, datos estadísticos, anécdotas, pinturas del pensamiento, comparaciones, ilustraciones, y otros tantos medios de llegar a la convicción, incluso la evidencia lógica.
- 5.- RESUMEN O EPILOGO.- Es la recapitulación de los argumentos más consistentes y las pruebas aducidas de mayor atractivo. Su brevedad y vigor son indispensables para proponer el siguiente y último paso.
- 6.- MENSAJE.- Es la terminación técnica que llena al fin, el propósito definido del orador. Tácita o explícitamente, y según la naturaleza del tema, debe inducir un mutis volitivo, esto es, un medio de mover la voluntad y de hacer imperecedero el espíritu de la palabra.

La brevedad es esencial es el discurso. Una exposición que se prolonga en tiempo, nos cubre sus objetivos. Entre 3 y 10 min. es el tiempo ideal, aunque estaría sujeto fundamentalmente al objetivo. Destínese 15% al Exordio y puente; 15% al resumen y mensaje y 70% a la parte del tema y prueba.



EXORDIO

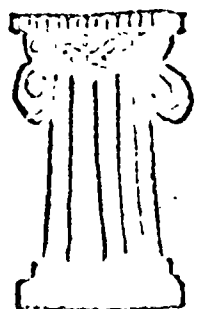


PUENTE

TEMA

PRUEBA

RESUMEN



MENSAJE



El puente y el mensaje tienen cierto modo, puntos de coincidencia, porque apelan a los resortes que motivan al ser humano, más poderosos aún que la razón. Sus raíces, se nutren en el sentimiento.

UNIDAD IDIOMÁTICA. ORTOLOGÍA. ENERGÍA, IMÁGENES, GRÁFICISMO Y MOVIMIENTO.

Es necesario ejercitar la memoria, el pensamiento, la imaginación, y rebuscar entre los muchos recursos propios que se poseen, para hallar la fórmula atinada, que excite la curiosidad y el deseo de escuchar en el público. Es claro que cuando se dispone de tiempo, deberá también investigarse, estudiarse, recopilar citas y material que reporte utilidad para dicho propósito; sin embargo el cuidado en la preparación, no debe de ser excesivo, a grado de que establezca un contraste muy marcado entre el principio pulido y brillante y un desarrollo pobre, o bien que ciertas partes, se signifiquen por su lenguaje diferente. Esto puede constituir una barrera para la comunicación efectiva. Deben evitarse las expresiones anfibológicas y el cuiteranismo. Utilizarse el mismo nivel de lenguaje, a fin de que los procesos de decodificación y codificación, se realicen bajo las mismas premisas.

Ortología es el arte de pronunciar correctamente y hablar con propiedad. A este respecto, son de aplicarse las consideraciones que se manifestaron en relación con la voz y el uso adecuado de la misma; pero debe también advertirse que existe un estilo oratorio, sujeto a distintas condiciones que aquellas que privan para la palabra escrita. Literalmente puede afirmarse que no se habla como se escribe, de tal suerte que el discurso que se prepara por escrito, para ser leído, debe componerse conforme a las reglas del lenguaje hablado, que suponen reiteraciones, suspensos, cortes y una serie de procedimientos, que no convienen a la escritura.

La frase oratoria difiere de la frase escrita. y lo mismo acontece con el vocabulario. Pueden resultar propios para la comunicación oral, y poco significativos en la comunicación escrita. Los errores de sintaxis o de construcción, por ejemplo, no son tan relevantes en el verbo hablado, como resultan en la escritura.

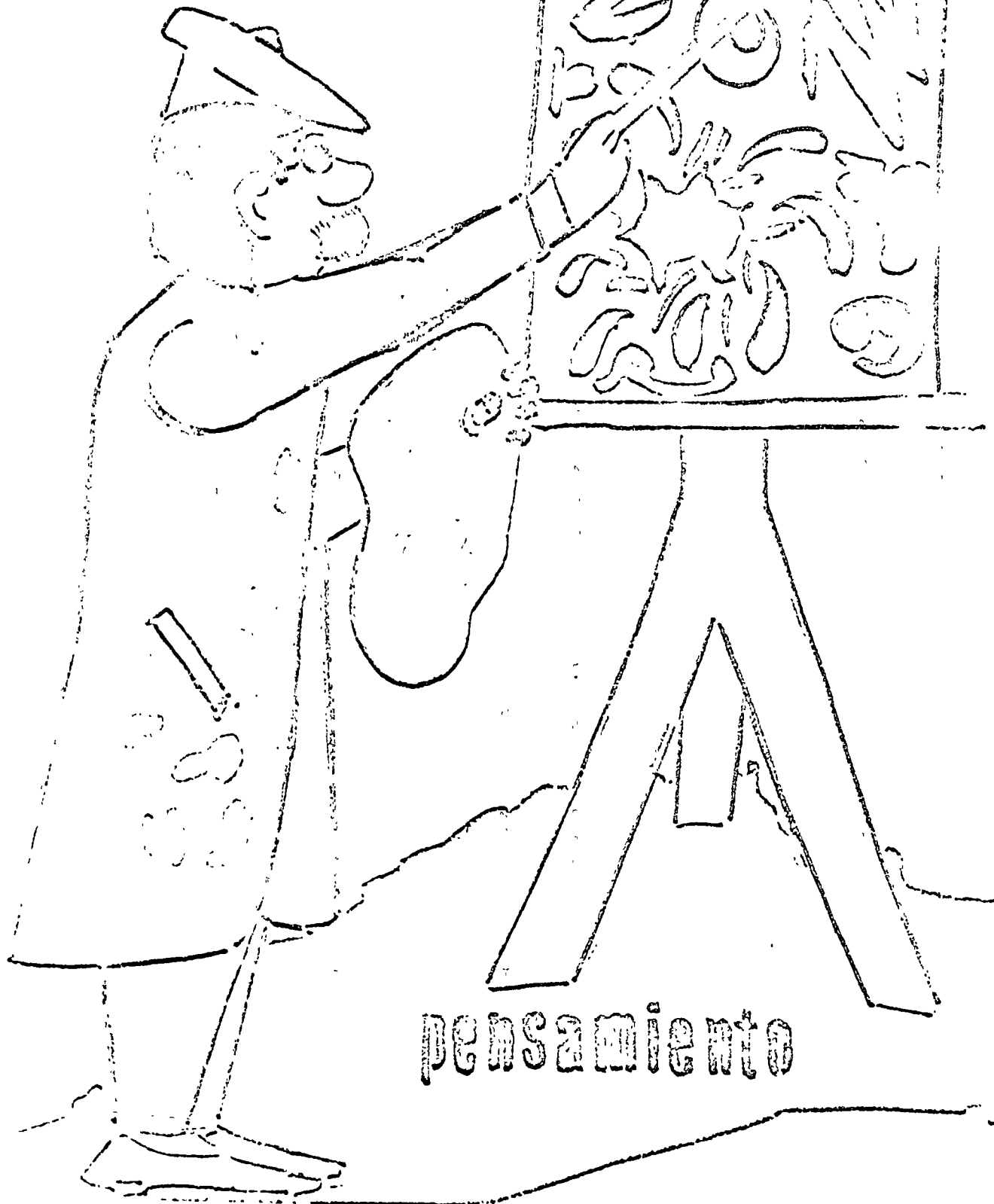
Recuérdese además, que todas las manifestaciones externas contribuyen a complementar la expresión, y esto no tiene lugar en la escritura.

Las cualidades del estilo oratorio son:

- VERACIDAD.- Concebir las cosas como son y decir las como se piensan.
- NITIDEZ.- Vocabulario y expresiones familiares a los oídos de los receptores.
- BELLEZA.- Evitar trivialidades y vulgaridades. Usar palabras correctas. Es sobriedad y medida.
- ENERGÍA o VITALIDAD.- Es fuerza, realismo. Variedad en los tonos. Es inter-

60
Pinturas

del



pensamiento

61

calar anécdotas, imágenes, objetivizar con ejemplos. Utilizar la broma oportuna.

- ADECUACION.- Hablar de cada cosa como lo indica su naturaleza. Usar con los receptores su propio lenguaje y anticipar sus reacciones.
- RITMO. - Es la puntuación y la cadencia que se ajusta a la esencia del tema y al modo de percibir, y comprender las cosas, del comunicador.

GRAFICISMO.- Este recurso consiste en sustituir una frase o una palabra por su equivalente más enérgica y oratoria. Recae por tanto sobre las frases más pequeñas, y frecuentemente, solo sobre las palabras, vgr., en lugar de decir "no des con publicidad", utilizando el recurso sería "cuando deis limosna no hagáis tocar la trompeta" (Evangelio). Adviértase la característica de este concretismo oratorio para diferenciarlo del literario o periodístico. Muchos oradores incurren en el vicio de hacer literatura en sus discursos e introducen imágenes agradables; pero, recargan de detalles literarios sus descripciones. El graficismo oratorio, no es poético, ni busca belleza por belleza, ni originalidad por originalidad. Pretende luz, para ayudar a la claridad de lo que se dice, y fuerza para lograr más vigor expresivo.

MOVIMIENTO.- El último de los grandes recursos fundamentales que dan vigor y relieve a las ideas es el ritmo oratorio o movimiento. Conservando las mismas ideas y casi las mismas palabras o añadiendo algunas otras palabras que no aportan idea nueva, el estilo puede ser más o menos movido, más o menos monótono y uniforme y tener más o menos contraste.

Esta diferenciación y contraste, estos cortes bruscos, cambios, transposición de palabras, exclamaciones e interrogaciones, contribuyen en alto grado a captar la atención del auditorio en forma irresistible, y es que cada cosa se destaca por aquello en que se muestra diferente. El molinero se despierta cuando "cesan los golpes". Un anuncio luminoso intermitente, cautiva más, que aquel que carece de cambio.

Es importante tener presente que muchos disertantes poseen un estilo de párrafos más o menos largos, sin contrastes; exponen una serie de ideas secundarias agrupadas sin personalidad propia, soldadas lógicamente unas a otras por medio de giros y partículas que llevan suavemente de unas a otras; pero por lo mismo, matan las aristas de las ideas, y esfuman los perfiles.

Entre otras recomendaciones se logra movimiento y contraste como sigue:

1.- Estilo más bien cortado. No quiero decir que todo ha de ser cortado. Al multiplicarse las oraciones principales y darles personalidad, contribuyen a este movimiento y contraste. Habrá veces en que dicho estilo no convenga, y deba preferirse uno más expositivo y continuado.

2.- Pero no basta; si no hay contraste entre las frases, si todas están dichas monorrítmicamente, sin cambios, transposiciones de palabras, interrogaciones, exclamaciones; si todas observan la misma marcha, no habría contraste entre ellas; habría serie, fichas de dominó alineadas y vistas por el reverso, y por consiguiente, no habría interés ni dramatismo. Hay, pues, que tender a que cada una, dentro de los justos límites, se distinga de las frases vecinas. Por lo menos, es recomendable introducir de cuando en cuando estos contrastes. Utilizar contrastes no riñe con la unidad idiomática.

PRESENTACION DE CIFRAS Y ESTADISTICAS. RECURSOS PARA FACILITAR LA COMPRESION DEL MENSAJE.

La presentación de cifras y estadísticas requiere un tratamiento especial. Constituyen un recurso para aclarar, ejemplificar y constatar hechos, con fundamento en el prestigio de los números y evitar que el público se impresione desfavorablemente cuando a manera de prueba, sólo se utilizan generalidades, conceptos abstractos o teóricos, sin un nexo visible con la realidad.

Las presunciones, o el sentir particular, no son estadísticas en modo alguno. Las cifras con las cuales se pretenden respaldar ciertas afirmaciones deben poseer y manifestarse con rigor científico, aunque no conviene abusar demasiado de este recurso.

La simple información numérica, no es bastante. Es menester, por una parte, reducirla a expresiones que sean del dominio común. Las magnitudes por sí mismas, sin referencias adicionales, son difícilmente comprensibles en sus verdaderas proporciones. Exponer comparativamente las cifras que se aportan, con otras conocidas o susceptibles de apreciación, es de gran utilidad para la comunicación eficaz.

Por otra parte, conviene emplear gráficas e ilustraciones, diagramas, fijos o por medio de proyecciones, porque animan y varían el ritmo del discurso, hacen más accesible el mensaje para el receptor, y constituyen una vía de escape para la tensión del comunicador.

El uso de ayudas visuales, supone que se coloquen o exhiban éstas, en lugares al alcance de la vista, que se expliquen y que realmente resulten demostrativas. Debe procurarse que la exposición oral no se suspenda por este hecho, más allá de los lapsos razonables.

Entre los recursos del orador, cuentan también las figuras retóricas, como la forma de presentación de los pensamientos, el uso de dotes de belleza literaria, fuerza expresiva, y favorecer su comprensión. Son de origen natural. El lenguaje del vulgo las crea espontáneamente, utilizándolas sin conocer siquiera su nombre o clasificación retórica. En oratoria tocará el buen juicio del orador el uso de ellas, así como el momento y tipo de público en que deban emplearse.

Finalmente, es bueno recordar que las figuras deben servir a las ideas, pero jamás sustituirlas, ni empañar nunca la claridad. Los recursos son tan numerosos que sería difícil simplemente relacionarlos. Se localizan los principales profusamente ejemplificados en los tratados literarios. Puede hablarse de figuras de pensamiento, de palabra y de significación.

Las figuras de pensamiento se agrupan según algunos autores, en cuatro clases. A continuación se mencionan las más usuales.

- Descriptivas.- Muestran los objetos con viveza y claridad.
 - Descripción, Retrato y Narración.
 - Definición y Enumeración.
 - Comparación.
 - Antítesis.
- Patéticas. Expresan pasiones y sentimientos.
 - Apóstrofe
 - Conminación.
 - Optación o deseo vehemente.
 - Deprecación o súplica vehemente.
 - Hipérbole.
 - Exclamación.
- Lógicas.- Dotan de fuerza y purifican a las ideas
 - Amplificación
 - Gradación
 - Anticipación
 - Paradoja
 - Concesión.
- Ingeniosas.- Se utilizan para velar el pensamiento y despertar el interés.
 - Perífrasis
 - Ironía
 - Ateruación

Las figuras de palabra, consisten en primer término, en añadir adjetivos que sin ser necesarios para determinar el significado del sustantivo le dan más esplendor; o bien en repeticiones en distintas partes de las frases o en verdaderos juegos de palabras, con el mismo propósito.

Pueden citarse entre estos recursos:

Anáfora, (repetición al principio); Conversión (repetición al final); Reduplicación (repetición seguida); sobre reduplicación (al principio y final); Concatenación (cada frase inicia con la última de la precedente); Conjunción (unir palabras y preferentemente adjetivos con la conjunción "Y"); Retruécano (repetir la frase invirtiendo el orden).

Pueden también ser de supresión de palabras.

Elipsis (suprime palabras); disyunción (suprime conjunción); adjunción (suprime verbo).

Igualmente pueden ser de combinación.

Aliteración (reunión de palabras con la misma letra); Asonancia (palabras que terminan con las mismas vocales); Sinonimia (reune palabras sinónimas).

Las figuras de significación:

Traslado del significado de un vocablo de un objeto a otro (Metáfora).

Relación de sentido propio con el figurado, - por la relación del todo y sus partes. (Sinécdoque).

Traslado del nombre de un sujeto a otro en virtud de una relación de sucesión ó de causa efecto. (Metonímia).

EN RESUMEN.

- El hombre espera siempre de otros hombres la confrontación oral y personal; el diálogo. Son múltiples las maneras sensibles por medio de las cuales hacen contacto las personalidades del comunicador, y de sus receptores, por consecuencia la comunicación oral, es la fuente más natural de retroalimentación.
- En la esfera administrativa, tanto jefes como subordinados, precisan decir a otros lo que desean en forma clara, concisa, lógica, y con fuerza expresiva.
- Hablar a los demás y la seguridad de que el mensaje se percibe en sus términos, supone el conocimiento y la aplicación de técnicas específicas, que en la época actual, se orientan simplemente a la utilización de un lenguaje sencillo, claro, y accesible.
- No son indispensables cualidades físicas especiales para hablar en público, con excepción de los casos incompatibles con el uso de la palabra. El trasmisor sólo requiere inteligencia media y sentido común; sensibilidad; imaginación; memoria, estar habituado a la meditación, y cultivar la laxitud. Igualmente, como guía, y orientador, debe ser hombre justo y ejemplar, respetuoso de los valores éticos.
- Son manifestaciones externas el porte; la postura; ademanes; voz, la vista, los gestos y la fisonomía, mediante las cuales, el comunicador oral se exhibe ante el público y contribuyen dotar su comunicación, de una amplia fuerza expresiva. Deben ser, libres y naturales, variadas y concordantes con el pensamiento y el texto, y emplearse con oportunidad.
- La actitud y porte del orador exigen serenidad y distinción; postura correcta y no obrar precipitadamente. La arrogancia, el desafío, menosprecio, indiferencia ó falsa solemnidad, son conductas proscritas. A cambio, es indispensable mostrar cortesía, afecto, interés y sinceridad.
- Los ademanes tienen gran valor interpretativo. Deben evitarse los movimientos ampulosos, simétricos, bruscos o repetidos. No es propio imitar los que emplean otros, sino que cada sujeto debe encontrar aquellos que se adapten a su personalidad.
- La voz es susceptible de mejorarse. Su vigorización, presupone aumentar la capacidad pulmonar. Es recomendable practicar la respiración diafragmática para lograr un tono más vivo. La fonación y articulación correctas, se pueden obtener agilizándolo la lengua, labios y mandíbula. La modulación, esto es, la variación de tonos, y de ritmo, son otros recursos importantes que contribuyen a matizar la voz.
- La vista debe dirigirse al público y repartirse con prudencia, pues inspira confianza y es un medio para controlar y retroalimentar. La fisonomía debe guardar congruencia con las palabras y originarse en las ideas y sentimientos. Acentúa la expresión y facilita la comprensión del mensaje.

- En el seno de la organización, la comunicación formal puede tener lugar a través de discursos, reuniones deliberantes, entrevistas, charlas y cambios de impresiones. Las relaciones informales también pueden utilizar estas formas de comunicación oral, solo que sin sujeción a cursos predeterminados y usualmente es mera charla ó cambio de impresiones.
- La entrevista puede ser de persona a persona, o de tipo colectivo e interna o externa. En cuanto a sus técnicas, la entrevista interna suele ser dirigida, o no dirigida; de presión; o mixta, y se lleva a cabo para efectos de empleo, de estímulo, de queja, de orientación o para conocer actitudes. La charla, no obedece, en lo general, a formalismos, y su objeto es de muy variada naturaleza.
- Existen ciertas actitudes que se conocen como precauciones o convenciones oratorias, que aseguran al comunicador oral un desempeño correcto y son: la seriedad y responsabilidad en relación con su papel; la representación auténtica de sí mismo; la generosidad para comprender y tolerar los puntos de vista o las capacidades del público; la autoridad para satisfacer dudas y brindar soluciones a las inquietudes del auditorio y la ambición para superarse, y abrigar un deseo vehemente de comunicarse con los demás.
- El temor es enemigo del éxito y de la comunicación oral efectiva. Puede originarse en un complejo de inferioridad o sobrestimación excesiva, u otras muchas causas que pueden determinarse y combatirse con acción. Todas las personas que se han dirigido oralmente a un público, han experimentado temor; pero es una situación transitoria y superable que se puede canalizar en forma positiva.
- Los discursos pueden ser individuales, cuya característica es la exposición, ó deliberativos, que suponen discusión. Los discursos individuales fundamentalmente tienen propósitos didácticos, para persuadir; conmover, o agradar y su contenido varía en función de la temática, ya se trate de conmemoraciones, bienvenidas, ofrecimiento, discurso fúnebre, u otras del más variado orden.
- Es conveniente que el comunicador oral, sea presentado al público, para despertar deseos de que se le escuche y que al mismo tiempo tenga la oportunidad de ordenar sus pensamientos y adquirir serenidad. La técnica más recomendable sugiere en la presentación: breve referencia a la importancia del tema; el interés que reviste para el auditorio en particular; los perfiles más destacados sobre personalidad y autoridad del conferenciante, y finalmente su nombre.
- Improvisación ó repentización en el ámbito de la comunicación oral, significa pronunciar un discurso original, inopinadamente. Existe la improvisación absoluta o auténtica, sin aviso alguno, y la improvisación relativa en la cual se dispone de tiempo para preparar la disertación.

Para hablar de cualquier tema es necesario hacer uso de la preparación remota, esto es, el cúmulo de conocimientos anteriores, experiencias y juicios; de la meditación para pensar y obtener ideas, así como disponer de mosaicos oratorios adaptables al caso; de la memoria y del ingenio. Para escoger tema, ofrecen muchas posibilidades las contestaciones que sugieren preguntas tales como ¿ayer?, ¿hoy?, ¿mañana?, ¿aquí?, ¿allá? y para enfocarlo qué, quién, cómo, dónde, cuándo y por qué.

- Cómo decir las cosas, es problema que atañe a la técnica de la forma. Debe definirse en primer término el asunto; a continuación el objetivo y la idea central. Los pilares en la estructura del discurso son el principio o exordio (atrae la atención y causa la primera impresión); la idea base y el final (justifica el uso de la palabra; es lo que se recuerda y logra la adhesión). Las formas de comenzar y concluir dependen de la imaginación. La brevedad es esencial en un discurso. Su duración depende del objetivo. Distribúyase 30% para iniciación y puente resumen y mensaje y 70% para tema y prueba.
- Un esquema recomendable para estructurar un discurso, lo constituye la fórmula de los seis puntos que son: Iniciación, Puente, Tema, Prueba, Resumen y Mensaje.
- Es conveniente guardar las proporciones entre las partes del discurso y preservar su unidad idiomática para facilitar los procesos de decodificación y codificación. Pronunciar correctamente y hablar con propiedad, corresponden a la Ortología; pero debe tenerse presente que el estilo oratorio obedece a reglas distintas de las que se aplican a la palabra escrita. Son cualidades del estilo oratorio, la veracidad, la nitidez, la belleza, la energía o vitalidad, la adecuación y el ritmo. Recursos muy importantes son el Graficismo para sustituir una palabra o frase, por su equivalente más enérgica y el movimiento, a base de contrastes, cortes, exclamaciones y otras formas, que construyen a atraer la atención.
- La presentación de cifras debe hacerse con rigor científico, pero reduciéndolas a expresiones que sean del dominio común. Puede ser útil establecer comparaciones con magnitudes conocidas, o susceptibles de apreciación y servirse de apoyos visuales.
- Existen también los recursos retóricos que complementan e ilustran la exposición, los cuales deben utilizarse con prudencia y oportunidad pero cuidando de no comprometer a cambio la claridad, puesto que su uso, antes que engalanar el lenguaje, fundamentalmente está orientado a facilitar la comprensión del mensaje.

4. EL HOMBRE EN EL AMBIENTE GRUPAL Y RESULTADOS DE LA ACCION DEL GRUPO. FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS CON--FLUYENTES.
5. LA COMUNICACION INTRAORGANIZACIONAL, FUENTE DE PARTICIPACION Y CONSENSO. VENTAJAS DE LAS REUNIONES ADMINISTRATIVAS PARA EL TRATAMIENTO DE PROYECTOS

Es un hecho del dominio público, que las complejidades de la vida moderna exigen, a menudo, la asociación de grupos de personas, para promover toda suerte de actividades, producir recomendaciones, acuerdos ó llegar a la toma de decisiones conjuntas, que permitan asegurar la voluntad mayoritaria, y a la vez el respeto del sentir de la minoría.

LOS RESULTADOS DE LA ACCION GRUPAL. LOS AUDITORIOS Y SUS DISTINTAS MANERAS DE SER.

El grupo es susceptible de estudio desde el punto de vista externo, en una concepción sociológica, que atiende su naturaleza y sus características, desde afuera, esto es, en términos del papel que representa en el contexto social, sus funciones y sus relaciones con otras unidades sociales más amplias, aunque explícitamente se repara, en ciertas cualidades de vinculación entre los miembros del grupo, lo que explica la conocida y ya referida dicotomía en grupos primarios (ligas emocionales, por contacto directo y cercanía) y grupos secundarios (relaciones impersonales, racionales, contractuales y formales, como medio para otros fines. Son más numerosos y sus contactos son intermitentes, tal como sucede con las asociaciones profesionales, y la gama de grupos que conducen hasta el Estado mismo).

El segundo enfoque, de carácter interno, corresponde más a la psicología que a la sociología. Centra su estudio en el comportamiento individual y en la parte que le corresponde al sujeto en la interacción social, en la cual participa como miembro del grupo (subsociedad) que puede observarse y comprobarse experimentalmente.

La tradición externa mira el rol del grupo en X (en donde X es igual a sociedad, iglesia, o a la vida del individuo). La tradición interna, en cambio, se ocupa en el papel de X en la vida del grupo (X es igual a sentimientos, pautas de comunicación y otros factores de igual categoría).

En principio, el concepto de grupo, no hace distinguir entre una muchedumbre, una familia, una clase social o un sindicato. Teóricamente se puede clasificar a las personas y agruparlas con base a criterios como los de edad, sexo, profesión u otros, pero esto sólo es una agrupación que no explica, ni constituye un grupo. La proximidad física y el interés común, no son suficientes para integrar un grupo. Un conjunto de personas que contemplan un suceso, o un público o auditorio que asiste a un espectáculo, no forman un grupo. Pueden tener intereses comunes y hallarse físicamente juntos, pero no mantienen contacto unos con otros. En el caso de que frente a un estímulo determinado adquieran conciencia común, y coordinen sus actividades, se están transformando en grupo.

El grupo es, en consecuencia, una pluralidad de sujetos que se encuentran en relación unos con otros; que consideran la existencia de cada individuo y participan de una conciencia común, respecto de un elemento de importancia. Poseen algo en común y creen que ese algo establece una diferencia.

El grupo deliberante es un grupo pequeño; pero esto no implica que necesariamente sea un grupo primario, ya que incluso hay excepciones en este último tipo y ni siquiera todos los grupos primarios son pequeños, (el monasterio en que se hace vida de intimidad y hermandad), aunque en ciertas condiciones pueden ser también grupo primario.

Numerosos estudios con grupos primarios, particularmente de trabajo, han permitido concluir que las personas que se hallan en contacto continuo entre sí:

- a) Tienden a desarrollar una organización social informal con pautas de conducta, que exceden a las determinadas por la movilidad, y también el desarrollo de una comunicación que evita interferencias e incumplir con la tarea.
- b) Creación de un código de grupo, no escrito, que hace distinguir entre pertenencia al grupo, y el carácter de extraño al mismo.
- c) No todos los miembros se comportan de igual manera. Se localizan en el mismo, al trabajador ejemplar, a los que ejercen liderazgo y aquellos que son adeptos.

A la luz de aportaciones de psicólogos sociales, se pueden definir grupos autoritarios, democráticos y de laissez-faire. El primero se caracteriza por la presencia de un líder que toma sobre sí la responsabilidad de asignar tareas; en el grupo democrático el líder favorece las discusiones y en todo caso presta su orientación cuando se toman decisiones. En la última especie, el papel del líder es pasivo. Solo presta ayuda en caso de que alguno la solicite. La influencia mutua de los integrantes es casual y existe una gran ineptitud para realizar cualquier propósito. Faltan incentivos para el trabajo y aplicar la iniciativa individual.

El grupo autocrático provoca reacciones agresivas y por otro lado de apatía, en relación de dependencia relativamente fuerte respecto del líder.

El grupo democrático, en consecuencia, es el que ofrece mayores posibilidades para obtener frutos comunes, porque tiene mayor motivación hacia el trabajo y priva entre sus miembros, poco descontento o demostraciones de frustración y de agresión. Prospera la amistad y el espíritu

de cuerpo, y la actitud cooperativa; existe mayor iniciativa individual y en caso de críticas al grupo, tiene poca, o ninguna acogida, la tendencia a buscar una víctima propiciatoria.

El auditorio expuesto a una comunicación oral -no grupo- puede ser muchedumbre ó público, tal como se han conceptualizado en este trabajo. El sujeto en privado, actúa de acuerdo con sus motivos personales; pero asociado, aun cuando se trate de la forma más transitoria de agregación, adopta formas de comportamiento del conjunto.

Es el auditorio, una entidad psicosocial con actitud inicial de expectativa y no de oposición a la comunicación; pero según el grado de influencia que recibe, responderá con la aceptación, el rechazo o la indiferencia; presenta resistencia a cambiar su modo de pensar, sentir o querer; sus motivaciones básicas son aquellas que propendan a favorecer su vida y felicidad y por consecuencia, desfigura las ideas o hechos, para dotarlos de un cariz ventajoso; obedece más al sentimiento que a la razón, y es indispensable para entablar comunicación, el escudriñar e internarse en su mundo psíquico.

A cada espectáculo o acto, corresponde un tipo de auditorio diferente en cuanto a su composición; pero ya se trate de multitud o de público, la comunicación precisa que el trasmisor adopte una actitud objetiva que propicie el fenómeno de la "descarga", es decir, facilitar la expresión de las ideas, sentimientos y deseos comunes de los oyentes a través del mensaje del trasmisor. Así mismo, conviene considerar el fenómeno del contagio, o sea la difusión de los estados de ánimo que llegan a prevalecer sobre la mayoría o la totalidad del auditorio, y de allí la necesidad de reiterar aquellos aspectos que provocan entusiasmo.

Finalmente, la aplicación de los métodos de persuasión y autoridad, es de utilidad para obtener comunicación efectiva. La persuasión consiste en hablar al auditorio, de asuntos familiares y presentarlos con fuerza de convicción, que atiendan a las motivaciones íntimas de los sujetos. El método de autoridad, supone ejercer presión psicológica y proyectar la personalidad del comunicador, incluidas sus ideas, - aprovechando la admiración y el respeto inicial de que goza, y tiene resultados, siempre que exista un dominio del tema y sobre las personas, y una dependencia ó inferioridad real del auditorio.

La deliberación, en estos casos, solo puede hacerse bajo la forma de asamblea, con reglas especiales que garanticen su productividad.

El grupo y particularmente el grupo democrático, en algunas ocasiones, mucho más que el auditorio, la forma que permite lograr una colaboración efectiva de todos los miembros, y obtener soluciones rápidas para el tratamiento de problemas determinados.

El proceso de la acción del grupo, y la efectividad de sus resultados, precisan de algunos supuestos, entre los cuales, básicamente, son de considerarse en primer término, la confianza que los grupos de personas asumen, para reconocer, definir, y resolver los problemas que los atañen, y hallar satisfacción a las necesidades que a todos afectan, mediante el trabajo conjunto.

La participación de todos los miembros del grupo, de acuerdo con sus capacidades y aptitudes diferenciales, habilidades e intereses, determina la aceptación y el éxito de la reunión en la medida en que constituya un fruto del consenso general, y en sentido inverso tanto menos productiva será, cuando intervienen las manipulaciones o tendencias de una camarilla o de un individuo. Desde luego, la productividad del grupo, puede fomentarse mediante el esfuerzo del total de las personas componentes del mismo, así como a través de los esfuerzos individuales, ya que sus capacidades en relaciones humanas, son susceptibles de mejorar, a fin de obtener una mayor interacción del grupo. La valoración constante de los avances hacia el objetivo propuesto, y la selección cuidadosa de los medios empleados para lograr los propósitos, representan algunos de los instrumentos más valiosos en este renglón.

~~7.2.3~~ LA ACCION DEL GRUPO.

Los grupos, como los individuos, desarrollan necesidades y deseos, algunas de las cuales establecen como metas y en su esfuerzo para lograr tales metas, seleccionan y aplican ciertas técnicas.

El individuo en uso de su libertad, pero bajo el influjo de los grupos sociales en los cuales actúa o le agradaría actuar, hace elección de grupo, de metas o de medios, todo lo cual, es producto de la interacción de muchas fuerzas.

En el nivel más elemental, ser miembros de un grupo, resulta "interesante" porque proporciona satisfacciones afectivas o respuesta personal. Se obtiene del grupo entrenamiento, que favorece y asig~~n~~na el desarrollo psicológico y sostén.

Cuando los individuos se ven comprometidos a obrar de una manera determinada, su decisión se fortalece con el conocimiento de que otros están igualmente comprometidos, y no desean perder su status, si no llevan hasta el fin una decisión, de la cual han sido testigos sus semejantes.

En el grupo formal, las metas y objetivos son establecidos por la interacción del propio grupo y los medios adoptados están condicionados por el mismo proceso. La interacción brinda a cada integrante la libertad para contribuir, tanto como asumir la responsabilidad por el éxito. Prevalece el acuerdo general, aun cuando en lo personal haya individuos que discrepan; pero pueden presentar sus puntos de vista. Los valores que se consideran, están referidos al grupo y no en lo individual de quien aporta la idea y el ejercicio del liderazgo consiste en promover la acción del grupo.

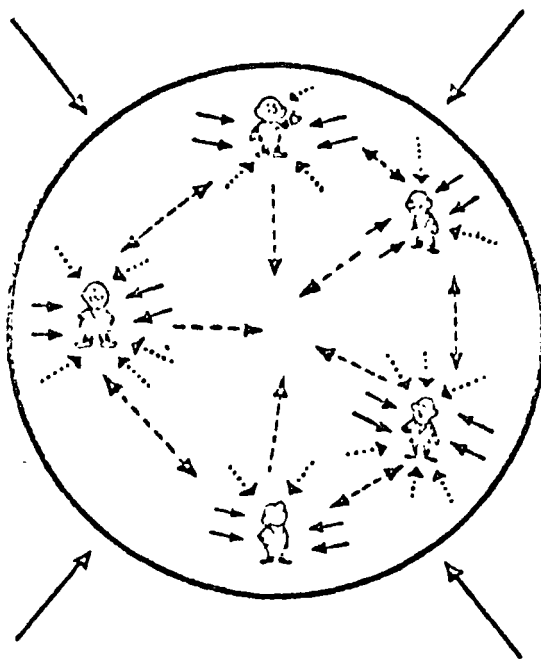
Cada individuo en si mismo, es distinto a las demás. Trae el grupo fuerzas positivas, como son sus intereses, impulsos y motivaciones, y aspiraciones valores, hábitos sentimientos, traducidas o no en metas. También arrastra consigo fuerzas negativas, es decir sus frustraciones, sus temores, sus inhibiciones. La interacción dentro del grupo, genera ciertas fuerzas nuevas en el individuo; pero exclusivamente como consecuencia de la acción grupal y de su interrelación con los otros miembros. Finalmente, operan las fuerzas exteriores sobre el grupo y por ende, sobre el sujeto, que se definen culturalmente y comprenden a los valores de la sociedad de que forma parte. (Véase esquema 18).

El uso de técnicas adecuadas, permite canalizar los impulsos y motivaciones individuales y estimular las fuerzas dinámicas internas y externas, de modo que las fuerzas se integren, y se dirijan hacia los objetivos presupuestos del grupo. En el esquema (19) las flechas dentro del cuadro, representan fuerzas impulsoras potenciales como in formalidad, espontaneidad, control y difusión de responsabilidad que incluyen aspectos negativos, como ausencia de dirección en la participación, complicaciones emocionales, falta de control o personal inadecuado. Las flechas externas, se refieren a características del medio en el cual obra el grupo, que ejercen influencia sobre tipos de técnicas a emplear y que pueden ser discusión jurado, simposio, diálogo u otros.

Es importante destacar que aún cuando las reuniones que se plantean dentro de una organización forma, ofrecen características muy marcadas, y que incluso pueden estar sujetas a reglamentación jurídica, los grupos informales, también llevan a cabo reuniones definitivamente formales si se proponen metas precisas, y con la aplicación de técnicas, de tal modo que su operación guarda gran afinidad con la primera especie de reuniones, porque descansan en los mismos principios, sobre dinámica de grupos y realizan la fórmula que esquemáticamente se expresaría:

GRUPO + TECNICAS = OBJETIVOS

Si se pregunta en qué consiste una reunión administrativa, podría decirse que es la comunicación frente a frente, o cara a cara, que celebran más de dos personas, bajo la dirección formal de alguna de ellas, aún cuando cada integrante es un conductor en potencia, siempre que contribuya con la idea necesaria en el momento oportuno, para transferir o intercambiar información, a efecto de resolver alguna situación concreta.

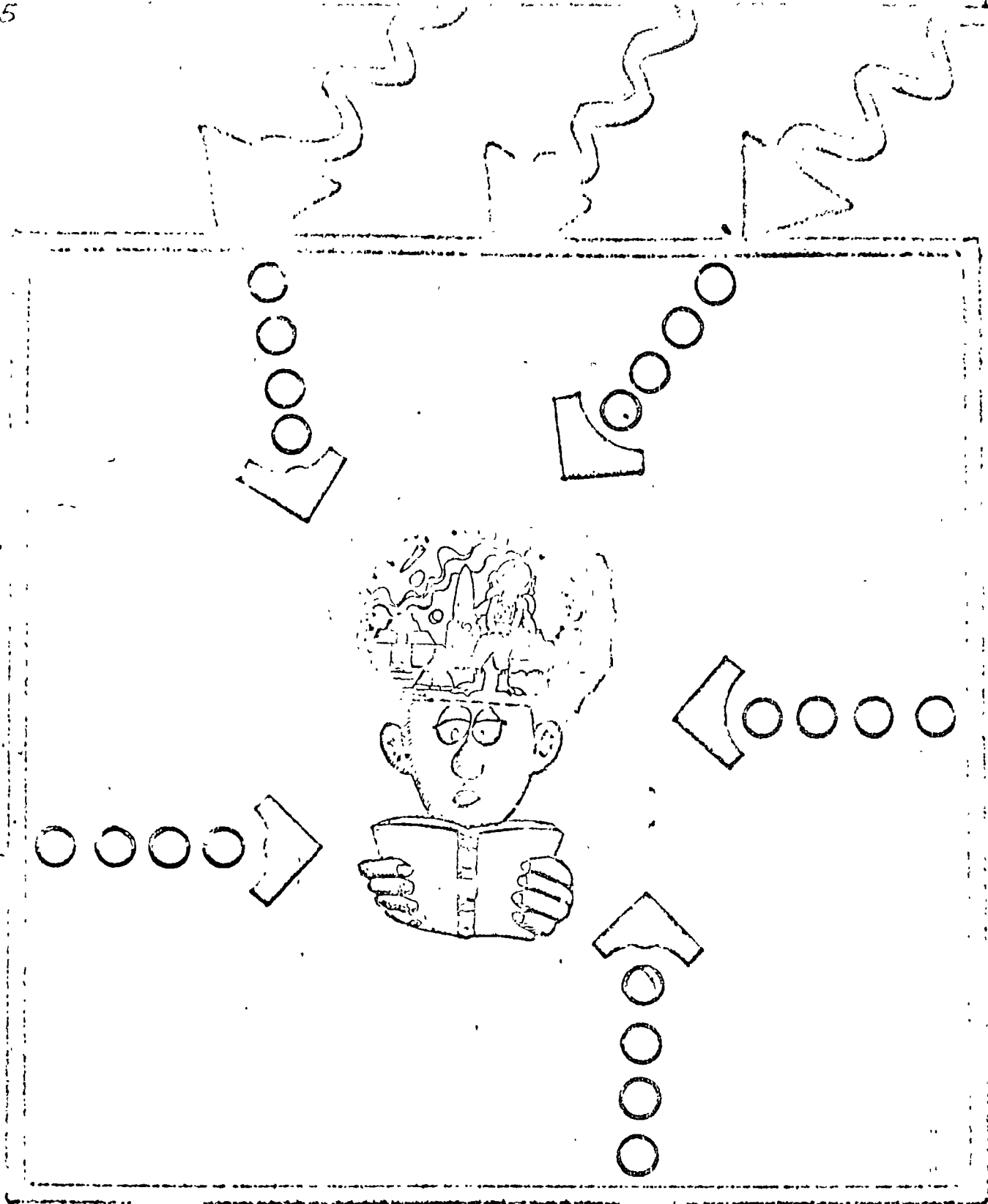


Las fuerzas que actúan sobre los individuos dentro de un grupo.

FUENTE: GEORGE M. BEAL y otros.
Conducción y Acción Dinámica del Grupo.

Esquema: ~~12~~

- Fuerzas Positivas ———>
- Fuerzas Negativas>
- Interacción - - ->
- Fuerzas Externas ———>



Las reuniones administrativas, ofrecen algunas ventajas muy notorias, entre las cuales son dignas de señalarse: la aceptación de una solución como resultado de la participación personal, el flujo de la comunicación sin desviaciones y la percepción de la retroacción o respuesta; el aprovechamiento de las ideas y puntos de vista, conocimientos y experiencias de todos los asistentes que enriquecen la solución; la posibilidad de plantear varias alternativas; y la exploración a futuro, de todas las consecuencias de los resultados que se adoptan.

~~LA~~ LA PERSONA EN EL AMBIENTE GRUPAL.

Los efectos del grupo sobre el individuo, - pueden analizarse partiendo de la distinción entre las actividades instrumentales y las actividades expresivas. La influencia en el primer caso, se dirige al pensamiento y la percepción del sujeto, y en el segundo, sobre su vida emocional.

Por lo que hace a las actividades instrumentales, hay información suficiente para asegurar que las motivaciones del individuo sufren una modificación. El fenómeno de facilitación social, explica el mayor rendimiento que obtiene la persona cuando se encuentra estimulado junto a otros, que cuando se halla solo. Hay también modificación en las actitudes y comportamientos individuales, cuando el individuo queda comprometido en las decisiones grupales, como ya se consideró en líneas precedentes.

Otras investigaciones han advertido que las opiniones y la percepción de cada miembro, llegan a reflejar opiniones y percepciones del grupo.

El influjo alcanza también la vida emocional o expresiva. La psicoterapia de grupo, es un ejemplo de que individuos emocionalmente perturbados, se reúnen en grupos con el terapeuta, y para el miembro, esta terapia constituye una parte de su vida real.

Fundamentalmente, toda reunión debe plantearse objetivos; pero estos difícilmente se alcanzarán, si no se aplican técnicas que en forma simultánea promueven el logro de los objetivos comunes, (más, si se establecen por la interacción del grupo), y satisfagan los deseos básicos de los integrantes, considerados individualmente.

El ser humano, se distingue de otras especies vivas por su actitud de pensar y mediante abstracciones, proyectarse en el futuro; responde a la interpretación de los estímulos, más que al estímulo directamente y obra dentro de su marco de referencia, de acuerdo con sus juicios, a fin de magnificar las metas hacia las cuales se esfuerza. - Crea su tabla de valores que orientan sus acciones; pero acepta fácilmente las

evaluaciones de otros, cuando los reconoce, ó bien, los respeta como sujetos y coincide con sus valores.

¿Por qué, cabría interrogar, una persona se resiste ante las innovaciones? ¿Por qué algunos hombres requieren siempre asumir el centro de la actividad del grupo? ¿Por qué es importante para otros, que se les reconozca como conductores? Estas interrogantes y otras similares pueden responderse, si se atiende al hecho de que el hombre, donde quiera que se halle, independientemente de su contenido, tiene cuatro requerimientos sociopsicológicos, que se traducen en deseos de seguridad, nuevas experiencias, reconocimiento y respuesta.

La seguridad puede satisfacerse con cosas materiales; con el refugio de creencias; con la pertenencia y aceptación por grupos que consideren importantes; las nuevas experiencias, con la búsqueda de nuevas situaciones sociales, relaciones con gente nueva y aceptando responsabilidades nuevas y diversas. El reconocimiento se expresa en el ánimo del individuo, de "ser alguien" en opinión de sus semejantes. El deseo de respuesta, es el anhelo de ser necesitado; se satisface, no con la notoriedad, sino con su aceptación por una reducida cantidad de individuos, y así se entiende que algunas personas asuman tareas menores, porque se les necesita, y cubren sus impulsos de asociación y de confianza.

Cuando el individuo no tiene reconocimiento positivo del grupo, fácilmente adopta un comportamiento inaceptable, de obstrucción y de acaparamiento para atraer la atención.

Si se siente frustrado porque no obtiene la posibilidad de nuevas experiencias dentro de la tabla de valores, y del esquema de acción aceptados por el grupo, o bien trata de inventar nuevas técnicas para retardar o desbaratar la acción del grupo; cuando no recibe la respuesta apropiada, puede formar un grupo cerrado con algunos de los miembros que opinan de la misma manera, y obstruir los canales de comunicación con el resto del grupo.

Es cierto que el hombre ha encontrado que sus necesidades y deseos, o muchos de ellos, pueden satisfacerse mediante la acción grupal, pero existen obstáculos e inhibiciones que dificultan la participación completa en los grupos. El sujeto que desea honradamente integrarse a un grupo, debe tratar de conocer sus frustraciones, y aplicar con prudencia y habilidad los ajustes que le permiten un escape, pero al mismo tiempo, realizar actividades más constructivas.

Estos ajustes, pueden ser tales como la agresión; la compensación sustituyendo el objetivo; la racionalización con la cual se pierde interés en el objetivo inicial; identificación, con la cual se imita el comportamiento y se viven las experiencias de otros; la idealización o sobrees-

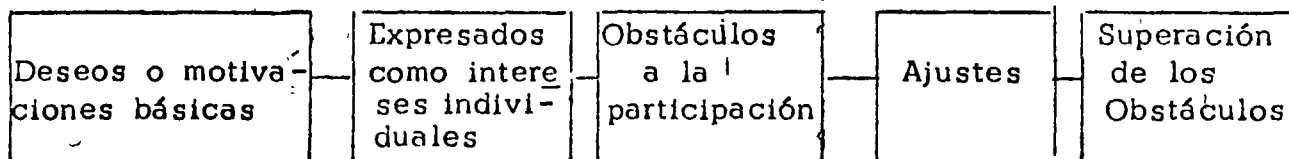
timación; el desplazamiento de sentimientos hacia otra persona; la proyección, la insuficiencia a otros; la conversión, transferencia de energía hacia un síntoma o enfermedad físicos; regresión de una situación compleja a otra más sencilla; negativismo y fantasía, este último ajuste, es imaginación y ensueño.

La mayoría de los grupos tienen inconvenientes para motivar a los integrantes a participar activa y significativamente, de tal modo que muchas organizaciones, parecen existir sólo porque siempre han venido funcionando, no obstante que no hay una definición clara de los objetivos del grupo.

Se requiere que existan metas y objetivos a largo plazo, para imprimir una dirección a sus actividades, pero también objetivos a corto plazo y concretos, que se puedan alcanzar, puesto que la realización de cualquier meta, origina un sentimiento de satisfacción y de bienestar. Es muy importante hacer manifestación clara de objetivos, incluyendo a las personas afectadas; la clase de conducta o acción que se llevará a cabo, y el área o problema sobre el cual habrá de actuar dicha conducta o acción.

El establecimiento de las metas y objetivos, debe partir del análisis y discusión de las ideas de los integrantes, a fin de que cada persona sienta que los fines seleccionados, son compatibles con los propios; que el grupo es su propio grupo, y que las decisiones importantes que se adopten, son al menos, parcialmente, sus propias decisiones.

La formación del grupo, y la participación de sus miembros dentro de éste, constituye, en verdad, un proceso complejo, en el cual, un conjunto de personas, se amoldan en un grupo productivo, que puede esquematizarse como sigue:



Resulta difícil descubrir todos los procesos sociales que concurren en la formación; pero existen ciertos aspectos fundamentales y común a todo desarrollo de grupo que conviene precisar cuidadosamente.

- a) Descubrir mediante la comunicación, cuáles intereses son individuales y cuáles son comunes a la mayoría de los aspirantes al grupo, a fin de que la participación pueda obtenerse cuando menos en razón de los últimos, sin perjuicio de que se puedan satisfacer, incidentalmente, algunas necesidades personales, sin estar en conflicto con otros intereses particulares.
- b) Preservar la existencia del grupo mediante la renovación de miembros, con actitud similar a la que se emplea en la formación inicial.

- c) Promover la elevación del nivel medio de los integrantes, superando resistencias reactivas que se oponen, por temor a que se perturbe la estabilidad del sistema.
- d) Empleo de asesores y recursos técnicos, que no siempre existen dentro de los miembros, pero que coadyuvarán a lograr las metas.

~~EL~~ DINAMICA INTERNA Y EXTERNA DE LOS GRUPOS.

La Sociometría de Moreno, consideró al grupo, como una red de relaciones afectivas, pero olvidó la importancia de la actividad orientada hacia el trabajo. Alex Bavuelas representa la corriente que se ocupa del estudio del grupo, considerado como una red de enlaces comunicacionales, relacionando los niveles de eficacia, con las pautas de comunicación, en los grupos estudiados. Pueden mencionarse aún otros trabajos que abundan en la exploración sobre redes de comunicación, pero las teorías más generales que intentan explicar todos los elementos que obran en el grupo y componen su estructura, son las posiciones de la dinámica de grupo.

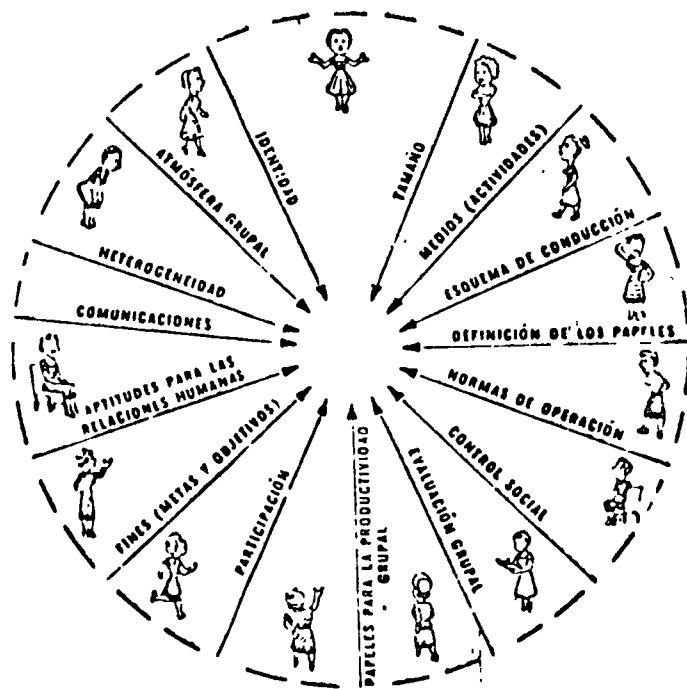
Las fuerzas que confluyen en el grupo, tanto las que provienen de los individuos, como aquellas que se generan por la interacción recíproca, y la suma y conversión de estas fuerzas en actividad, constituyen la dinámica interna del grupo. (Véase esquema 20).

Una buena parte de las investigaciones de dinámica de grupo se han centrado alrededor de dos problemas: cohesión y locomoción.

Cohesión, representa la totalidad de fuerzas que actúan sobre los miembros, a fin de mantenerlos en el grupo, esto es, de hacer solidario al grupo.

Locomoción, es el recurso para tratar la actividad del conjunto, orientada hacia tareas o problemas. Si se trata a la cohesión y locomoción como variables dependientes, las condiciones variables independientes) que los afectan y contribuyen a un mejor grado de acercamiento y participación, son entre otras:

- **Atmósfera.** - Es la disposición de ánimo difundido en el grupo. Cuentan el ambiente físico y la inclinación a dar seguridad al sujeto y reconocer su dignidad, así como sus puntos de vista y la forma de conducción. La atmósfera democrática propicia la productividad grupal.
- **Comunicaciones.** - Muchos problemas de grupo, resultan de la incapacidad de los conductores o de los integrantes del propio grupo para comunicarse con los otros miembros. La heterogeneidad en cuanto a antecedentes, ocupaciones, formación y campos de experiencia, por ejemplo, son verdaderas barreras para la cohesión y la participación.



- Dinámica interna de los grupos

Esquema: 

- Participación.- Es intervención personal y psicológica del sujeto, en los asuntos del grupo. La productividad individual y grupal esta en proporción directa al grado de participación.
- Papel general.- Constituye la tendencia ó la esperanza de los miembros; respecto a la forma de impulsar la acción. Descansa la responsabilidad en el conductor, o todos esperan que cada uno asuma responsabilidad para la realización de todas las funciones.
- Papeles de acción de cada integrante, en situaciones grupales.- Aunque guardan relación con la personalidad del sujeto se pueden aprender:

Papeles de tareas grupales.- Para facilitar y coordinar el esfuerzo del grupo en actividades emprendidas y a fin de solucionar el problema

Iniciador	Estimulador
Busca información	Proporciona información
Busca opinión	Da opinión
Compendiador	Registrador
Orientador	Técnico en procedimientos
Integrador (coordina)	Discrepante
Elaborador (explica)	Evaluador y crítico.

Papeles de formación y mantenimiento.- Están orientadas al grupo como tal y a su funcionamiento.

Animador	Seguidor
Conciliador	Observador y comentarista
Transigente	Fijador de normas.
Facilitador	

Papeles individuales.- Satisfacción de necesidades individuales.

Agresor	Juguetón
Obstructor	Dominador
Busca reconocimiento	El que busca apoyo
El que se confiesa	Defensor de causas.

- Normas del grupo.- Nivel de rendimiento aceptable que el propio grupo se fija explícita ó tácitamente. Muchas ocasiones los fracasos provienen de la incomprensión por todos los integrantes, o por la deficiente definición de las normas, aunque el grupo se asegura la conformidad mediante procedimientos de sanción o de reconocimiento.

- Control Social.- Los medios para obtener la observación de las normas grupales.
- Identidad.- Es el espíritu de cuerpo. La integración al grupo.
- Relaciones Humanas.- El grado de habilidad y conocimientos para trabajar y llevarse bien con otros, afecta la acción grupal.
- Evaluación.- Es una fuerza poderosa. Se encuentra presente sistemática o no, y deliberada o no, en los grupos. Plantearla racionalmente coadyuva a que los miembros y el grupo, alcancen mayores rendimientos.

La dinámica externa se materializa en la influencia de fuerzas como valores y anhelos de la comunidad, valores institucionales, el control que ejercen grupos básicos mayores, competencia intergrupal; el status en la sociedad; otras afiliaciones a múltiples grupos por el mismo sujeto. La legislación, el régimen de seguridad y político; la estabilidad económica, la cultura y la civilización alcanzada en su conjunto.

El estudio de los grupos y su dinámica, es útil, finalmente, para hallar mejores formas de llevar a cabo las reuniones, las discusiones, y obtener resultados de provecho!

~~7.2~~ CLASIFICACION DE LAS REUNIONES, SEGUN SUS PROPOSITOS Y EL GRADO DE PARTICIPACION.

En términos generales, es factible clasificar a las reuniones, en función de los objetivos que se plantean para su realización, en las siguientes especies o tipos:

~~7.20~~ REUNIONES PARA COMUNICAR INFORMACION.

Reuniones cuyo propósito es simplemente, comunicar información a un grupo de personas.- Se cuenta con un expositor y un auditorio pasivo. Eventualmente se permite la réplica o el diálogo con el expositor, pero las ideas del grupo no influyen en los puntos de vista que sostiene el mencionado expositor. El índice de aceptación por el grupo, aproximadamente se ha determinado en un 20% sobre el total de los asistentes. La reunión de esta naturaleza, más característica, es la conferencia.

~~7.21~~ REUNIONES CONVOCADAS PARA OBTENER SUGERENCIAS Y OPINIONES.

El Director o expositor presenta sus ideas y recurre a las opiniones. Hay un principio de participación, aunque el sentir de uno, o del grupo, no van a modificar la información o las consideraciones originales.

El grado de aceptación de las ideas, en este caso, puede cuantificarse en un 40%.

~~7.22~~ REUNIONES QUE TIENEN POR OBJETO, PRESENTACION DE IDEAS QUE SE SOMETEN A LA DISCUSION DE LOS ASISTENTES, Y LAS APORTACIONES DEL GRUPO, PUEDEN EN ALGUNOS CASOS, HACER VARIAR LAS IDEAS PRIMITIVAS.

Por esta razón, el índice de apoyo se estima aproximadamente en un 60%.

~~7.23~~ REUNIONES DE DESARROLLO.

El coordinador o conductor presenta el problema y los propósitos de la reunión, y finalmente, las soluciones provienen del grupo.

Estas reuniones resultan muy adecuadas para la formación de colaboradores eficientes; fomentan la confianza en las propias capacidades, para tomar decisiones, y alcanzan un nivel de aceptación hasta de 80%.

~~7.24~~ REUNIONES CONCILIATORIAS.

Tienen lugar, las reuniones conciliatorias, cuando existe una situación de conflicto de dos o más personas, y el conductor se propone concretar el asunto, a fin de que las partes produzcan sugerencias, opiniones o ideas, y lleguen por sí mismas a encontrar una solución aceptable. El nivel en este caso, es hasta de 90%, cuando la actitud conciliadora del director, puede lograr un acuerdo común de las partes en pugna.

~~7.25~~ REUNIONES LIBRES, SIN FINALIDAD ESPECIFICA.

Las reuniones libres no requieren una dirección enérgica, pero sí un control discreto, a fin de que los asistentes espontáneamente, expongan sus opiniones o ideas, pero se puedan obtener resultados concretos. Este tipo de reuniones, en las cuales la aceptación llega hasta el 100%, logran los mejores frutos, principalmente frente a las necesidades de lograr una mayor integración del personal y fortalecer las relaciones humanas.

VENTAJAS DE LAS REUNIONES ADMINISTRATIVAS PARA EL TRATAMIENTO DE PROYECTOS.

Mientras más personas intervengan en la planeación de proyectos, el control de su participación resulta más difícil. Hoy, la discusión de proyectos ofrece numerosos escollos en la conducción de grupos. Las metas u objetivos que se persiguen con el desarrollo de un proyecto, son el punto de partida en su discusión. No puede existir proyecto sin objetivo.

Sin embargo, la serie de circunstancias que condicionan la mentalidad de las personas que intervienen en juntas para la discusión de proyectos, van desde la evaluación administrativa y financiera, hasta la propiamente técnica. Así pues, ¿cómo compaginar los criterios financiero administrativo, técnico y operativo? ¿cómo obtener la participación integral de los individuos que con diversos criterios convergen a la realización de un proyecto?

Nada más difícil de lograr en el contexto profesional actual. Cada especialista, se convierte en obstructor natural del proyecto, en la medida que su lenguaje especializado se constituye en barrera, en ocasiones infranqueable: otras, la ausencia de técnicas eficaces de comunicación segrega y margina a los distintos especialistas en islas de archipiélagos distintos, en los cuales, cada especialidad es frontera aparte.

La discusión de proyectos en reuniones administrativas permite, fundamentalmente las siguientes condicionantes posibles con logros positivos:

- + Participación activa de los asistentes a la reunión
- + Determinación de objetivos colectivos mediante la acción grupal y el consenso respectivo
- + Facilidad para exigir responsabilidades a los participantes de la reunión, toda vez que éstos aportan elementos de juicio que se protocolizan en documentos específicos y ante testigos.
- + Control de opinión y de actitudes negativas, con la conducción adecuada de la reunión.

6. PLANEACION DE LAS REUNIONES DELIBERANTES. EL FACTOR TIEMPO
Y SU MANEJO ADECUADO.

NUMERO RECOMENDABLE DE INTEGRANTES DE UN GRUPO.

En todo caso, la conferencia, la reunión que busca opiniones, la informativa y las que se celebran sin fines específicos, son susceptibles de llevarse a cabo, con numerosas personas, en cuanto que no implican la participación activa de la mayoría o de la totalidad de los asistentes; pero no ocurre lo mismo cuando los objetivos son de desarrollo o conciliación.

Las reuniones de conciliación, precisan que cuando menos, haya dos personas por cada parte en conflicto y que se logre un número impar. En las reuniones de desarrollo, es conveniente fomentar la productividad del grupo, con un número reducido de personas.

La dimensión del grupo, es una variable que puede limitar la magnitud y la calidad de la comunicación, entre los integrantes del grupo. Hay pruebas que sugieren que a medida que el grupo crece, es más difícil, a sus integrantes, percibir la individualidad de los otros miembros, y se tiende hacia procedimientos más formales, tales como la adopción de normas parlamentarias, y un interés menor por lograr el consenso o la unanimidad.

Algunos estudios sobre el particular, han arrojado datos interesantes que pueden fundar las siguientes generalizaciones:

- a) A medida que el número de participantes aumenta, de cinco a doce, el grado de consenso disminuye cuando se limita el tiempo para la discusión.
- b) Cuando el grupo es más reducido, los integrantes parece ser que tienen más facilidad de intercambiar opiniones, comprenderse y lograr el consenso.
- c) Los grupos formados por más de doce personas, muestran una tendencia hacia la formación de sub-grupos, o camarillas.

Los grupos entre 4 y 6 personas (pares) tienen una proporción más alta de antagonismo y desavenencias, que los grupos con números impares. Ciertas demostraciones llevan a concluir, que el número idóneo para grupos de discusión y toma de decisiones, es de cinco, aunque puede variar hasta siete.

Cinco individuos, permiten la participación a cada uno, sin que exista la posibilidad de un desacuerdo insuperable, ya que si el grupo se divide, tiende a formarse una mayoría de 3, y una minoría de 2, y estar en la minoría no aísla al grupo.

REUNIONES

Planeación

problema		
objetivo		
temas	participantes	a c e
		x
		x x
		x

El tamaño del grupo, proporciona también a los miembros, la oportunidad de intercambiar con fluidez sus opiniones o ideas, y cada uno siente que desempeña un papel importante en la discusión.

Especialmente en las reuniones de desarrollo, cinco personas hacen factible un avance hacia los objetivos, que contribuye a motivar la participación de los interesados.

PLANEACION DE LAS REUNIONES.

Los resultados positivos de una reunión, dependen de su preparación. La omisión de detalles, que parecen intrascendentes, afectan la productividad. Es indispensable la planeación de una reunión.

FASES Y ACTIVIDADES.

La técnica de tres pasos para realizar una reunión, cada uno de los cuales incluye varias actividades, puede esquematizarse como sigue:

1. - Esbozo de la reunión.

- * Definir el problema. - El problema, muchas veces, puede consistir en salidas o desajustes con referencia a las actividades programadas; en inexistencia de normas; o necesidad de recuperar el estado anterior, siempre que haya normas. Cuando no se cuenta con éstas (políticas), la cuestión radicará en dictarlas. De preferencia, es conveniente no actuar con efectos, sino que conviene buscar las causas.
- * Determinar el objetivo. - Significa esclarecer, qué se desea, para qué, y cómo se pretende alcanzar una meta.
- * Relacionar los temas por escrito. En el intento de escribir los temas, puede advertirse que surjan dificultades para enunciarlos, o que no constituyen verdaderos problemas. Si resultan problemas reales, su registro es conveniente para no incurrir en omisiones o desviaciones de los planteamientos originales.
- * Seleccionar a los participantes en forma previa. - Deben considerarse a las personas que tienen experiencias sobre el asunto, a quienes poseen conocimientos aprovechables, y a los sujetos que puedan ser afectados por cada uno de los temas. Se recomienda anotar a estas personas, con sus características, frente al listado de temas, buscando la mayor adecuación. (Véase esquema 21).

2. - Formular el guión.

- * Agrupar temas, en función de su homogeneidad, y eliminar los que no resulten trascendentes.
- * Advertir los puntos clave de cada asunto.
- * Hacer selección definitiva de participantes.

En cuanto a su origen, los acontecimientos

pueden ser:

- a) Provocados
- b) Padecidos

En el primer caso, es común que la provocación provenga del propio sujeto. Los hechos que le afectan, y que sufre, no obedecen a causas que le sean imputables, en el segundo supuesto.

En lo que respecta a su naturaleza, los hechos se pueden considerar como:

- a) normales
- b) inferiores
- c) especiales
- d) creadores

En el primer caso, se trata de situaciones acordes con las capacidades que se poseen y las funciones. Los sucesos inferiores no corresponden a la persona. Hay subordinados que deben y pueden realizarlos. Las actividades especiales, se refieren a eventos de carácter extraordinario y finalmente, los creadores, implican la búsqueda de nuevas ideas para el trabajo.

Desde el punto de vista de la previsibilidad, los acontecimientos son:

- a) previstos
- b) imprevistos

Los acontecimientos imprevistos, acusan, en lo general, falta de planeación.

Una manera básica para emplear adecuadamente el tiempo consiste en hacer los mayores esfuerzos, para eliminar acontecimientos inferiores e imprevistos, y buscar la proporcionalidad en acontecimientos provocados y sufridos.

Refiere Michael Gore, en una publicación que se denomina "Como Organizar su Tiempo", que las reglas para lograr que las cosas se hagan, y se aproveche bien el tiempo, son:

- a) Definir sus metas. - Es importante que uno mismo se comprometa a cumplirlas; una vez que las ha determinado, e incluso las anuncie a las personas que estén cerca de usted, como una manera de obligarse a respetarlas.
- b) Desarrollar un programa definido. - Es conveniente establecer sub-metas, relacionarlas con los requerimientos, y convertirlas en programas diarios, semanales y mensuales.
- c) Formular tablas de tiempo. - Utilizar eficientemente el calendario, no solo para compromisos. Establecer fechas límite razonables. - Verificar las estimaciones de tiempo, y contar con algunas tolerancias. Utilícese tarjetas o agenda de trabajo.

- * Planear las ayudas visuales, en relación con los aspectos medulares de cada tema.
- * Destacar las ideas básicas, que se utilizarán para exponer temas, y planear su introducción adecuada. Muchas veces es útil iniciar a base de preguntas, o con otras formas que capten la atención.

3. - Analizar las necesidades inherentes a la celebración del evento.

- * Listado del material que se proporcionará a los participantes (bolígrafos o lápices, hojas de papel, información escrita).
- * Material que utilizará el conductor de la reunión (ayudas visuales, equipo de proyección, gráficas).
- * Escoger local adecuado en condiciones de servicio, con comodidades, ventilación; iluminación; tocadores cercanos; mesas, sillas, ceniceros.
- * Elegir la fecha y hora de la reunión, considerando los intereses de trabajo de cada participante: Debe hacerse invitación o aviso oportuno, con 5 a 7 días de anticipación, para dar margen a que los interesados se preparen (no tanto tiempo, como el que propiciaría que se formen bloques de opinión, ni tampoco tan próximo, que conduzca a la improvisación).

Cuando las juntas se efectúan al iniciarse las labores, suelen prolongarse más de lo previsto. Se consideran parte de las tareas actuales.

Si se programan muy cerca de la hora de salida, se corre el riesgo de que las decisiones se tomen a la ligera. Las reuniones a mitad de la jornada, pueden producir reacciones negativas, en virtud de que quienes han de asistir, tienen que interrumpir sus labores.

En tales condiciones, la ponderación de todos los factores expuestos, determinará la decisión sobre la hora más adecuada. En términos generales, es recomendable inclinarse hacia el inicio de la jornada.

~~7.3~~ LA PLANEACION Y EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO.

Una de las cuestiones más serias que se afrontan en nuestra época, consiste, al parecer, en la falta de tiempo para hacer las cosas que se deben llevar a cabo. Contar con el tiempo suficiente, sin presiones, es fuente de beneficios incalculables, que van desde la tranquilidad personal hasta el logro de resultados en forma óptima. Desde luego se aduce falta de tiempo, para no planear las reuniones.

Acontece que, generalmente, no se hace un análisis acucioso de los hechos que afectan el tiempo de cada persona.

El primer examen puede contemplar los hechos desde tres puntos de vista: origen, naturaleza y previsibilidad.

Debe tener presente, todo conductor, que la técnica recomendable, no es de ninguna manera insustituible; admite variaciones y modalidades, siempre que éstas, tiendan a lograr los objetivos propuestos; sin embargo, la experiencia aconseja que primero se procure dominar la técnica, preferentemente a base de práctica reiterada, y después, se tomen las licencias para su modificación.

Las funciones del director consisten en PLANEAR, ESTIMULAR, JUZGAR CORRECTAMENTE LAS APORTACIONES, CONCILIAR, REDUCIR ALTERNATIVAS, INFORMAR.

~~4.4.4~~ CARACTERISTICAS DESEABLES EN EL DIRECTOR.

Presidir implica los siguientes pasos, siguiendo el acróstico de Duhalt Krauss, para efectos de memorización.

El director debe proteger en el sujeto, la satisfacción a sus necesidades básicas, a través de la acción grupal.

- P reparar la reunión (planeación)
- R ecibir cordialmente
- E xponer temas
- S eguir el temario
- I ndicar puntos sobresalientes
- D irigir y guiar la discusión hacia las metas)
- I nvitar a proponer soluciones
- R educir alternativas, someter las a votación y anunciar el resultado.

- S eguridad
- O portunidad
- R econocimiento
- I nclusión (que se pertenece al grupo)
- A decuación (características personales al trabajo)

La primera impresión no se olvida, es la que perdura. El director debe cuidar que su imagen sea favorable, recordando las técnicas básicas para hablar en público, sólo que suavizadas y acordes con la naturaleza de la comunicación, que va a establecerse con un grupo. Se trata fundamentalmente, de obtener participación activa. Existen diferencias entre los grupos deliberantes y los auditorios pasivos, cuya reacción, en el último de los casos, es más difícil de percibir, por la ausencia de diálogo.

- El director debe ser un pensador que sabe analizar y esclarecer problemas con rapidez. Puede ganar el respeto y la confianza del grupo, si se le reconocen estas características.
- Ante todo debe ser persona que posea habilidad para la comunicación oral, no solo para hacer exposiciones de su pensamiento y de sus ideas, sino para estimular y ayudar a otras a exponer en lenguaje claro, los asuntos que tienen dificultad para plantear en el desarrollo de la reunión, y también para manejar las preguntas.

- 9)
- d) Concentrarse en lo esencial. - Esto significa, tratar de simplificar nuestro trabajo. Al efecto, pueden relacionarse por escrito los pasos; prever qué sucedería si se eliminan algunas, o si cambia su secuencia.

Es conveniente preguntarse también si algunas de las actividades que se realizan, pueden o deben ser llevadas a cabo por otras personas. Finalmente, los problemas parten de la inhabilidad para delegar. Si el resultado de un trabajo no vale la pena, debe eliminarse dicho trabajo, o en su caso delegarlo.

No quedarse en deuda para el día siguiente, y aprovechar los momentos en que la energía es mayor, (coincide con el aumento de temperatura) y que cada cual, debe descubrir por sí mismo, son recomendaciones de mucha utilidad.

Igualmente, eliminar las discusiones en el área de trabajo, las interrupciones y las conversaciones ociosas, y el abuso en el empleo del teléfono, son otras tantas maneras de ganar tiempo.

Finalmente, acostumbrarse a utilizar el papel para anotar las ideas, analizar los problemas y sus alternativas, aprender a decir que no, escuchar atentamente desde la primera vez y deshacerse de los papeles inútiles, contribuyen al mayor aprovechamiento del tiempo.

7. EL DIRECTOR DE REUNIONES EN EJERCICIO. SUS HABILIDADES Y OTROS ASPECTOS DESEABLES. TÉCNICAS GENERICAS DE CONDUCCION

El Director o conductor de una reunión, debe plantearse como objetivos fundamentales, conducir al grupo hacia la mejor o las mejores soluciones; lograr la aceptación general o unanimidad, de preferencia, y ajustar las deliberaciones al tiempo preestablecido.

Aunque aparentemente existe una pugna entre estos objetivos, ya que la calidad de las resoluciones puede depender del tiempo con el cual se cuenta, el papel del director consiste en conjugar hábilmente las tres alternativas y guiar al grupo constantemente hacia la meta, en el tiempo más breve posible.

Las técnicas que se presentan a continuación, son de carácter genérico, y la naturaleza de las reuniones específicas, así como las metas que en cada caso se propongan, determinan los ajustes y las variaciones, a efecto de que su aplicación produzca frutos positivos.

Es muy importante tener en cuenta que la técnica de conducción, está orientada a lograr soluciones. El director o conductor, es un promotor de resultados, y si se trata de una reunión en la cual se alienta la participación, el contenido o sentido de dichos resultados debe provenir del grupo y no del director. Su misión se agota en alcanzar la meta, esto es, soluciones por consenso, con independencia de su carácter.

Suele acontecer que se caiga en confusiones, en cuanto a la utilización de las técnicas, y se trate de hacer funcionar una mesa redonda, por ejemplo, con reglas y recomendaciones que estén previstas para otro tipo de reuniones. Lo más conveniente, es combinar los distintos métodos grupales, siempre que se conozcan los elementos que se han de utilizar y se cuente con una planeación de la junta.

- Facilidad para conocer a la gente y conocedor de su grupo.
- Experiencia y conocimiento en dinámica de grupo.
- Perspicaz para advertir los puntos que pueden conducir a soluciones, en cuanto surjan en el curso de la reunión, y observar, quiénes se oponen, quiénes señalan nuevos rumbos y quién está en desacuerdo con ambos, hasta llegar al momento en el cual sus esfuerzos unidos a los del grupo, permiten la formulación de una idea de común aceptación.
- Ser imparcial: Debe, adoptar una actitud vigilante para que cada miembro reciba la misma atención e igual tratamiento cortés, sin tomar partido en ningún caso.

Puede acontecer que el conductor de la discusión no vea con simpatía a ciertas personas, o no concuerde con determinadas formas de pensar; pero no debe permitir que sus sentimientos alteren su juicio. Al presentar sus tesis personales al grupo, debe insistir en que se trate de su punto de vista, y que no habla como director de la discusión.

- Sin prejuicios.- Los prejuicios frustrará el verdadero fin de la reunión y cierran la puerta a una confrontación de pareceres, de la cual pueden resultar orientaciones útiles.
- Ser paciente y tolerante: Muchas personas encuentran dificultades para expresarse oralmente, y a muchas otras les resulta fatigoso exponer sus pensamientos de cara al grupo. Estos participantes necesitan estímulo y ayuda.
- Obrar con tacto. Quien preside debe saber evitar que un marcado prejuicio derive hacia altercados desagradables y ha de cuidarse siempre de no ofender a los participantes.
- Seriedad y control sobre sí mismo. Saber inspirar en el grupo, entusiasmo, ánimo y confianza en su habilidad para conducir la discusión. Debe evitar exhibir alguna falla, dominar la reunión, expresar sus opiniones con demasiada libertad, monopolizar la discusión.
- Sentido del humor. No hay nada capaz de sustituir al sentido del humor cuando se precisa aliviar la tensión, y estimular la libertad de expresión. El buen humor permite salir airoso en muchas situaciones delicadas y mantiene vivo el interés del grupo. Una anécdota divertida ayuda a llevar a buen fin el punto en cuestión, sin herir los sentimientos de nadie. Pero cuando se inicia una discusión en tono serio, debe mantenerse el mismo plano; el respeto al grupo, aconseja evitar interrupciones humorísticas o salidas ingeniosas. Este aspecto debe manejarse muy cuidadosamente.
- Hábil para establecer relaciones humanas y ambiente favorable. El director debe evitar todas las actividades indeseables que se han señalado para la comunicación oral en general y guardar su dignidad, con naturalidad, sin petulancia. Mostrarse interesado y amable, y nunca reñir a las personas.

TECNICAS GENERICAS DE CONDUCCION

FASES Y ACTIVIDADES.

La deliberación en grupos pequeños, fundamentalmente en reuniones de desarrollo, puede llevarse a cabo con éxito, si se cubren las siguientes fases:

PRIMERO.- ENFOQUE.

En esta etapa, el director debe señalar el objetivo de la reunión, exponer los temas a tratar, y lograr un ambiente cordial y respetable, a través de los siguientes pasos:

- a) **Apertura.**.- Consiste en una breve bienvenida, cordial, tendiente a aliviar tensiones y a despertar el interés.
- b) **Definir el objetivo.**.- Con toda claridad es necesario explicar qué persigue la reunión, cuál es el problema, y por qué debe resolverse.
- c) **Proponer y obtener la adopción de un temario,** o en su caso, mencionar los temas a tratar, evitando que algunas personas se anticipen, con señalamiento de su naturaleza, antecedentes, importancia y puntos sobresalientes; pero en forma muy breve.
- d) **Fijar la duración de la reunión.**.- 50 a 60 minutos como máximo, resulta el tiempo más aconsejable.- El respeto a esta determinación, contribuye a dar prestigio al director, y a crear confianza en los participantes para futuras reuniones, ya que saben que pueden programar su tiempo, sin prolongaciones y trastornos.
- e) **Hacer del conocimiento público las normas de participación.**.- Esto significa ilustrar sobre las reglas, a las cuales habrá de ceñirse el desarrollo de la discusión.
- f) **Aclarar los límites de autoridad que se han conferido o que el grupo posee.** Este paso constituye un aspecto muy importante, para que el grupo cobre conciencia de cual es su posición, y no se generen desalientos, frustraciones o sentimientos de haber sido defraudados. Así se dejará sentado, hasta donde podrán tomarse decisiones, o si solo se trata de obtener información, sugerencias, o producir recomendaciones.
- g) **Alentar actitudes propicias,** que muevan a la atención y el interés, y al mismo tiempo, coadyuven a crear una atmósfera amigable.

Este capítulo inicial, no debe exceder, en términos normales, de 10 minutos, aunque el tiempo ideal es de 5 minutos.

SEGUNDO.- SONDEO.

La etapa del sondeo, principalmente tiene como objetivo, poner en acción a los miembros del grupo, y estimular su pensamiento; igualmente, por consecuencia, generar y mantener como actitud constante el intercambio de opiniones y experiencias, para llegar finalmente a obtener ideas.

PASOS:

- a) Aclarar dudas.- Es indispensable observar si las intervenciones de los miembros del grupo acusan dudas, o bien interpretaciones incorrectas de los temas presentados, a fin de que la participación, resulte correcta; de otra forma, sería necesario volver a la etapa del enfoque.
- b) Intercambio de opiniones y experiencias de los participantes, para obtener ideas.- El objetivo de la reunión, se satisface o puede satisfacerse, cuando se establece la relación que podría esquematizar se así: datos (elementos del pasado, aislados) información (representa datos organizados en una trama comprensible), finalmente, acción. Las contribuciones del grupo, se traducen en ideas, y la solución en la cual se convenga, debe ser el resultado del intercambio de opiniones, acerca de las ventajas de las ideas expuestas.
- c) Registro de ideas y puntos de vista.- Es muy conveniente, no solo en esta fase concreta, sino durante el desenvolvimiento de la reunión, procurar anotar tanto las opiniones expuestas, como las ideas, para dejar constancia y analizar los problemas, y al mismo tiempo indicar las dificultades que se confrontan. (Véase esquema 22).

Es aconsejable utilizar una hoja con dos columnas. La columna de la izquierda puede reservarse para asentar opiniones; la de la derecha, las ideas que correspondan a cada opinión; finalmente la idea global y el plan a seguir. Este documento constituye un valioso auxiliar, para no dejar en el olvido, aportaciones importantes, o considerarlas ulteriormente en forma distinta a la cual fueron expuestas.

La etapa del sondeo idealmente, debe llevarse a cabo, en un tiempo calculado de 20 a 30 minutos.

TERCERO.- ACEPTACION.

La unificación de criterios, objetivo de esta fase de la técnica para dirigir reuniones, asegura y facilita la implantación de las soluciones que provienen del grupo.

- a) Esclarecer hechos y evitar supuestos. Este paso es en sí, un medio que prepara el siguiente.
- b) Conciliar puntos de vista. Frecuentemente, se llega, como resultado de una discusión dirigida, a ciertas conclusiones, aún cuando éstas presenten ligeras discrepancias, que es indispensable conciliar, a fin de establecer conclusiones aceptadas por la generalidad o el total de los participantes.
- c) Organizar y combinar las conclusiones. Es una función primordial

REUNIONES

Dirección

opiniones	i d e a s
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
	idea global
accion a seguir	

del director o conductor. Es posible que las conclusiones obedezcan a un mismo propósito, pero la única forma en que han posible establecer acciones, consiste en darles una secuencia y combinarlas.

- d) Identificar diferencias.- Aún después de combinar conclusiones, algunas ideas son irreconciliables, y las soluciones que se adopten, dependerán de la especie de reunión de que se trata. Si los disidentes, a sugerencia del director, no pueden avenirse, existe la posibilidad de que se les encomiende planear o presentar proyectos para una reunión ulterior. En todos los casos deben registrarse, y hacerse públicas, dentro del grupo, las discrepancias, para su debido conocimiento.

Las actividades que implica la aceptación, es recomendable que se verifiquen en un lapso no mayor de 10 minutos.

CUARTO.-

CUARTO.- RESUMEN.

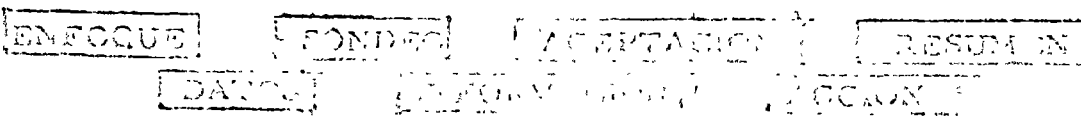
La última etapa es particularmente importante, en cuanto que justifica, el propósito verdadero de la reunión, es decir, llegar a la acción. Muchos eventos se agotan simplemente en la fase de las conclusiones, pero como no se toman las providencias necesarias para llevar a la práctica las soluciones aceptadas por el grupo, acaban por convertirse únicamente en buenos deseos.

Son recomendables las siguientes tareas:

- a) Hacer el sumario.- Con toda claridad, el director debe enfatizar los resultados de la reunión, y en su caso, de estimarlo procedente, con el mayor tacto posible, señalar de cuales personas proviene las contribuciones más importantes. Es útil, también, incluir la reseña condensada del evento, discutiendo sus aspectos más sobresalientes.
- b) Exponer las alternativas específicas de acción. Dentro de una secuencia lógica, es pertinente puntualizar cuales son los cursos de acción que han de seguirse, las actividades que entrañan los mismos, y en que forma habrán de ponerse en ejecución los acuerdos.
- c) Asignación de autoridad y responsabilidad. Una vez que se han definido las acciones por realizar, deben designarse, la persona o personas a quien se encomendará la ejecución de los acuerdos, con especificación de la autoridad consiguiente, y la forma en que se espera que planteen y cumplan su cometido.
- d) Reconocimiento final.- El grupo merece el agradecimiento del conductor por los esfuerzos desplegados. En consecuencia, además de que representa una cortesía elemental, conviene que el conductor exprese su gratitud por la colaboración recibida.

La etapa del resumen, incluyendo el agradecimiento, apenas si debe ocupar 5 minutos del tiempo considerado para la reunión.

La consumación de esta etapa, hace posible que se pueda lograr la fórmula ya mencionada, como sigue:



8. LOS INSTRUMENTOS DEL DIRECTOR. COORDINACION DEL DIALOGO Y EMPLEO DE MATERIALES DE APOYO.

La efectividad en el trabajo del grupo deliberante, depende en alto grado de los siguientes factores:

1. La existencia de un conductor o director, que reúna las características básicas que se han considerado como necesarias, para llevar a cabo la conducción grupal.
2. La planeación cuidadosa de la reunión, por el Director.
3. La aplicación de técnicas específicas en el ejercicio de la dirección, hasta llegar a resultados.
4. El fomento, mantenimiento y coordinación del diálogo y del intercambio de puntos de vista, a través del metodo técnico de las preguntas y el uso oportuno de medios de apoyo.
5. La organización y participación activa de los miembros del grupo.
6. La evaluación de las reuniones.

ELEMENTOS DE LOS CUALES SE SIRVE EL DIRECTOR.

No es suficiente para alcanzar las metas en la discusión grupal, que se cuente con un Director idóneo, que planee su reunión, y emplee las técnicas de dirección, en cuanto a la secuencia que ha de observar el trabajo del grupo. Es indispensable también, que el director promueva el intercambio de opiniones e ideas, estimule al miembro que no participa, modere a quien habla demasiado, evite y suavice las situaciones de conflicto e impulse al grupo a obtener soluciones por consenso general, dentro del tiempo determinado.

El Director dispone para el cumplimiento de su cometido, de ciertos elementos, medios o instrumentos, que son, fundamentalmente:

1. Las preguntas.
2. Material visual, audiovisual y otros apoyos.

LAS PREGUNTAS.

En la discusión y en el diálogo, se hacen necesarias las preguntas. Su uso para dirigir y alentar la participación constituye uno de los procedimientos más eficaces.

El empleo de preguntas, cumple entre otros, con los siguientes propósitos:

- a) Facilitar el proceso de comunicación, porque en forma inmediata permiten intercambiar mensajes mediante la respuesta, si el interlocutor ha comprendido el mensaje, y generan un efecto recíproco en el comportamiento de los sujetos que comunican.
- b) Hacen consentir en los argumentos que se plantean.
- c) Coadyuvan a destruir objeciones.
- d) Impiden que la discusión se salga de sus cauces.
- e) Atraen la atención y contran ideas y resultados.
- f) Impulsan o frenan la participación, según el caso.
- g) Posibilitan el control del grupo y su conducción hacia el objetivo.

Las preguntas suponen una técnica correcta. Deben formularse de tal modo, que susciten una respuesta congruente con la finalidad de la interrogación. Los consejos generales, o recomendados que las preguntas se expresen en palabras sencillas y en forma categórica, breve y concisa, procurando que inciten a la reflexión. Los planteamientos complejos u oscuros confunden y dificultan o impiden la respuesta. Toda pregunta, téngase presente, debe provocar una contestación y más eficaz resultará el diálogo, cuando se interroga con base en las seis típicas preguntas, aquellas fieles sirvientes de Kipling: Que, quien, cómo, dónde, cuándo y por qué, que no se pueden responder lacónicamente con un SI o NO.

Las preguntas nunca deben tener susceptibilidades, ni poner en evidencia la ignorancia de la persona interrogada, salvo el caso de que con ellas se pretenda poner un alto al participante objetivo y como en toda comunicación, deben partir de un código común de significado, y ser accesibles al mundo del receptor, sus conocimientos y su experiencia, con un tono que haga sentir la confianza que abriga el director, en las habilidades del interlocutor para producir una respuesta que enriquezca el trabajo grupal.

Algunas indicaciones adicionales sobre la técnica para interrogar:

- 1. Solicitar respuestas claras.
- 2. Cuidar que diferentes personas tengan oportunidad de responder.
- 3. Escoger el tipo de pregunta, en consonancia con su propósito y el objetivo de la reunión.
- 4. Dirigirse por su nombre a la persona, cuando se haya optado por preguntas dirigidas a un individuo en particular.

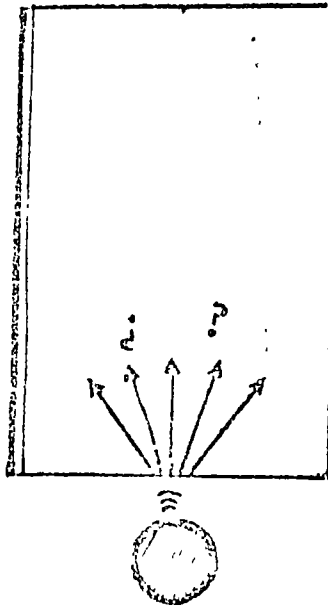
- Favorecer o beneficiar con las preguntas a todos los miembros por igual, y evitar parcialidades.
- Estructurar preguntas que susciten respuesta personal y no colectiva.
- Introducir palabras claves en las preguntas, que sugieran respuestas completas, para obtener información, explicaciones,
- Mantener permanentemente el control de la reunión y el ambiente creativo, mediante las preguntas.

TIPOS DE PREGUNTAS.

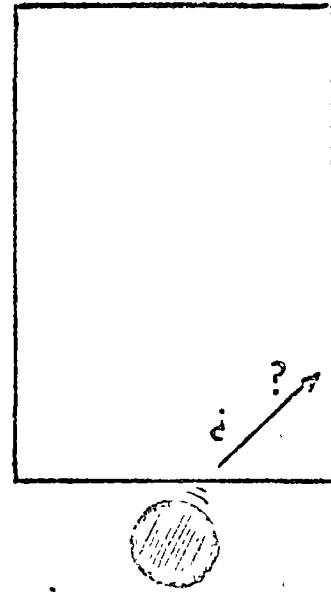
Las preguntas se pueden agrupar en cuatro grandes tipos:

- GENERALES.- Son preguntas dirigidas al grupo: ¿Quién sabe? ¿Alguno de ustedes quisiera...?, Puede responder cualquier persona, o ninguna. Son un recurso conveniente cuando no se conoce a los participantes. Estimula su confianza y no los coloca en aprietos iniciales.
- DIRECTAS.- En los casos en que no tiene resultados la pregunta general, o bien cuando se pretende averiguar un punto de vista o información especial, o alentar la intervención de una persona, las preguntas pueden ser dirigidas a un miembro del grupo en particular.
- REVERTIDAS.- Se emplean con los miembros que suelen hacer preguntas al director para conocer su opinión. Recuérdese que lo importante es que las opiniones o ideas provengan del grupo y no del director. En este caso, el conductor, se abstiene de contestar y devuelve la pregunta a quien la planteó, para que sea su autor el que emita su propio parecer o los puntos de vista que busca.
- RETRANSMITIDAS.- Bajo el mismo supuesto que es la situación anterior, el director interrogado no responde, y refiere la pregunta al grupo (general) o a uno de los miembros en forma individual (directa).

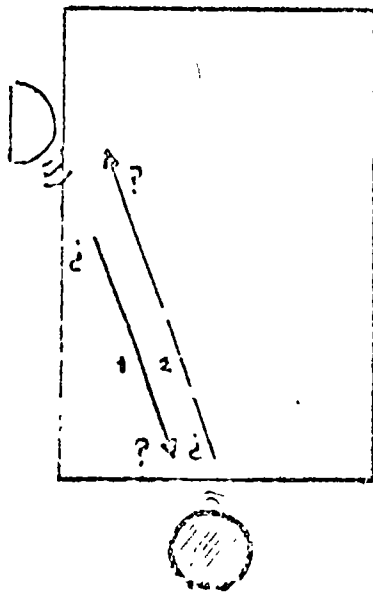
Véase Esquema 43.



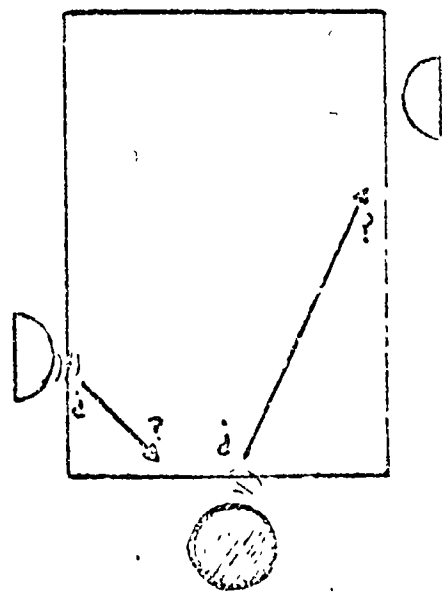
GENERAL



DIRECTA



REVERTIDA



RETRANSMITIDA

Además de las seis preguntas consabidas, existen palabras importantes que incluidas en las preguntas, producen respuestas precisas y completas; como son:

- Clasificar.- Exige una contestación en donde estén considerados y agrupados una serie de datos con una característica común.
- Criticar.- Demanda una respuesta después de un juicio y análisis cuidadoso.
- Definir.- Necesita una respuesta que fije los límites de un contenido.
- Describir.- Requiere el enunciado de los rasgos o cualidades que caracterizan al asunto.
- Explicar.- Hace necesario esclarecer los puntos oscuros.
- Ilustrar.- Provoca una respuesta con ejemplos semejantes.
- Interpretar.- Obliga al participante a expresar su propio punto de vista sobre un asunto.
- Justificar.- Exige demostrar que algo es razonable.
- Esbozar.- Hace necesario bosquejar o indicar los puntos principales.
- Revisar.- Obliga a responder repasando un asunto con detenimiento y a examinarse con espíritu crítico.
- Resumir.- Debe responderse presentando el tema en forma compacta y concisa.
- Trazar.- Requiere seguir en detalle el desarrollo o progreso de un asunto.
- Verificar.- Exige pruebas sobre la veracidad de algo.

Toda persona que pretenda ser un buen director de reuniones, más que un experto, debe asumir el papel de un verdadero conductor, pero como la forma de preguntar es de importancia capital, necesita proponerse el desarrollo de una gran habilidad para interrogar, de manera que pueda canalizar hacia resultados, la acción grupal.

Puede construirse toda suerte de preguntas, en función de la naturaleza de la respuesta que se desea obtener; sin embargo, es ilustrativo presentar algún ejemplo de preguntas en consideración a su oportunidad, (Véase Esquema 2^a) o el propósito que llevan implícito:

OPORTUNIDAD Y ESPECIES DE PREGUNTAS QUE PUEDEN EMPLEARSE

ESQUEMA 25

O P O R T U N I D A D	E S P E C I E	E J E M P L O
- Poner en marcha la Junta	<u>General</u> : Dirigida a todos para que la conteste cualquiera.	¿Cuál es el significado de una buena dirección?
- Acumular información	<u>Relativa a hechos</u> : Indaga.	¿Cuál es el costo del pizarrón?
- Mantener el ritmo.	<u>Arbitra</u> : Con dos o más sentidos.	¿Es un buen sistema "atropellar" a un participante?
- Mantener el tema.	<u>Directa</u> : Dirigida a una persona en especial.	Señor Pérez, (o Guillermo) ¿Cuáles son los principales medios de los cuales se sirve el Director para conducir la reunión?
- Mantener el interés.	<u>Sugestiva</u> : Para estimular las ideas.	¿Por qué es importante mantener el tema?
- Desarrollar el tema.	<u>Polemática</u> : De dos o más respuestas.	¿Los directores de reuniones se hacen o nacen?
- Estimular la participación.	<u>Estimulantes</u> : Incita respuestas de todos.	¿Los directores deben manejar la reunión con severidad?
- Controlar la conducta.	<u>Directas y Reversibles</u> : Devuelta al grupo.	¿Cómo contestaría usted, (o tú) Rodrigo, la pregunta de Manuel?
- Obtener conclusiones	<u>Insinuante</u> : Sugiere respuestas	¿Usaría usted preguntas o aseveraciones en una reunión?
- Terminar la reunión.	<u>Relativa a hechos</u> .	¿Quieren ayudarme a resumir los hechos importantes?

E J E M P L O S D E F O R M A S D E
I N T E R R O G A C I O N

1. PARA SEÑALAR DESVIACIONES EN LA DISCUSION.

- ¿Qué punto concreto de la cuestión estamos considerando?
- ¿No estaremos abordando otros aspectos del tema?
- ¿No sería prudente que agotáramos la cuestión, antes de pasar a considerar otras situaciones que sugiere?

2. PARA HACER NOTAR QUE SE HAN EXPRESADO TODAS LAS INFORMACIONES POSIBLES.

- ¿Habría otras informaciones que se pudieran aportar — sobre este punto, además de las que se han vertido?
- ¿Alguno de ustedes tendrá alguna nueva información que darnos a conocer, sobre este punto determinado?

3. PARA SUGERIR QUE DEBEN EVITARSE ENTRENAMIENTOS PERSONALES.

- ¿No es más importante que lleguemos a la solución del problema, que las personas interesadas en él?
- ¿No creen ustedes que desperdiciamos nuestros esfuerzos si olvidamos el problema que a todos nos atañe?

PARA SUGERIR QUE NO TENDRA OBJETO UNA REUNION ULTERIOR.

¿Habrás, después de todo, nuevas ideas o noticias que podamos obtener?

¿Ganaremos algo aplazando la discusión?

PARA SUGERIR QUE EL GRUPO NO ESTA, POR EL MOMENTO, EN CONDICIONES DE TOMAR UNA DECISION DETERMINADA.

¿Qué piensan de la idea de estudiar bien el asunto y aplazar la discusión para la próxima reunión?

PARA INVITAR A QUE SE LLEGUE A UNA SOLUCION.

Entre estos dos puntos de vista; ¿Cuál es la mejor solución?

PARA SUGERIR QUE LA OBSTINACION PUEDE LLEGAR A PERJUDICAR AL GRUPO.

¿No creen ustedes que nuestro propio interés puede llevarnos a olvidar los intereses del grupo en general?

PARA REGISTRAR LOS PASOS DADOS HACIA UN ACUERDO.

¿Hasta qué grado estamos de acuerdo sobre esto?

¿Creen ustedes que conviene seguir adelante y dar por sentado un acuerdo hasta este punto?

PARA DEFINIR LOS PUNTOS CONTROVERTIDOS.

¿Sobró qué punto no estamos de acuerdo?

¿Creen que existen ideas diferentes sobre este punto?

PARA CONDUCCIR AL GRUPO A LA DISCUSION DE UNA IDEA QUE NO HA SIDO COMENTADA.

¿Han tomado ustedes en consideración esta idea?

¿No creen ustedes que sería pertinente escuchar sus puntos de vista, en relación con esta idea?

PARA SUGERIR QUE ALGUNO ESTA HABLANDO DEMASIADO.

¿Cómo podríamos dar a más personas la oportunidad de intervenir en esta discusión?

6. PARA ALENTAR AL QUE NO HABLA.

¿No creen ustedes que las experiencias de X nos serían de mucha utilidad para esclarecer el asunto?

6. PARA LLAMAR LA ATENCION SOBRE FUENTES DE LA NOTICIA O ARGUMENTO.

¿Dónde se ha originado esta noticia?

¿Quién es el señor X que habíamos citado en primer término?

¿Qué posibilidades tenía el señor X de conocer este asunto?

Es muy conveniente para el Director, conocer igualmente la índole de las respuestas, con objeto de formular sus nuevas preguntas, mantener la discusión e impulsar aportaciones.

LAS RESPUESTAS.-

Por su parte, las contestaciones también obedecen a una técnica. Hasta donde sea factible, conviene tener las previstas, para emitir las con acierto, seguridad y rapidez. Se puede responder a una pregunta de muy diversas maneras, en las cuales influyen las circunstancias del caso, y los propios intereses del interrogado. En términos generales las respuestas se condensan en las siguientes especies:

- 6. DIRECTA.- Es respuesta precisa referida al contenido de la pregunta.
- 6. INDIRECTA.- La conclusión debe extraerla quien interroga.
- 6. AMPLIFICATIVA.- Se aborda un tema más amplio y general que incluye una respuesta que no es específica.
- 6. RESTRICTIVA.- Se reduce a contemplar un aspecto parcial de la cuestión.
- 6. ABSTENTIVA.- Es manifestación expresa de que se prefiere no contestar, señalando o no las causas.
- 6. POSTPOSITIVA.- Promete la respuesta para ocasión ulterior.
- 6. NEGATIVA.- Expresa que no se contesta porque no compete al interrogado, o porque alguna otra razón lo obliga a guardar silencio.
- 6. ACELERATIVA.- Solicita aclaración del alcance y contenido de la pregunta.
- 6. EVASIVA.- No es respuesta directa. La contestación se desvía hacia otro tema o aspecto de la cuestión.

- INCLUSIVA.-- Se señala que la respuesta quedó considerada en otra contestación anterior.
- REPETITIVA.-- Para ganar tiempo, se reitera en sus términos la misma pregunta o parte de ella.
- INTERROGATIVA.-- Se contesta con otra pregunta.
- CALIFICATIVA.-- Juzga el carácter e intención de la pregunta para justificar la respuesta o la abstención.
- CONCESIVA.-- Aprueba parte del planteamiento para objetarlo en su idea medular.
- CONDICIONAL.-- Subordina el valor de la respuesta al cumplimiento de un requisito que aparentemente escapa al interrogado.
- NARRATIVA.-- Se refiere a un hecho o fábula, cuyo sentido constituye la respuesta.
- HUMORISTICA.-- Para eludir responsabilidades, cuando la pregunta no merece respuesta, el interrogado acude a una frase humorística.

Por lo que toca a las respuestas, corresponde al Director:

- NO permitir respuestas de grupo.
- NO desalentar contestaciones claras y completas.
- NO permitir que todas las respuestas queden a cargo de unas pocas personas.
- NO dejar pasar una pregunta sin respuesta, en todo caso, elaborarla en forma más completa y sencilla.
- NO conformarse con respuestas de monosílabos.

8711 EL MATERIAL VISUAL Y OTROS APOYOS. SU USO OFORTUNO.

Los materiales visuales, audiovisuales, o simplemente audibles, son en general atractivos. La mayor parte de las personas prefieren cuando es posible, ver las cosas, objetivamente más que escuchar sólo una explicación sobre éstas y es que proveen experiencias sensoriales, bien sea que recapturen una idea olvidada, u ofrezcan una nueva experiencia, aporten su impresión más realista y viva respecto de las cosas, y contribuyan a hacer perdurable su recuerdo.

En el caso de las reuniones, mantienen el interés de los participantes, y permiten fijar las ideas más importantes que deseen transmitir el conductor.

Estos materiales son un medio muy útil para fijar ideas; para recordar puntos clave; para recordar; para enlazar el proceso; para clarificar las ideas del grupo; para desglosar un tema extenso, entre otras ventajas; pero su nombre es -

ya una precisión de sus limitaciones; se denominan apoyos. Lo fundamental, en el campo de las comunicaciones, es el concepto que se trata de transmitir. Son auxiliares en la transmisión de los conocimientos. Son materiales destinados a la transmisión de las ideas a través de los sentidos; pero de ninguna manera resuelven todos los problemas, ni deben considerarse la panacea de la época.

Los materiales y apoyos deben emplearse por el Director o los participantes, en su caso, cuando:

- En términos de su propósito, conviene mostrar algunas experiencias particulares porque no pueden ser vistas desde una perspectiva suficiente, o las experiencias similares que poseen, requieran refuerzo.
- Existe la posibilidad de localizar o preparar material apropiado.
- Ilustran realmente una idea, una exposición y contribuyen a su percepción.

NO DEBEN EMPLEARSE, en las circunstancias siguientes:

- Únicamente para estar al día. Es la forma más moderna de presentación.
- Para dar escape a las aficiones personales, sin considerar las posibilidades ciertas de apoyo.
- No se tiene dispuesto ningún otro tipo de presentación.
- El título parece relacionado con el tema.
- Para mantener ocupado al grupo o justificar una reunión.
- Para divertir, a menos de que el único propósito en el trabajo grupal, sea divertir.

ESCALA DE MATERIALES.

<u>AUDIBLES.</u>	<u>VISUALES DIRECTOS</u>	<u>VISUALES O AUDIOVISUALES PROYECTADOS</u>
- Grabaciones.	Tizarrones.	- Transparencias.
Discos	Pizarrón magnético.	- Láminas.
Cintas	Pizarrón perforado.	- Películas fijas ó con movimiento.
- Radio.	Pizarrón de boletines.	- Cuerpos opacos.
	Pizarrón cuadrículado.	- Televisión y en general, los que requieren para su utilización, equipos de proyección, pautable, y ciertas condiciones de oscurecimiento, así como instalaciones eléctricas adecuadas para la conexión de los equipos y proyectores.
	Franelógrafo.	
	Gráficas.	
	Mapas.	
	Fotografías.	
	Maquetas.	
	Dioramas.	
	Carteles.	
	Rotafolio ó	
	Carteles seriados.	

CARACTERISTICAS DE ALGUNOS MEDIOS DE APOYO.

<u>MEDIO</u>	<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
<u>Audibles</u>	<p>La voz en términos generales, es la expresión más genuina de la personalidad humana.</p> <p>El sonido a bajo costo y diálogo o narración estimula la imaginación.</p> <p>La música provoca estados de ánimo.</p>	<p>Ciertos conceptos no son fáciles de describir en términos auditivos.</p> <p>Sin el estímulo de la voz los oyentes incurren en distracciones.</p> <p>Es difícil sugerir nuevas experiencias nada más a través del oído.</p>
<u>Visuales Directos</u>	<p>Se pueden elaborar personalmente. Son adaptables a diferentes situaciones. La participación en su manejo estimula el aprendizaje. Su uso es menos costoso que otro tipo de materiales.</p>	<p>La escritura o los dibujos confusos y descuidados, suscitan críticas y entorpecen la percepción. Únicamente cubren grupos realmente reducidos. No siempre es posible emplearlos en forma simultánea ni trasladarlos de un lugar a otro.</p>
<u>Visuales o Audiovisuales Proyectados.</u>	<p>Captan la atención. Las distracciones son mínimas y los espectadores son peculiarmente receptivos a la influencia personal en la obscuridad o semi-obscuridad. Un público numeroso puede ser expuesto al mensaje.</p>	<p>En general, estos materiales son más costosos que los auditivos o los no proyectados. Requieren equipo especial, no siempre disponible, y en muchas ocasiones, habilidades para su empleo eficiente.</p>

USO DE ESQUEMAS EN EL PIZARRON, EN ROTAFOLIO, O FRANELÓGRAFO.

<u>qué presentar</u>	<u>Cómo hacer la presentación</u>
• Los temas clave de la Junta.	• Claro.
• Los puntos de difícil comprensión	• Completos.
• Desglóse de un tema amplio.	• Breve.
• Conveniencias o inconveniencias	• Visible.
• El funcionamiento de un mecanismo. (diagrama)	• Lógico.
• Datos numericos (gráficas), en función de variables	• Atractivo.

RECOMENDACIONES AL DIRECTOR PARA USAR EL PIZARRON,
EL ROTAFOLIO O FRANELOGRAFICO.

- 1.- Mientras traza o muestra, decir lo que hace.
- 2.- No dar continuamente la espalda al grupo; se pierde el control.
- 3.- Hacer preguntas sobre el tema que se desarrolla.
- 4.- Proceder con orden en la diagramación, o explicación.
- 5.- Distribuir proporcionalmente los esquemas.
- 6.- Cuidar la limpieza en los trazos, ó la fijación de figuras.
- 7.- Borrar, pase o limpie o borre los gráficos, cuando se haya logrado el propósito de la anotación.
- 8.- Desarrollar el tema hasta que la base este totalmente limpia.
- 9.- No reunir demasiada información en el pizarrón, franelógrafo u hoja de rotafolio.

RECOMENDACIONES PARA LA UTILIZACION DE MATERIALES VISUALES
O AUDIOVISUALES EN REUNIONES.

- 1.- Comprobar la secuencia del material y su presentación ordenada. Se evita muchas contradicciones.
- 2.- Verificar el funcionamiento de los aparatos y de las instalaciones eléctricas.
- 3.- Probar, en su caso, el sonido.
- 4.- Proveer lo necesario para el oscurecimiento o iluminación del local, en el momento en que se requiera.
- 5.- No sustituir la reunión, por una proyección. Esta es sólo una ayuda.
- 6.- Determinar los puntos fuertes para la junta.
- 7.- Preparar las proyecciones y comentarios que sean necesarios.
- 8.- Estimular al grupo a pensar en el tema antes de proyectar.
- 9.- Detener la proyección, si es necesario, para hacer comentarios oportunos.
- 10.- Repetir la proyección, en caso de resultar conveniente, para enfatizar algunos aspectos.
- 11.- No abusar de estos recursos de la dirección. Preferir conversar en diversos puntos para los participantes y destacar los propósitos de la reunión.

En la fase de la planeación, es recomendable considerar los siguientes aspectos:

- Medir las conveniencias e inconveniencias de usar determinado material.
- ¿Cuáles temas requieren por su importancia, el empleo de materiales de apoyo?

- 111
- ¿Qué se pretende ilustrar con cada ayuda?
 - ¿Se justifican el costo y tiempo destinados a su elaboración?
 - ¿Será mejor difundir el material, haciendo su reproducción en mimeógrafo u otra máquina repetitiva?
 - ¿Cómo podrán superarse los puntos difíciles de la discusión?

CON ELEMENTOS YA PREPARADOS, SU EMPLEO PRECISA ATENDER LOS SIGUIENTES DETALLES:

- a) Estar familiarizado con su mensaje, su significado y oportunidad, antes de usarlos.
- b) No leerlos, interpretarlos con palabras propias.
- c) Explicarlos clara y completamente.
- d) Conservarlos cubiertos mientras no se usen (maquetas, gráficas, dioramas).
- e) Retirarlos tan pronto cumplan su objetivo.
- f) Utilizarlos en el momento adecuado, y procurar que no se dificulte la presentación.
- g) Tener cuidado de no obstruir la vista de los materiales por los participantes, buscando una colocación apropiada, el director o expositor.
- h) Variar la presentación de todas las ayudas.

9. LA COMUNICACION GRUPAL COMO FUERZA GENERADORA DE INTERCAMBIO DE IDEAS Y FENOMENO COADYUVANTE EN EL DESARROLLO

3. INTRODUCCION.

Por lo que en este momento puede ya evaluarse, el periodo comprendido entre 1970 y 1980 es de vital importancia para el desarrollo económico del país. Los especialistas en la materia coinciden en señalar dicho lapso para que México lleve a cabo su despegue económico y social hacia el desarrollo integral. De no hacerlo, quedará en la estabilidad marginal del "subdesarrollo del subdesarrollo".

El conjunto de grupos primarios y secundarios inciden a la integración social en donde
La explosión demográfica desfasada de las oportunidades de casa, vestido, sustento, higiene y acceso a la cultura, puede perfilar un modelo que a la postre ocasione un estallido, con base en el síndrome típico de un país definitivamente dinámico, que frustrare la estrategia para el desarrollo económico.

En el ayer remoto, la generalización de organismos sociales, empresariales o institucionales, sin objetivos definidos hacia el contexto social y sin parámetros de eficiencia claros y acordes a la realidad, colocaron una serie de obstrucciones, *solo factibles de superar en el tanto la acción grupal permita la toma de decisiones en todos los niveles.*

En el ayer más próximo, las medidas tomadas en las áreas de administración y comunicación, no fueron del todo satisfactorias, ni respondieron al momento histórico, salvo contadas excepciones. Las técnicas de administración equidistantes de las de comunicación, fueron rebasadas por las necesidades del país.

Hoy, la complejidad de los organismos empresariales, sociales e institucionales, requieren de un grado máximo de técnicas de ^{comu-} ~~comu-~~ ~~nicación~~ ^{nicación}, de modelos audaces de organización y de métodos optimizados para utilizar los recursos materiales disponibles y para in-

2/1/68

tegrar el elemento humano existente, con la estrategia correcta de comunicación social.

El hoy que avisa un mañana próximo, conlleva un proceso de cambio, de transmutación de estructuras, de modificación de actitudes. Es la década del reto. El momento histórico demanda la -- coparticipación consciente, constante y dinámica de todos los sectores y todos los niveles. *La acción puede empezar de abajo hacia arriba, o bien de niveles superiores hacia inferiores, con la estrategia de la acción grupal.* Soslayar lo anterior, pasar por alto las consideraciones precedentes, nos colocan en el dilema del desarrollo:

- a). Crecimiento desarticulado con todas sus implicaciones, o
- b). Inducción planificada hacia metas concretas, tendientes a llegar, mediante los mecanismos idóneos, a un país que ofrezca -- las más amplias expectativas de casa, sustento, higiene, vestido y acceso a la cultura.

Nuestra hipótesis y la confirmación de tesis relativa, estriba fundamentalmente en unir el triángulo: Comunicación-Administración-Desarrollo integral, *usando la estrategia de la acción grupal.*

5. PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL.

El desarrollo económico, es el medio por el cual nación-gobierno-Es-
tado, articulan sus esfuerzos en el mundo contemporáneo, para ele-
var los niveles de vida.

Desarrollo económico integral, es la interacción sistémica de:

- o). Recursos humanos (fuerza de trabajo debidamente canalizada, -
manteniendo el equilibrio con la población económicamente ---
inactiva y generando un vector planificado hacia objetivos ma-
croeconómicos bien definidos).
- o). Apoyo logístico (bienes y servicios, públicos y privados, mac-
cantiles y sociales, cuali-cuantitativamente necesarios y pro-
porcionados en el momento oportuno).
- o). Recursos financieros (inversión de capital y capitalización -
consecuente, en los niveles macro y microeconómicos, con la -
oportunidad requerida y adecuados, cuali y cuantitativamente).
- o). Infra estructura comunicacional (desde el nivel introspectivo
hasta el nivel difusivo. Implica la creación de tecnología, -
incremento de la investigación, desarrollo del conocimiento y
motivación cambiabercante para la participación de todos los -
sectores en el contexto desarrollista).

Administración para el desarrollo es la:

Elevación constante de la capacidad de los organismos para obtener
sus metas, alcanzar sus objetivos y delinear resultados en función
de una planeación previa, orientada directamente a la solución de
los problemas prioritarios y de las demandas existentes.

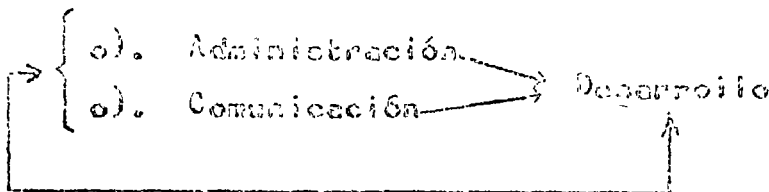
MAN

Comunicación para el desarrollo es:

Conjunto de elementos que permiten la vinculación de los seres que integran un organismo y de éstos entre sí, para crear los medios - al través de los cuales, individuo y sociedad, gobernantes y gobernados, se interrelacionan para la consecución de objetivos.

De acuerdo con lo anterior, creemos que el vector resultante es el fenómeno al que hemos denominado desarrollo económico integral.

En esta ^{exposición} ~~parte~~ nos limitaremos al análisis de los dos más importantes a nuestro juicio, y que dada la configuración académica de nuestra profesión, nos afectan directamente, tanto a nivel individual como institucional, si pretendemos cumplir con la función que el momento histórico nos depara:



III. LA COMUNICACIÓN EN LOS PAISES SUBDESARROLLADOS.

La comunicación en los países subdesarrollados presenta un panorama con hondos perfiles problemáticos y que se agudizan en la medida que se presentan contradicciones en el sistema económico.

El individuo en los países subdesarrollados, independientemente de que pertenece a socio y psicogrupos, tiende al aislamiento. Sin embargo, la impreparación y la falta de instrucción, educación y formación de un grueso sector de la población, hacen permanente el estado de neutralidad comunicacional. El hombre es incapaz de bajar a sí mismo, analizarse, avisorar las profundidades abismales de su inconsciente, consciente o, ya en el plano más simple, su ego.

La familia, célula primaria, mantiene también una fuerte tendencia a la desintegración, no obstante que conlleva modelos feudales y patriarcales, con ejercicio de autoridad rígida.

En consecuencia, el nivel de introspección mínimo y la capacidad para analizar las propias potencialidades, el límite de capacidades y la proyección de auténtica acción dinámica, requiere un enfoque inmediato y medidas concretas de acción.

El nivel de comunicación primaria pues, es restringida y es restringida porque la infraestructura para el desarrollo es débil, y es débil porque, el logro-beneficio reduce considerablemente las perspectivas para llevar a un mayor número de personas los beneficios de dichas obras.

La segunda célula de integración social es la empresa, ésta, más -

W. B. S.

Serfa válido en este momento precisar que este panorama no es exclusivo de los países en vías de desarrollo. Sin embargo, es en éstos donde con mayor frecuencia e intensidad se presentan.

Estamos conscientes que el nivel de introspección a nivel individual en países industrializados pudiera ser mayor cuantitativamente, pero de lo que sí estamos seguros, es que es mejor cualitativamente.

Al igual que en el caso de la administración, en los países subdesarrollados, un país de esta naturaleza carece de técnicas de comunicación a nivel individual, global, masivo y social, porque un numeroso sector de la población, éste en el subdesarrollo del subdesarrollo educativo y sus índices de información, oscilan de menos de diez a cero. En consecuencia, el desconocimiento aún empírico de las técnicas, cualidades y capacidades para modificar la situación actitudinal, para modificar las perspectivas motivacionales o simplemente para ser auténticos receptores, se pierden generalmente.

MSA

amplia que la familia, carece de cohesión sociométrica. El empleado, el trabajador, el ejecutivo de niveles intermedios o de alta gerencia, por diversas razones utiliza muy poco su capacidad de introspección y como reacción lógica, su potencialidad de interrelacionamiento es mínima.

Aquí una reflexión, en el supuesto de que estos dirigentes, hombres de empresa, niveles gerenciales de organismos sociales, etc., tengan preparación, o sean un grado académico o simplemente estén en posibilidad de utilizar una técnica para el desarrollo de actividades sustantivas dentro de la empresa, no es garantía de que puedan transmitir sus deseos, lo que piensan, lo que sienten o lo que desean a los demás.

El profesional en nuestro medio y respectivamente de la profesión o de la especialidad, tiene muy serias limitaciones para poder expresar con ~~meridiana~~ claridad un mensaje. Su capacidad como emisor, amén de ser restringida es pobre sintácticamente y paupérrima en estilo.

El índice de niebla, esto es, el indicador de la oscuridad de un mensaje, es cada día más elevado y más generalizado.

La inseguridad de los cuadros directivos, puede ser una fuerza muy poderosa para transmitir mensajes, órdenes e instrucciones oscuras, nebulosas, poco claras e imprecisas. Esta inseguridad se transmite al colaborador, que al asimilar el mensaje, lo hace en forma difusa, de tal suerte que en la medida que baja la pirámide jerárquica, el mensaje no solamente se distorsiona, sino que se oscurece y plantea un laberinto incostable y grave.

Handwritten signature

Este ángulo de la Comunicación, no se da en esencia por la transmisión de técnicas, este enfoque de la comunicación se vive; este vector de la comunicación se palpa, se desarrolla en la medida que nosotros mismos nos vamos concientizando sobre nosotros mismos.

El segundo concepto, Administración. Estamos acostumbrados a circunscribir marcos teóricos de referencia que van desde Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, hasta los más destacados y connotados cibernéticos contemporáneos. Estos marcos de referencia, de ninguna manera pueden cobrar valor, ni pueden adquirir carta de validez en un país subdesarrollado, en la medida que no seamos capaces de hacerlos propios; en el tanto que seamos incapaces de asimilarlos y de constituirlos en conocimientos viscerales de nosotros mismos y de aplicarlos a cada organismo en particular.

Este enfoque de la administración se plantea en términos teóricos como la ecología de la misma; esto es, aplicar las técnicas que se requieran, a la empresa concreta en que nos desarrollamos y dentro de esta, mejor aún, dentro de las exigencias que el momento demanda.

~~Señalamos que los administradores con una etiqueta con el grado en un despacho es simplemente un adaptador al rol de los profesionales, médicos, ingenieros, administradores con visión amplia y con perspectiva panorámica que es para el sendero del éxito. Para, Para lograr ese éxito, es necesario que nuestro concepto de administración no se circunscriba a un campo teórico o epistemológico, que si bien es cierto que nos ayuda, en nada contribuye a la realidad y mucho limita los resultados.~~

Administración enfocada en este aspecto visceral, demanda el planteamiento urgente de que epistemológicamente esto es, a un acto -

Wagner

5. EL REPLANTEAMIENTO.

Hablar de Comunicación, Administración y Desarrollo, implica aludir al trípode, para entrelazar esta base que sustenta toda acción básica para dicho desarrollo; sin embargo, ajeno al manejo que se ha hecho de este trinomio, queremos mencionar tres enfoques muy -- particulares de dichos conceptos.

Primero, en el ámbito de la comunicación. La comunicación es paupérrima, es deficiente y es deplorable hacia el exterior; pero es más paupérrima, más aún, es más deplorable, cuando la hacemos hacia el interior.

Comunicación interna con nosotros mismos, implica conocer nuestras capacidades, implica avisorar nuestras limitaciones es, en esencia, descubrir de lo que somos capaces.

Los individuos como las empresas, como los organismos y como las - instituciones, fracasan porque no saben lo que quieren, esto es, - en términos administrativos, porque carecen de objetivos. El hombre que desconoce estos elementos, el hombre que es incapaz de trazar sus propios senderos, el individuo que es ajeno a sí mismo, es un individuo que no puede ser líder, menos aún, ejecutivo. El ejecutivo consciente, el administrador auténtico, es el que sabe primero, hacia dónde va y después, hacia dónde llevar a los demás; -- mientras no logre esa comunicación interna, automáticamente está -- marginando sus esfuerzos de todo resultado, e ipso facto, por colgar en esa situación, está condicionando su actitud al fracaso -- de los demás; y en este orden de ideas no solamente su falta de visión lo conduce a la falta de visión del órgano en que se desarrolla, sino que además, condena al organismo, a la institución o a -- la empresa al más inmisericorde y grave de los fracasos.

nivel científico y con rigorismo académico- se planteen nuevos esquemas de administración; la administración Reyeponsoniana, por ejemplo, o de Wislow Taylor o de cualquier otro tratadista contemporáneo, ha perdido actualidad, porque el hombre ha rebasado con su caudal de información y con su capacidad de asimilación, cualquier esfuerzo sistemático sobre administración.

Es por momentos angustiante, ver como técnicas sofisticadas que llegan a algoritmos o a planteamientos cibernéticos de alta conceptualización administrativa, no con ^{en algunos casos} ~~impedimentos~~ la respuesta a la situación expectante de una empresa cuyo personal se encuentra mutilado y enajenado por un sistema de consumo ampliado o por un sistema de consumo múltiple. Estos dos sistemas nos han encajonado y nos trazan un nuevo esquema de administración; la administración que permita no solamente la coordinación de esfuerzos, sino la administración que permita la motivación auténtica del personal con el que laboramos y la coordinación con las fuerzas que inciden en el organismo social.

Perder de vista estos ángulos, soslayar estos puntos, es destinar a la administración a una ciencia muerta, a una ciencia inactuante y a una ciencia que a la postre, perderá todo efecto multiplicador; de aquí la responsabilidad no, solamente de la profesión, sino de todos los estudiosos de la administración.

Política en el sentido sano, es llegar a las Entidades Públicas para que conozcan de la existencia de una carrera llamada Licenciados en Administración; es considerar al hombre como ente "político" perteneciente a la "polis" en el contexto de la comunidad. Un profesionalista "apolítico" en este sentido, es hombre mutilado. Profesión sin conciencia social es castración intelectual.

1 km
herv

Y COMUNICACION

2. ADMINISTRACION/EN LOS PAISES SUBDESARROLLADOS.

Independientemente del grado de desarrollo de los países, los organismos sociales en el contexto contemporáneo, demandan el grado máximo de organización, de técnicas audaces de administración y de métodos optimizados para utilizar los recursos materiales disponibles y para integrar los recursos humanos existentes, a las necesidades permanentemente vigentes de los mismos.

La empresa en particular, y los organismos en general, son una especie de babil, que entro más crecen más separan al ejecutivo del subordinado y a éste de los demás subordinados. A mayor expansión del organismo, mayor separación del resto de organismos, aunque -- tengan ciertos nexos operativos y funcionales.

En estos países, los organismos deambulan en la miseria administrativa que converge generalmente a marcos que sólo permiten la aplicación parcial de algunas técnicas ajenas a su ecología para -- establecer métodos, sistemas y procedimientos poco efectivos en -- unos casos y nada eficientes en otros.

El controvertido criterio para clasificar la magnitud de las empresas y de los organismos sociales, oscila de "grande" a "pequeño", -- adjetivos harto pobres para poder ubicar con precisión meridiana -- su verdadera dimensión. Apegándonos a ese criterio, las denominadas "grandes empresas" son poco numerosas en relación a la economía nacional. Ellas concentran cerca del 75% de los medios de producción.

En el caso de los organismos públicos, la estructura administrati-

va no nos da tampoco un criterio para diagnosticar la magnitud, -- sin embargo, apegándonos a la división de sectores, diremos que en un rango máximo, están las Secretarías y Departamentos de Estado, -- que igualan en tamaño y recursos, a ciertas empresas descentralizadas y de participación estatal.

Por lo general, fuera de las "grandes empresas y/o organismos", el perfil organizacional es paupérrimo. Con validez podemos acuñar -- algunos giros idiomáticos, que son representativos de una realidad generalizada:

Promiscuidad administrativa (hacinamiento de cosas en espacios cerrados, dentro de oficinas oscuras, sin ventilación), miscelánea organizacional (toda la administración se reduce a organigramas arbitrariamente estructurados, carentes de vigencia, obsoletos en relación a su aplicación funcional), detallismo administrativo (flujos oscuros de comunicación, abundantes en barreras y con demasiadas interferencias), babel administrativa (exceso de papeleo, lenguaje oscuro, etc.).

Es también notorio cómo la improvisación cede paso a la planeación. Se administra por excepción. Las actividades de rutina pasan a -- terceros o cuartos planes. Los cuellos de botella operativos son bastante frecuentes. Las técnicas para reclutar, seleccionar e inducir al personal, resultan ajenas a la realidad operativa, pues -- los departamentos de personal, se convierten en un mero trámite de -- registro y órgano legalizador de acciones ya realizadas, y a elaborar las nóminas respectivas.

Las técnicas de presupuesto, son más bien estimaciones apriorísti-

cas e inconsistentes, que conducen al despilfarro y a comprometer partidas sumamente dudosas de haber una planeación adecuada.

Las técnicas de contabilidad, se desvirtúan constantemente en un afán de "deducir" impuestos y en vez de ser instrumento de administración vía información, se limitan a ser sancionadoras de una relación fiscal entre los sujetos activo y pasivo de la relación tributaria.

Así, mientras unas empresas tienen no ya una organización implementada, sino incluso "sofisticada", otras carecen de las técnicas -- más rudimentarias; en el tanto que existen organismos sociales con técnicas de administración que responden a las necesidades de países industrializados, otros por el contrario, carecen del mínimo -- minimorum para poder operar en el contexto de la eficacia.

Si a lo anterior añadimos el planteamiento de la organización informal de la incomunicación y de la comunicación deficiente, vemos cómo los organigramas en estas empresas, se constituyen en disfraz subrepticamente legalizado, de auténticas organizaciones informales, en las cuales un líder, un cuadro intermedio o personal de -- muy disímulo origen, asumen el rol de dirección y pese a la aplicación de la técnica adecuada, la falta de experiencia en el manejo de la administración en su sentido más amplio y de los elementos de la comunicación administrativa, en su acepción más restringida, obligan a la improvisación, a operar con los sistemas de -- "prueba y error" dando por resultado un costo-beneficio desastrosamente alto y una operación marginal de bastante consideración.

La lucha por asumir el rol ejecutivo, cobra carta de naturalización en el subdesarrollo, pues desempeñar dicho papel es condición

de posición, de fuerza y de poder. Aquí, la función de la comunicación es obvia.

Lógicamente, el subordinado ante una presión que se caracteriza -- por la ausencia de motivación inherente a la comunicación, rehúsa cumplir las órdenes, se resiste vehementemente a aceptar su papel de colaborador, frente al rol autocrático del ejercicio del poder.

El famoso círculo de la pobreza de los economistas clásicos, es válido también, en el contexto administrativo. Un país es subdesarrollado porque la suma de sus empresas y de sus organismos sociales, carece de técnicas adecuadas de organización y comunicación. Si carece de técnicas adecuadas de organización y comunicación, es porque se engendran en la carencia de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de los organismos sociales.

En la década de los sesentas, se acuñaron neologismos bastante temerarios para tratar de dar cabal interpretación al contexto del subdesarrollo, enfáticamente en el área tecnológica dentro de la cual, la administración ocupaba un papel secundario como instrumento de interrelación, de coordinación de esfuerzos, de conjugación de energía humana para constituir cuadros óptimos insumidores de servicios.

El momento de la actuación profesional del administrador ha llegado. El contexto operativo y funcional de las empresas en México exige desesperadamente la aplicación constante de técnicas de administración y comunicación. Sin embargo, esta exigencia no puede pasar por alto el contexto político y la ecología propia de cada organismo. Pasar por alto estos dos últimos aspectos, implica de antemano, la condena al fracaso de los sistemas implantados o-

de los métodos implementados.

La administración y el proceso de la comunicación en los países -- subdesarrollados, es válida en el tanto que propicia la obtención de resultados, y es efectiva en la medida que favorezca la consecución de metas concretas articuladas a un contexto general.

Esto nos lleva incuestionablemente al desarrollo sectorial y participativo, en el cual cada organismo en particular genera una corriente desarrollista, previa determinación de metas y delimitación de objetivos, de acuerdo a una política general de acción que vincula el esfuerzo y coordina, mediante enlaces modernizantes, el impacto multiplicador de la penetración administrativa.

El panorama pues, nos presenta un cuadro con hondos perfiles problemáticos por lo que a empresas medianas y pequeñas se refiere. -- Menos problemático, pero no por ello decreciente en gravedad, es el contexto de la administración pública.

La tradicional diferenciación entre la administración de empresas y la administración pública, no tiene razón de ser en el contexto planteado.

Las técnicas de la administración son polivalentes y su campo de aplicación puede ser ensiabrante. En consecuencia, la administración en un país dinámico como el nuestro, debe difundirse en todos los niveles: industrial, comercial e institucional; asimismo, las técnicas de administración deben perfeccionarse en el sector público.

~~Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia y, por lo tanto, son obvios los frutos que en el sector privado se obtienen.~~

En el sector privado es indispensable hacer acto de presencia a nivel institucional, mediante la creación de un órgano insumidor de técnicas administrativas que difunda y promueva métodos, sistemas y procedimientos y cuyos beneficiarios serían las empresas, organismos e instituciones.

Por otra parte, creemos conveniente señalar que urge en México el establecimiento de un Centro de Documentación Nacional Administrativo que facilite la sistematización de los conocimientos relativos y permita optimizar un alto nivel difusivo de estas técnicas.

10. TIPOLOGIA DE LOS MIEMBROS ASOCIADOS. LAS SITUACIONES DE CONFLICTO Y PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER PRODUCTIVIDAD ANTE ACTIVIDADES DIFICILES.

§ 2 LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS.

Desde el punto de vista mas general, cualquier factor que ocasione un problema en el desarrollo de la reunión, puede reputarse situación conflictiva y reconocer una de las causas que se enuncian:

- Acontecimientos imprevisibles (de fuerza mayor).
- Preparación inadecuada.
- Dificultades originadas por la tipología de los participantes.

En lo que atañe a las causas de fuerza mayor, no imputables al Director o participantes, el propio Director procurará mantener el orden y la calma en el grupo, a fin de evitar que le sobrevengan males mayores. Si no es posible continuar, se debe suspender la reunión y citarse para otra próxima que las circunstancias permitan.

La preparación inadecuada que es responsabilidad del Director, puede explicarse que la reunión concluya antes del tiempo estipulado. Se deberá proceder conforme a la técnica y darla por terminada, sin tratar de extenderla inútilmente introduciendo temas o asuntos que no fueron planteados en su origen.

También en la planeación o en el ejercicio de la conducción, puede radicar la causa de que la reunión rebase el límite programado, cosa que sucede con frecuencia. Por regla general, debe respetarse el horario fijado, y es preferible programar otra reunión para concluir la discusión de temas importantes, pues se correría el peligro de tratarlos a la ligera, salvo el caso de que el grupo, en forma unánime convenga en continuar y aún así, habría que examinar si en interés del propio grupo y de los resultados de su acción, vale la pena mantener la reunión, con la fatiga consiguiente de los miembros.

Por lo que hace a la tipología de los participantes, el Director debe usar todos los recursos disponibles, a fin de preservar la efectividad del trabajo grupal.

8720 ACTITUDES DIFÍCILES.

Para la productividad de la reunión, es indispensable el control de las actitudes y conducta que asumen ciertos participantes. A pesar de que las preguntas se formulen con habilidad y oportunidad, cuidando de recibir respuestas tal como se ha apuntado, acontecen muchas veces trastornos originados en la personalidad y manera de ser de los asistentes, por lo cual es muy provechoso conocer los casos que suelen presentarse, y enunciar las recomendaciones para salvarlos.

SITUACIONES:

RECOMENDACIONES:

1.- La persona que quiere imponer su voluntad a todas las demás; la "jabole-todo"

Estimular a otras personas a que comenten con libertad sus observaciones. Dejar que el resto del grupo se encargue de ella y que desarrollen confianza suficiente en sí mismos para que no se dejen influir. Hacerle preguntas difíciles y solicitarle datos.

2.- La persona que quiere discutir. La que siempre está tratando de oponerse al Director. La que gusta de dejar en ridículo a los otros, aún por los detalles más triviales y expone como propias las ideas de los demás.

Manténerse sereno. El Director no debe perder la cabeza ni permitir que otros la pierdan. Utilizar preguntas para ponerlo en evidencia y haga manifestaciones absurdas, tentas o rebuscadas. Impedir que recurra a personalismos. Lograr la opinión favorable de la mayoría. Concederle la palabra cuando el asunto está ya resuelto.

3.- La persona que piensa que el Director lo está diciendo cómo hacer su trabajo. Es un conocedor.

Hacerle sentir que su experiencia es valiosa para los demás, que el propósito de la reunión es intercambiar ideas y experiencias.

- 4.- La persona que pretende hablar por todos.
Establecer la regla de que ningún miembro debe hablar demasiado tiempo sobre un punto, para dar oportunidad a otros. Con mucho tacto interrumpirlo y dejar que otros hagan comentarios. No mirarlo cuando se esté planteando algún punto. Deliberadamente ver a otros participantes, y pedirles su opinión.
- 5.- La persona tímida que se abstiene de hablar.
Llamarle por su nombre para que emita su opinión. Hacerle una pregunta fácil que seguramente contestará bien. Pedirle su colaboración para que auxilie al Director, en alguna demostración o en la preparación del resumen.
- 6.- La persona que necesita tiempo.
Con tacto, tratar de ayudarlo y concretar lo que pretendió decir.
- 7.- La persona que habla con el vecino.
Se dirigirá la mirada al lugar donde se encuentran los que platican, y por lo común entenderán el reproche.
- 8.- La persona obstinada, que no tiene tiempo para estas cosas y no cree en las nuevas ideas.
Puede echar a perder la reunión; peligroso si interviene al principio. Hay que ganarse su amistad y dar ejemplos sobre su trabajo para ilustrar algunos puntos en debate. Es importante tratar de conocer sus intereses y si es posible satisfacerlos en alguna medida, desaparecerá su obstinación.
- 9.- El participante desinteresado.
Hacerle preguntas directas que afecten su trabajo. Buscar puntos sobre los que él se interesa y cuidadosamente ponerlos como ejemplo. Pedirle consejo sobre ciertos aspectos de la discusión.
- 10.- La persona que trata de conseguir la opinión del Director en lugar de expresar la suya.
Someter al grupo sus preguntas y después nuevamente a la persona mencionada.

11.- La persona que tiene al gún motivo personal de queja.

Evitar discusiones sobre ese punto. Explicar que se trata rán solamente problemas de interés general y no problemas personales. Evitar discusiones entre dos personas que se repudian mutuamente.

12.- La persona que está equivocada; pero que las otras del grupo, por respeto, se rehusan a corregir.

Evitar la crítica directa, el sarcasmo y ridiculizarla. Analizar casos similares sin referirse a ella. Hablarle en privado.

13.- Tratar con personas susceptibles. Toman las cosas en forma personal.

Es preciso usar mucho tacto y diplomacia. Tratar de anticipar los puntos discutidos y usar una táctica para hacerlos frente. Tratar de evitarlos, pero, si se presentan, procurar resolverlos. Ser neutrales. No influenciar la opinión de los demás. A veces es mejor no permitir que el tema se discuta en presencia de los otros. Citar un caso hipotético paralelo a la situación de que se trata.

14.- Crear y mantener el interés del grupo.

Evitar los problemas individuales. Hacer uso de ilustraciones visuales, de estudios sobre el caso y de planos de la situación. Cambiar los puntos a discutir dentro del mismo tema. No estar mucho tiempo hablando de un mismo asunto.

15.- Mantener el ritmo de la discusión.

Tratar de conocer las voces de los reunidos, con objeto de poder llamar a cada uno por su nombre para hacerle repetir algo que no se haya comprendido bien. Soslayar las interrupciones que no tengan que ver con el tema de la reunión. Hacer preguntas directas e individuales.

16.- Iniciar la discusión cuando sea preciso.

Exponer distintos puntos de vista. Usar casos verdaderos o hipotéticos. Contar anécdotas, hacer preguntas directas. Solicitar ejemplos, ideas u opiniones mediante preguntas bien escogidas. Tratar de que expongan casos y experiencias para animar la discusión.

17.- Cómo proceder cuando se pide información considerada como confidencial o privilegiada.

Citar casos verdaderos o hipotéticos que se apoyen en los mismos principios. Proceder con tacto y buen sentido, pero negarse a suministrar tal información, dando las razones dicho proceder.

18.- Cómo animar la discusión.

- a) Citar casos concretos que provoquen entusiasmo o interés.
- b) Procurar que citen otros casos los miembros del grupo.
- c) Hacer las preguntas de modo que impliquen un punto de vista negativo, a fin de encontrar participación positiva contra ese negativo punto de vista.
- d) Incitar a algún miembro del grupo a que la inicie, aportando de argumentos generales o de las declaraciones precedentes.
- e) Exponer el problema bajo un aspecto que estimule el interés utilizando ayudas audiovisuales.
- f) Haga sus presentaciones de una manera llamativa y misteriosa.

11. PREPARACION DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO PARA PROMOVER
SU INTERVENCION ACTIVA EN LAS DELIBERACIONES. EVALUACION
DE LAS REUNIONES Y SUS BENEFICIOS EN LA PRACTICA

LA PREPARACION DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y SU
PARTICIPACION ACTIVA.

Toda persona puede ser un conductor en potencia. Si en el desempeño de la reunión, cada participante abrigara intenciones de conducción, y se comportara como un auténtico Director, los resultados serían altamente positivos; en consecuencia, la productividad depende también en mucho, no sólo de la actuación del Director, sino que del papel que asumen los miembros y su creencia y confianza en los resultados del trabajo grupal.

El Director puede hacer vez las conveniencias de prepararse, al inicio de la reunión, o mejor aún, con anticipación;

- a) El participante que en verdad desea servir y colaborar debe prepararse previamente. Investigar y reunir información. Revisar sus experiencias y conocimientos sobre

los asuntos a discusión. Es permisible, con adecuación al tiempo, servirse de algunos apoyos y en todo caso - consultar al grupo, en el momento oportuno, si consienten en su utilización.

- b) Pensar antes de hablar. Antes de intervenir, el participante debe meditar; analizar la validez, oportunidad e importancia de su aportación, para evitar enfrascarse en discusiones sin sentido.
- c) Cada vez que se solicite su opinión, debe hacer un esfuerzo para generar ideas tendientes a lograr el objetivo de la reunión.
- d) Discutir con tolerancia. La cortesía, la educación y las buenas relaciones humanas, exigen generosidad y benevolencia por parte del miembro del grupo, para con las opiniones de sus vecinos. Las divergencias en un ambiente cordial y de respeto, son saludables, dan lugar a una confrontación, que generalmente aporta luces. El participante debe ser sensible a la labor del Director para conciliar puntos de vista.
- e) Intervenciones breves y concisas. El participante debe comprender que todos tienen derecho a ser escuchados y que se dispone de tiempo medido. Si solicita la palabra, ha de ser para expresar en pocas palabras y en forma clara su manera de pensar, sin ambigüedades.
- f) Mantener una actitud creativa. Plantear ideas de realización viable, salvo el caso de la reunión específica que se conoce como "Tormenta de Ideas", cuya característica principal es la sorpresa, la naturalidad y la espontaneidad, y busca ideas, por muy desproporcionadas con la realidad, que éstas parezcan.

El tipo de reunión, determina, desde luego, el grado de participación.

El grupo interviene de diferente manera. En la reunión de información sólo se requiere su atención; su presencia pasiva para solicitar, si procede, explicaciones complementarias; pero no para expresar opiniones.

Cuando el objeto es informar a la reunión sobre una decisión interesante, la participación del grupo debe ser más activa, puesto que si el disertante se propone convencerlo, debe considerar las opiniones de los demás y propiciar, incluso, que surjan al menos argumentos del grupo en favor de su posición que sin duda van a robustecer la aceptación general. Es aplicación del principio de Pascal que sostiene que "se persuade" mejor por las razones que uno mismo encuentra, que por aquellas que nos llegan de otras personas."

Cada vez es más valioso, para las reuniones de formación, el hecho de que un cambio de actitud no puede provenir - más que del interior del individuo; es cada participante mismo, quien debe encontrar las razones para una modificación en su comportamiento. Sobre esta idea descansan los métodos modernos llamados "activos" de formación.

Finalmente, la participación activa del grupo en una reunión de investigación conjunta, por ejemplo, depende de la naturaleza misma del evento. Si está bien dirigido, o en su curso se llega a una decisión, puede entonces esperarse que los miembros del grupo pongan en práctica, dicha decisión, con todo su empeño.

Este vínculo que existe entre la voluntad de acción, es decir, el vigor de la adhesión y la importancia de la participación activa, debe constituir la idea central, alrededor de la cual, el conductor regulará su comportamiento.

Lograr una amplia actividad individual, requiere observar la frecuencia con que expresan sus puntos de vista los miembros de una reunión. El Director debe saber quien no colabora y a quien debe dársele una atención especial. Si una reunión se ha preparado adecuadamente, suelen ser muy pocos los que no intervienen en las discusiones.

La participación activa, supone haberse satisfecho por el Director, dos requisitos:

- a) Comprobó que todos los miembros del grupo tomaron parte en la discusión.
- b) Sus intervenciones fueron breves y orientadoras; su conducción fue discreta, y permitió a los reunidos desarrollar por sí mismos la mayor parte del trabajo.

Cuando se cumplen ambas condiciones, se llega a la solución de los problemas que se discuten. Es natural que los participantes en la búsqueda de la solución, se muestren entusiastas para poner en práctica las resoluciones adoptadas.

Para lograr que los participantes viertan sus opiniones, el director debe usar adecuadamente la técnica de preguntas y tratar de que se justifiquen con fundamentos válidos las ideas y las opiniones expresadas. A mayor discusión, mayor interés. En un ambiente donde se participa con calor, las personas tímidas se ven estimuladas a intervenir. Téngase presente que en una reunión, puede haber dos especies de coordinación.

Desarrollo General.

El Director promueve la discusión y el intercambio de ideas entre los participantes y procura mantenerse fuera; se concreta a observar el desarrollo de la reunión, a moderar la discusión y a registrar las conclusiones a medida que se producen. Los asistentes experimentan la sensación de libertad para expresar sus opiniones, y se crea el sentimiento de que el grupo

dirige el debate hacia el punto que todos desean. Si existen diferencias de carácter, participan en mayor escala los miembros, sin inhibiciones, que los temerosos.

Desarrollo Delineado.

El diálogo, circula a través del Director, quien se encarga de reglamentarlo. Esta reunión puede permitir una mayor participación de cada miembro del grupo, gracias a la habilidad del director para conducir de modo uniforme la discusión.

En ocasiones, es recomendable conocer la opinión de más de una persona, u obtener varias sucesivamente, a fin de llegar a una solución objetiva del problema que se discute.

El director debe procurar que los participantes hablen uno cada vez, e insistir en que se ciñan estrictamente al tema, exponiendo sus experiencias y conocimientos personales.

La retransmisión de preguntas, y solicitar con interrogación directa a un participante, su opinión sobre lo expresado por otro, son procedimientos que ayudan a esclarecer los temas objeto de la discusión.

Otros aspectos que fomentan una participación activa, pueden ser:

- a) Intervención del director, con carácter sólo normativo y de orientación. Procurar no influir en los participantes con su autoridad formal, aunque no por eso debe poseer, ninguna jerarquía sobre los demás miembros del grupo.
- b) Estabilidad para presentar los objetivos y temas; para escribir el material de apoyo y para usar relaciones de las preguntas. Ayuda a los participantes a expresarse en las temas en cuestión, y a hacer señalamientos de sus intervenciones.
- c) Analizar las respuestas de manera que despierte la simpatía de los miembros del grupo por el reconocimiento de sus aportaciones.
- d) Estimular el pensamiento con ingenio, sinceridad y efecto, para conducir participaciones más profusas y frecuentes.

3.3 EVALUACION DE LAS REUNIONES.

Toda reunión, obedece a los principios del grupo administrativo. Supone obligatoriamente, una planificación, planeamiento y control. La evaluación conduce a generalizar

realizar los ajustes convenientes. Es el mecanismo de retroalimentación del trabajo grupal. Uno de sus principales beneficios reside en sus aspectos educativos, puesto que una de las mejores maneras de conocer y aprender los elementos que confluyen en la acción del grupo, es aplicarlos en un análisis de evaluación.

El estudio de grupos, se propone mejorar la actividad grupal. La evaluación conduce a dicho resultado.

Es natural que tanto desde el interior del grupo, como la propia comunidad de que forma parte, se pregunten si vale la pena el esfuerzo desplegado. Si a primera vista se estima que la evaluación externa es más objetiva que la interna, también es cierto que solo los integrantes conocen todos los perfiles de su proceso.

La evaluación de la conducta de las personas, siempre es compleja, aún cuando los métodos, simples técnicas de grupo, pueden reducirse a llenar por lo general, formularios o listas de verificación.

La efectividad de la evaluación, sugiere que los miembros sean sensibilizados hacia la necesidad de evaluación, y al mismo tiempo se empleen observadores de grupo (externos o internos considerados convencionalmente externos) mediante un proceso que se aparte del azar y evite desalientos por los resultados superficiales. Debe procurarse:

- Objetividad.
- Estructura significativa en el método de evaluación.

Pueden evaluarse para conocer el funcionamiento grupal:

- El grupo y los diversos factores que constituyen su dinámica (Consultese el apartado 7.12 del Tema 7).
- Las metas y los objetivos, su planteamiento; su cooperación; el consenso y otros aspectos concretos.
- Las técnicas; su compatibilidad con los objetivos; su adecuación en relación con su dinámica interna y externa, entre otros puntos específicos.

VENTAJAS DE LA EVALUACION.

Con la evaluación, el esquema de interacción y los aspectos cualitativos de la participación, pueden ser definidos y registrados.

La determinación de los papeles de acción unidad de cada integrante en situaciones grupales y concretamente de tareas grupales, de formación y mantenimiento del grupo e individuales, y la anotación del número de veces que se desempeñan, y su secuencia, pueden aportar las causas verdaderas del éxito o del fracaso del grupo.

Aunque existen técnicas complejas que requieren personal especializado para su aplicación, cada grupo puede desarrollar y emplear sus propios instrumentos de evaluación para saber como mejorarse a si mismo y obtener los resultados que se ha propuesto, buscando la simplificación relativa.

Entre las ventajas más visibles, que acreditan la importancia de evaluar las reuniones, figuran:

- 1.- Conocimiento del grado en que los integrantes del grupo participan, para resolver situaciones problemáticas.
- 2.- Análisis de las debilidades y posibilidades de un grupo.
- 3.- Determinar en una institución, cuáles personas poseen cualidades que las hacen susceptibles de desarrollo.
- 4.- Los miembros del grupo se sienten más satisfechos de sus propios esfuerzos.
- 5.- Eficiencia administrativa. Una institución cuenta con grupos de trabajo capaces de estudiar un conflicto, convénir en una solución adecuada y proveer lo conducente para ejecutarla.
- 6.- Superación de las reuniones ulteriores con resultados más productivos.

DIVERSOS TIPOS DE EVALUACIONES.- FORMULARIOS.

1. Evaluación de final de reunión. Es uno de los métodos más sencillos de evaluación estructurada, en que interviene todo el grupo. Es uno de los medios más eficaces de introducir la evaluación, cuando los grupos no están acostumbrados a someterse a calificación o se resisten a ella.

Se reparten al concluir la reunión y no es necesario que las personas que opinan, anoten su nombre. No existen formas universales; pero algunos modelos resultan de utilidad (Véase Esquema 25).

2. Evaluación sobre el desempeño del Director en el ejercicio de sus funciones. Consiste en presentar un es-
queto con las etapas de la técnica de dirección, y sus actividades correspondientes, para registrar en cada caso, si se llevó a cabo ó no, y en qué condiciones, y obtener una calificación final que va desde excelente, hasta mala. Sirve particularmente al conductor para hacerle notar los puntos en que tiene problemas y no domina la técnica. (Véase Esquema 25)

Evaluación que determina cómo se utilizó la dinámica interna del grupo. Es una evaluación de mayor profundi- dad. Requiere una mayor confianza del grupo en los pro- cesos para evaluar. Se puede buscar la comprensión esencial del grupo en su dinámica interna y en su gra- do de madurez, por ejemplo: En el primer caso se lis- tan las fuerzas de dinámica interna, y en el segundo, criterios de acción. Es menester hacer un análisis - acucioso y prepararse para aplicar la evaluación. Con- viene incluso dedicar parte del tiempo de la reunión a la

- Evaluación del contenido de temas y objetivos.
- Evaluación a contribuciones individuales en sus diferentes papeles por miembros del grupo o por observadores.

Contribución cuantitativa o medida de la partici- pación.

Orientación.

Al conductor, a otro u otros miembros del gru- po.

Tipos, en cuanto a papeles ya sea de tareas; gru- pales hacia la solución del problema actual; de formación y mantenimiento, que tienden a robustecer la solidaridad del grupo y su - apertura a la discusión y papeles individua- les, hacia la satisfacción de necesidades - del yo individual. Puede el sujeto manifes- tarse en uno o varios a la vez y de las di- versas especies.

En toda reunión los participantes adoptan una se- rie de papeles valiosos para su evaluación. He aquí un resu- men de estos papeles de acción-unidad para evaluar la partici- pación en una reunión:

De formación del grupo

1. El animador. Celebra, aprueba y acepta la contribución de otros; demuestra simpatía y solidaridad en su acti- tud hacia los demás; elogia, encomia e indica, de va- rias maneras, comprensión y aceptación de otros puntos de vista, ideas y sugerencias.
2. El conciliador. Media en las diferencias entre varios miembros, trata de conciliar las disensiones, alivia - la tensión en situaciones conflictivas por medio de la broma o aquietando los ánimos, etc.
3. El transigente. Actúa en un conflicto en el cual están involucradas sus ideas o su posición. Puede ofrecer un arreglo cediendo jerarquía, admitiendo su error, disci- plinandose para mantener la armonía o "encontrándose a

mitad de camino" con el resto del grupo.

4. El facilitador. Trata de mantener abiertos los canales de comunicación alentando o facilitando la participación de otros (aún no conocemos las ideas del señor X) o proponiendo un límite a las intervenciones ("Por qué no limitamos la duración de nuestras contribuciones a fin de que todos tengan oportunidad de contribuir?")

De tarea

5. El iniciador. Propone nuevas ideas o una manera distinta de observar el problema o el objetivo del grupo. La propuesta puede traducirse en: a) un nuevo objetivo o una nueva definición del problema. b) una solución sugerida o una manera de hacerle frente a una dificultad; c) un nuevo procedimiento propuesto o una nueva manera de organizar el grupo para emprender la tarea que tiene por delante.
6. El que busca información. Solicita aclaración de las sugerencias hechas en función a su adecuación práctica, información autorizada y los hechos relativos al problema que se está discutiendo.
7. El que busca opiniones. No solicita, primordialmente, los hechos del caso, sino una aclaración de los valores pertinentes a lo que el grupo está emprendiendo o de los valores implicados en una sugerencia hecha o en sugerencias alternativas.
8. El que informa. Brinda hechos o generalizaciones "autorizadas" o relata su propia experiencia al problema del grupo.
9. El elaborador. Expresa sugerencias en forma de ejemplos o de significaciones desarrolladas, ofrece una exposición razonada de las sugerencias hechas previamente, y trata de deducir qué resultado daría cualquier idea o sugerencia si fuera adoptada por el grupo.
10. El orientador. Define la posición del grupo con respecto a sus objetivos, señala las desviaciones con respecto a lo convenido sobre rumbos u objetivos, o formula preguntas acerca de la dirección que está tomando la discusión.
11. El discrepante. Adopta un punto de vista divergente, argumenta en contra o atribuye error en los hechos o en el razonamiento. Puede estar en desacuerdo con las opiniones, valores, sentimientos, decisiones o procedimientos.
12. El activador. Estimula al grupo hacia la acción o la decisión, trata de excitarlo y moverlo hacia una actividad "mayor" o de "más alta calidad".

Individuales

- 13. El agresor. Puede actuar de varias maneras: menoscabando el status de otros, expresando desaprobación sobre los valores, actos o sentimientos ajenos, atacando al grupo o al problema en que éste trabaja, bromeando agresivamente, demostrando envidia y tratando de atribuirse el mérito de la contribución de otros, etc.
- 14. El obstructor. Tiende a ser negativista y terco oponente, disintiendo u oponiéndose sin razón y tratando de retornar a un tema que el grupo ha rechazado o pasado por alto.
- 15. El que busca reconocimiento. Actúa de varias maneras para llamar la atención, por medio de la jactancia, dando informes sobre logros personales, actuando de manera escandalosa, luchando para evitar ser colocado en una posición "inferior", etc.
- 16. El dominador. Trata de afirmar su autoridad o superioridad en el manejo del grupo o de ciertos miembros. Este dominio puede expresarse con adulación o con una pretensión de hacer valer un status superior o reclamando la atención, haciendo indicaciones de manera autoritaria, interrumpiendo las intervenciones de los demás, etc. (Véase Esquema 27).

MODELO PARA EVALUAR UNA REUNION

- | | | | | |
|--|------------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. ¿Estaba Ud. interesado en esta reunión? | Muchísimo
_____ | Bastante
_____ | Algo, pero no mucho
_____ | Muy poco
_____ |
| 2. ¿Según su opinión, estaba el grupo interesado en esta reunión? | Muchísimo
_____ | Bastante
_____ | Algo, pero no mucho
_____ | Muy poco
_____ |
| 3. ¿Se enteró de algunos hechos nuevos o logró algunas ideas nuevas? | Si, muchas
_____ | Bastantes
_____ | Algunas, pero no muchas
_____ | Muy pocas o ninguna
_____ |
| 4. ¿Cambió Ud. alguna de sus opiniones previas como resultado de esta reunión? | Si, muchas
_____ | Bastantes
_____ | Algunas, pero no muchas
_____ | Muy pocas o ninguna
_____ |
| 5. ¿Fueron confirmadas o consolidadas sus opiniones previas? | Muchísimo
_____ | Bastante
_____ | Algo, pero no mucho
_____ | Muy poco
_____ |
| 6. ¿Piensa Ud. que el grupo logró algo como resultado de esta reunión? | Ciertamente
_____ | Probablemente
_____ | Lo dudo
_____ | No logró nada
_____ |
| 7. ¿Hubo suficiente preparación para la reunión? | Más de la necesaria
_____ | Toda la necesaria
_____ | Debió haber sido mayor
_____ | Debió haber sido mucho mayor
_____ |
| 8. ¿Hubo suficiente oportunidad de discutir? | En demasía
_____ | Toda la necesaria
_____ | Debió haber sido mayor
_____ | Debió haber sido mucho mayor
_____ |
| 9. ¿Hubiera sido mejor la reunión si se hubiera omitido alguna parte? | Sin duda
_____ | Quizás
_____ | Probablemente
_____ | De ninguna manera
_____ |
| 10. ¿Encontró simpática y agradable la atmósfera social de la reunión? | Excelente
_____ | Bastante buena
_____ | Correcta
_____ | De ninguna manera
_____ |
| 11. ¿Tiene sugerencias (sobre técnicas, materiales, etc.) para mejorar reuniones futuras? (utilice el dorso de la hoja si es necesario.) | | | | |

(No necesita escribir su nombre)

MODELO DE EVALUACION DEL DIRECTOR DE REUNIONES

123

Director _____ Fecha: _____

Tema _____

	Si	No	COMENTARIOS
I. ENFOQUE			
1. ¿Definió el objetivo y el tema de la junta?	()	()	_____
2. ¿Definió las reglas de la discusión?	()	()	_____
3. ¿Estableció un ambiente apropiado?	()	()	_____
4. ¿Logró la atención y el interés del grupo?	()	()	_____
II. SONDEO			
1. ¿Aclaró dudas?	()	()	_____
2. ¿Hubo discusión en la junta?	()	()	_____
3. ¿Obtuvo ideas?	()	()	_____
4. ¿Registró ideas y puntos de vista?	()	()	_____
III. ACEPTACION			
1. ¿Concilió puntos de vista diferentes?	()	()	_____
2. ¿Organizó y confirmó conclusiones?	()	()	_____
3. ¿Identificó diferencias en los puntos de vista?	()	()	_____
4. ¿Logró la aceptación de las conclusiones por el grupo?	()	()	_____
IV. RESUMEN			
1. ¿Indicó lo más importante tratado en la junta?	()	()	_____
2. ¿Elaboró un plan de acción a seguir?	()	()	_____
3. ¿Asignó responsabilidades a los participantes a la junta?	()	()	_____
4. ¿Agradeció la colaboración recibida?	()	()	_____

Su opinión en general sobre la dirección de juntas fue:
 () EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA

NOMBRE

(No escriba su nombre, si no lo desea)

MODELO DE EVALUACION DEL OBSERVADOR PARA REGISTRAR LOS PAPELES DE ACCION-UNIDAD DESEMPEÑADOS POR CADA PARTICIPANTE

Fecha _____ Hora _____ Reunión _____ Grupo _____
 Tema _____ Método _____

- | <u>De formación de grupo</u> | <u>De tareas de grupo</u> | <u>Individuales</u> |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 1. El animador | 5. El iniciador | 13. El agresor |
| 2. El conciliador | 6. El que busca información | 14. El obstructor |
| 3. El transigente | 7. El que busca opiniones | 15. El que busca reconocimiento |
| 4. El facilitador | 8. El que da información | 16. El dominador |
| | 9. El elaborador | |
| | 10. El orientador | |
| | 11. El discrepante | |
| | 12. El activador | |

Nota:

Los miembros del grupo pueden ser registrados en la columna de la izquierda por nombre o por número. Los papeles de acción-unidad desempeñados pueden marcarse en las columnas adecuadas debajo de "Papeles desempeñados".

Nombre o número del participante	Papeles desempeñados															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Total																

Los números corresponden a los papeles arriba enumerados.

12. CONFERENCIA. SIMPOSIO. MESA REDONDA. CARACTERISTICAS Y TECNICAS ESPECIFICAS PARA SU PREPARACION Y CONDUCCION. 145

CONFERENCIA

La conferencia es el evento de comunicación deliberativa, que en opinión de Real, es uno de los medios que más abuso ha ocasionado. "Todos conocen la situación grupal en que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio. Probablemente sea la técnica empleada más comunmente; quizá sea también la que más se ha abusado" *(L)* Duhalt Krausse define este evento como la "reunión de varias personas que escuchan, cara a cara, la información que otra proporciona" *(L)*

Generalmente al final de la conferencia, los oyentes pueden hacer uso de la palabra para aclarar puntos oscuros, dudas o hacer un planteamiento distinto. Así, el asistente de ser receptor pasivo, limitado a escuchar, se convierte en emisor.

La retroalimentación en este tipo de eventos, puede lograrse desde el principio por parte del expositor, por medio del contacto visual, que como vimos anteriormente, consiste en observar directamente, en situación frontal al auditorio, captando sus reacciones y adecuando el ritmo de la exposición a las mismas.

El buen conferencista o conferenciante, observa las recomendaciones para las manifestaciones externas del disertante, fundamentalmente: porte, su postura, contacto visual, ademanes, voz, gestos y fisonomía.

Mantiene la tesitura de voz más adecuada, por momentos la imposta, en otros la matiza, siempre con dicción y pausado correctos. Da a los signos de puntuación valores convencionales para hacer pausas y a lo largo de la exposición, enfatiza el contenido del mensaje.

Para que la conferencia sea asimilable, elimine el índice de niebla y obtenga un grado de comprensión adecuado, el sustentante debe preparar su texto con suficiente anticipación. Para ello dispone de los métodos estructurales, Marshall McLuhan, Rudyard Kipling, Clásico y Hexastílico entre otros.

Cuando el conferencista es presentado al auditorio, este sube lentamente al lugar donde disertará, cuidará de llevar abotonado el saco, respirará en el camino al estrado con técnicas de respiración diafragmática y/o yogui. Una vez en la tribuna, establece contacto visual con el auditorio, observándole directamente, sosteniendo la mirada contra la vista de los asistentes, nuevamente una respiración diafragmática y enseguida, con dicción muy clara y tesitura de voz correcta, iniciará la aventura intelectual, haciendo recorrer al auditorio, el sendero o itinerario que previamente se ha trazado.

Lo importante al principio, es captar la atención y despertar el interés de los asistentes, para ello en los métodos estructurales, se señalan recomendaciones específicas sobre el particular.

La conferencia es uno de los medios de comunicación verbal más usuales como ya hemos analizado. Su característica esencial es la formalidad. Las ventajas que representa son muy numerosas, y solo nos limitaremos a citar entre otras, la facilidad para presentar sin interrupciones contenidos grandes; la rapidez en la transmisión de la información. Por otra parte, permite el control rígido del auditorio y da pauta al expositor para influenciar definitivamente al auditorio y lograr su cooperación.

La práctica recomienda que se de preferencia al contacto vivo, se postergue en lo posible la viciada práctica de dar lectura a documentos extensos y en consecuencia, basados en puntos de apoyo esporádicos, la comunicación sea permanente al través de la palabra hablada.

Los objetivos que se persiguen con la conferencia son entre otros:

- + Presentar información de manera formal y directa
- + Plantear información especializada
- + Identificar la problemática general o un aspecto de ésta
- + Explorar posibilidades de solución para un problema general o un punto de éste.

- + Motivar al grupo
- + Ayudar al auditorio a compartir las experiencias de otra persona ()

En síntesis, (), esta técnica se usa cuando se está tratando con un grupo grande, cuyos miembros deben ser informados a la vez; cuando los asistentes no tienen suficiente información o experiencia, o cuando se dan a conocer políticas o procedimientos que deban ser puestos en vigor inmediatamente o no se dispone de tiempo para preparar otro tipo de comunicación escrita.

Para que se obtengan resultados, es preciso comunicar al auditorio el objetivo de la conferencia, sensibilizar a los asistentes como al expositor sobre objetivo y pretensiones, y a éste último sobre la naturaleza y necesidades del auditorio. ()

Sin embargo, no basta comenzar correctamente la conferencia, el expositor deberá planear los datos que manejará durante su desarrollo, organizará los elementos que posteriormente devendrán en información, respetará el tiempo que se le asigne y para el cual el auditorio está preparado y sobre todo, mantendrá la atención constante de los participantes, observando cuidadosamente los principios de la retroalimentación.

Sin atención ni interés, el público pasa de ser pasivo a un elemento ausente, ve pero no mira; oye, no escucha sin embargo. De ahí nuestra insistencia en el desarrollo y fomento de la aptitud para observar directamente al auditorio, de suerte que el emisor pueda captar en toda su intensidad cualquier síntoma de cansancio, aburrimiento o hastio, así mismo reacciones de duda o rictus nerviosos; a su vez que el auditorio se percate de la intención y atención del expositor.

Se trata pues, de obtener el contacto "con tacto" (2/7) en este evento donde sólo existe un emisor, por lo menos hasta su terminación.

Es muy importante organizar la fase de preguntas y respuestas, al final de la disertación y/o exposición y/o peroración, en la cual los asistentes tienen derecho a preguntar o a inquirir sobre puntos oscuros, a plantear dudas o a replicar el contenido, argumentos o ideas del sustentante.

La persona que hace la presentación anuncia cuando llega el momento, la oportunidad de plantear preguntas. A petición del sustentante, previa consulta, indicará el sistema que se siga para tal efecto. Uno de estos sistemas, consiste en que en pequeños trozos de papel, los asistentes, sin inhibición alguna, formulan por escrito las preguntas, mismas que se hacen llegar hasta la tribuna o lugar donde está el expositor. Este las agrupa por temas y va dando contestación una a una, señalando si es menester el nombre de quien pregunta.

Otro sistema para la organización de la fase de preguntas y respuestas en las conferencias, consiste en ceder la palabra nuevamente al conferencista y señalarle que las preguntas serán en forma verbal. El expositor concede en su turno, previa solicitud del uso de la palabra, indicada por la señal con la mano de los asistentes, el derecho a preguntar. En orden como lo fueron solicitando, se concede la palabra y se va respondiendo una a una las preguntas que se formulen. En esta fase, el expositor será muy cauteloso en no rebasar el tiempo que le fue concedido para intervenir en público.

Es muy importante que el conferencista distribuya material escrito hasta después de su intervención. Hacerlo antes, implica el grave riesgo de que el auditorio comienza a leer la documentación a lo largo de su exposición, con lo que ni lee, ni escucha y permanece un buen porcentaje del tiempo distraído en un estado potencial de atención.

El uso de material audiovisual y de apoyo, será siempre de acuerdo a las recomendaciones que anteriormente formulamos. Soslayar estas recomendaciones, podría implicar en un momento determinado la pérdida de atención, dispersión de energías y esfuerzos y lo más grave, no se lograría la respuesta deseada, fin esencial de toda comunicación eficaz.

~~15~~
SIMPOSIO

El simposio es un evento de comunicación deliberativa, que se define ~~(Beal, op.cit. pag. 184)~~, como "un grupo de charlas, discursos, o exposiciones verbales presentados por varios individuos sobre las diversas fases de un solo tema." El tiempo y el tema los controla a menudo un moderador. El tiempo ideal es una hora, con dos o tres intervenciones. La característica del simposio, es el tratamiento de CIN solo tema.

Los objetivos del simposio pueden ser:

- + Presentar información básica, situaciones, fenomenos, hechos, puntos de vista.
- + Sistematización de ideas, al través de una exposicion sin interrupciones
- + Analisar pormenorizadamente un tema, objeto de análisis de sus distintos aspectos -enfoque de sus partes componentes, puntos de vista e intereses especiales, alternativas y soluciones-
- + Reunir y enfocar los diferntes puntos de vista dentro de un esquema o contexto lógico más generalizado.

El protocolo del simposio se desarrolla a cargo del moderador. Este presenta sucesivamente a los EXPOSITORES, siguiendo los pasos: ¹⁾ y ²⁾ asimilados (nombre, ³⁾ título académico, ⁴⁾ puesto que desempeña, ⁵⁾ dónde, curriculum vitae y nombre de la disertación). Cuando se inicia el evento, el moderador da la bienvenida y precisa cual es el objetivo o finalidad por la que están reunidos- y que se espera del simposio y del auditorio

En frente del auditorio, se colocarán los elementos de utilería y/o escenografía. Al centro de la mesa, se coloca el moderador, a su lado, los expositores.

El simposio sigue las reglas ya estudiadas para la conducción de grupos y sobre el particular se observan los mismos principios de la acción grupal.

Conocimiento y observancia de la dinámica interna y externa del grupo, las recomendaciones para conducción de grupos, es muy importante para obtener resultados en un simposio.

MESA REDONDA

La connotación del término deliberativo, nos lleva a considerar los diferentes significados ampliamente analizados en capítulos anteriores.

La deliberación es por antonomasia una de las funciones esenciales de la cultura contemporánea en el clima de libertad y democracia, trate-se del sistema económico y político que se trate.

El ser humano desde el Enciclopedismo, aprendió a costa de la vida de innúmeros próceres y de ríos de sangre, el caro precio de la libertad a pensar y a expresar su pensamiento.

La mesa redonda ha adquirido carta de ciudadanía en el contexto social contemporáneo.

Beal *RM* señala una definición afortunada para este evento: "discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas -por lo general de tres a seis- bajo un moderador". A diferencia del simposio, sobre el cual hablaremos más adelante, en la mesa redonda se tratan varios temas.

El nivel de profundidad temático no requiere de altos vuelos especia-

lizados como en el evento mencionado, en que se trata uno solo y siempre a nivel profundo y especializado.

Por otro lado, a diferencia de la conferencia, en la mesa redonda participan varios expositores y/o disertantes y/o conferencistas. Aquí en vez de una persona que cubre el aspecto protocolario de la presentación, al que denominamos "maestro de ceremonias" "introducción" "presentador", existe un individuo que se encarga de cubrir dicha función y además interviene finalmente con el carácter de "moderador"

El moderador de acuerdo al protocolo, da la bienvenida a los expositores. Presenta a la consideración de los asistentes el tema central de la mesa redonda y anuncia el nombre de los expositores, en orden jerárquico si lo hubiere, o en orden alfabético para no herir susceptibilidades. Una vez que ha hecho la presentación, cede el uso de la palabra al primer expositor. Cuando éste termina, después del aplauso de agradecimiento, concede el uso de la palabra al siguiente, así sucesivamente hasta que han hablado todos.

Acto seguido, agradece la intervención de las personas que han disertado, cursa alguna cortesía y abre la parte deliberativa del evento, en la parte relativa a preguntas y respuestas. Recordemos que existen dos sistemas para que el público asistente formule las mismas.

Se sugiere a quienes actúen en papel de moderadores, recuerden al público, señalen el nombre del expositor a quien desean formular en

especial alguna pregunta.

En caso de optar por el sistema de preguntas y respuestas abiertas, el inquiriente, señalará el nombre de la persona que desea responder a su duda o a su planteamiento de reargumentación. Muchas veces estas sesiones terminan en acalorados debates y polémicas. Es entonces cuando el moderador debe hacer uso de sus habilidades diplomáticas para mediar entre los polemistas, aglutinar criterios, limar asperezas, señalar posibles puntos de unión.

La preparación y planeación de la mesa redonda, sigue las reglas de "planeación del contenido" -esbozo de la reunión y formulación del guión respectivo-, así como de la "planeación de la reunión y su organización" -juntas de coordinación, confirmación de asistentes, selección y confirmación de expositores, desarrollo de actividades previas a la reunión- En este caso, salvo contar con material de documentación escrito, se repartirá a los asistentes, pero el evento de por sí, no genera las actividades posteriores a la reunión que hemos estudiado en los capítulos precedentes.

Como en otros casos de comunicación deliberativa, la presentación de cada participante -expositor y/o disertante y/o conferencista- abarcará la mención de los siguientes aspectos:

- + Nombre completo del expositor
- + Título o grado académico
- + Puesto y/o cargo que desempeña
- + Breve exposición de su curriculum vitae
- + Nombre o título de su intervención
- + Breve alusión al tema

Como en los otros casos de actividades deliberativas, los expositores tienen derecho a usar material audiovisual. Sin embargo cuando es notoria la diferencia y seamos los únicos que llevamos dicho material, queda al criterio del expositor hacer o no, uso de dicho material. Los contrastes que se generan, son en ocasiones perjudiciales.

Es conveniente señalar que las personas a quienes se invita a participar a este tipo de eventos deliberativos, en nuestro medio, son generalmente personas muy ocupadas. Estas actividades constituyen para ellos un auténtico oasis en el frenesí de sus rutinas, pero el tiempo dedicado a su preparación es mínimo. De ahí nuestra preocupación y recomendación al mismo tiempo para destinar un número equis de horas por semana o al mes a preparar ficheros bibliográficos, esquemas de investigación documental y tener así disponible, material valioso para estos casos.

En su defecto, preparemos con tiempo y profundidad nuestras intervenciones. Nada hay más decepcionante que escuchar dos o más horas a un

expositor y regresar a nuestras actividades cotidianas, sin haber oído nada nuevo o sin recoger una semilla que sea fuente viva para actividades posteriores o en fin, sin siquiera una inquietud.

Nunca aceptemos invitaciones para hablar sobre temas que desconocemos y sobre los que no hay tiempo suficiente para preparar el apoyo necesario. En caso de aceptar, preparemos suficientemente la intervención hasta su más elemental detalle.

Algunas consideraciones en relación a los objetivos que se persiguen con este procedimiento deliberativo, nos serán de utilidad.

"Cuando el grupo es demasiado grande para que todos intervengan." ()

- + Obtener la participación esporádica de los asistentes, por encima de la participación general
 - + Obtener información sobre diversos enfoques de un tema
 - + Conocer los puntos de vista de varios expositores, coincidentes o no.
 - + Crear una atmósfera informal para comunicarse con el grupo
 - + Identificar el problema o los asuntos que se tomarán en cuenta para explotarlos
 - + Plantear en forma deliberativa y disidente temas específicos
-

13. DISCUSION EN PEQUEÑOS GRUPOS. DIALOGOS SIMULTANEOS. COMITES. SEMINARIOS. CONGRESOS.

DISCUSIONES EN GRUPOS PEQUEÑOS

Como hemos visto en la conferencia se sintetizan todas las virtudes del expositor, desde la habilidad para hacer una iniciación motivante hasta la sistematización y paradigmización de las ideas, hasta llegar a los resúmenes o conclusiones por donde el orador hace transitar a la mente de los oyentes. Pero, por lo que respecta a diversas técnicas de comunicación como los diálogos simultáneos, los seminarios, los concursos y los comités, el participante, si bien no es un expositor único, no deja de ser un expositor que debe tener todas las virtudes que debe cultivar un conferencista, a saber: sistematización de ideas, motivación inicial y sostenida, poder de paradigmización y poder de resumen. Porque este procedo de comunicación que bien puede llamarse, en general, comunicación oral, puede darse en 5, 10, 20 minutos, o dos horas de exposición, y quizá las virtudes más del expositor deban acentuarse/en discusiones en grupos que en las propias conferencias, porque en aquéllas el individuo tiene que improvisar, argumentar, redarguir, convencer, tener poder de síntesis, y, evidentemente, tener todas las virtudes del expositor comunicante.

Después de la conferencia, la primera técnica que examinaremos será la de discusión en grupos pequeños cuyo nombre lo lleva este capítulo.

DEFINICION.

Aquí esta técnica se puede definir como un intercambio mutuo, cara a cara, de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño (por lo general compuesto de 5 a 20 personas). Es más que una composición al azar sin plan en hilación o sin estructura que se una todas las veces que se reúnan pequeños grupos.

CARACTERISTICAS DELMETODO.

1. Permite que todos los miembros participen en la discusión.
2. Acostumbra a los integrantes a pensar rápido.
3. Es un vivero de ideas por la participación de todos.
4. Las decisiones que se tomen constituyen una responsabilidad compartida por todos.
5. Genera interés en los temas de discusión y en la solución de problemas.
6. Proporciona y información y conocimiento.
7. Puede motivar al grupo a actuar.

PERSONAJES QUE INTERVIENEN EN ESTE GRUPO.

- A. El conductor.

El conductor tiene las siguientes obligaciones:

- A. Reunirse con los otros integrantes del equipo de conducción para las funciones y actuaciones del equipo.
- B. Presentar al grupo una clara definición del problema y sus objetivos.
- C. Estimular la expresión de ideas en todos los integrantes.
- D. Cuando lo crea conveniente hacer resúmenes de las ideas concordantes.
- E. Pedir al registrador o secretario de Actas que lea los acuerdos parciales a los que se vaya arribando.
- F. Introducir al hombre apropiado para animar la atmósfera.

B. LOS INTEGRANTES.

- 10. Cada uno de los componentes del grupo es un integrante.
- 2. Prepararse para la discusión estudiando o informándose del problema.
- 3. Exponer claramente y sin ambages sus ideas.
- 4. Ser cortés con los demás y no provocar situaciones hirientes.
- 5. Respetar los puntos de vista de los demás.

C. EL REGISTRADOR O SECRETARIO.

1. Registrar en un documento llamado acta o relato todas las ideas de la discusión que tengan sentido.
2. Anotar las preguntas o dudas, las ideas, que al respecto fueren dadas y la resolución que alrededor de estas ideas fue acordada.
3. Informar al grupo cuando se esté apartando del tema.
4. Preparar para los archivos, con la mayor prontitud posible, un ejemplo de las notas de discusión.

C. EL OBSERVADOR.

1. El observador debe examinar los métodos y procedimientos de funcionamiento de grupo, es decir, cómo trabaja el grupo.
2. Observar qué está sucediendo durante la discusión e informar sobre ella al grupo.
3. Abstenerse de participar en la discusión.
4. Hacer una crítica de los errores cometidos en la discusión respecto a las obligaciones de los demás personas.

C. EL ASESOR.

El asesor debe dar un punto de vista orientador como la persona experta en el problema que se esté ventilando.

- 2. Su participación debe producirse cuando sea solicitada por el líder o por alguno de los integrantes y servirá sólo como base orientadora

Pizarrón

Registrador o secretario de actas

Observador

Conductor

Asesor o experto

Una disposición sugerida para un grupo pequeño de discusión.

TECNICA DE DIALOGOS SIMULTANEOS.

DEFINICION:

Es una técnica que consiste en descomponer un grupo grande en secciones de dos personas para que intercambien impresiones sobre el problema planteado y puedan estas dos personas, en equipo, presentar algunas sugerencias de soluciones a un problema.

CARACTERISTICAS:

- 1. Es un procedimiento informal.
 - 2. Garantiza la participación total.
 - 3. Es muy fácil de poner en marcha.
- ... oportunidades para expresar y discutir con el compañero ... el problema que atañe a todos.
- ... el sistema de numeración, o sea, pedir que en -

una lista platiquen el número 1 con el número 2; el número 3 con el número 4, etc.

- 6. Es conveniente, sin embargo, invitar a que cada quien platique con la persona con quien tenga más confianza, o sea, más afín en sus relaciones personales.

PERSONAJES.

No es necesario que haya un presidente pero sí un conductor que pueda resolver ciertas dudas que algún equipo "de dos" y, sobre todo que esté sugiriendo y recomendando con frecuencia que las discusiones se hagan en la voz más baja posible.

- 7. Después de un tiempo prudente, el conductor pedirá a cada equipo "de dos" sus opiniones concretas sobre el problema.

- 8. Una vez terminado el diálogo simultáneo puede citarse para una nueva reunión y con el cúmulo de ideas obtenidas en los diálogos puede efectuarse una reunión en grupos, de acuerdo con la técnica vista en el capítulo anterior.

SEMINARIOS.

Es un término, a menudo muy utilizado. Con él se ha querido nombrar a todas y cada una de las técnicas dinámicas de discusión. Para hacer un seminario, debe, la reunión, presentarse...

48.
154

tar las siguientes características:

- 1a. Debe tener una sesión de planeamiento que utilice desde el comienzo a todos los participantes.
- 2a. Debe tener varias sesiones de trabajo en la resolución de los problemas del Seminario.

Al final debe haber siempre una sesión de resumen y -
evaluación.

Las ideas anteriores nos llevan a la conclusión de que -
un seminario está compuesto por muchas sesiones de trabajo, y, ade-
más, por muchas comisiones examinadoras de los diversos proble-
mas que aborde el seminario.

CARACTERISTICAS DEL SEMINARIO.

1. Aborda un problema complejo, es decir, que presenta muchas facetas.
2. Es necesario hacer reuniones para desglosar el problema y -
designar comisiones de examen.
3. Es necesario planear las reuniones de las comisiones, elaborar las agendas de discusión y examen y calendarizar las actividades.
4. Es necesario, cada cierto período de tiempo que dure el Seminario, efectuar reuniones plenarios o sea de todos los asistentes -

8. 1
105

para examinar los avances en la solución de los problemas que se están abordando.

5. Tanto las sesiones plenarias como las sesiones de comisión - deben ser dirigidas por un presidente y tener, además, sus - registradores y observadores.
6. Es necesario nombrar a una comisión coordinadora que sea la - que se encargue de todos los problemas de organización del trabajo del seminario.

Cada grupo de trabajo debe tener un asesor o experto con las - características mencionadas en las técnicas anteriores.

7. La comisión planificadora es, en realidad, una comisión ejecutiva que lleva a cabo el trabajo del seminario, incluyendo sesiones de resolución y evaluación.
8. Debe haber una sesión de clausura, la cual debe ser también planeada y llevada a cabo por la comisión planificadora.

CONGRESO.

Etimológicamente, congreso significa reunión. En general, con- greso significa una reunión con el propósito de impartir información, tomar decisiones, resolver problemas, intercambio, información, _____ hechos, identificar situaciones y planear o inspirar.

En realidad, se puede describir como una función de experiencias y opiniones en un grupo de personas muy calificadas en una determinada esfera, o entre gente capaz de analizar problemas basándose en la información proporcionada por conductores competentes.

Características del Congreso.

Un congreso debe tener las siguientes características:

1. En el congreso deben participar sus integrantes, no sólo en las conferencias sino también en su planeamiento.
2. El programa debe planearse sobre la base de los intereses, necesidades y problemas de los participantes, y no de los organizadores.
3. Los participantes concurren a la conferencia a trabajar y no sólo a oír.
4. Si la concurrencia es grande se deben de formar grupos pequeños a fin de aumentar la expresión de ideas de los participantes.
5. Como en el seminario es necesario hacer sesiones para que todos los grupos estén informados.
6. La diferencia entre un seminario y un congreso es que en los congresos se tiene un objetivo fundamental; la discrepancia de las experiencias y opiniones entre personas muy calificadas en un área, en cambio en el Seminario se trata más bien de estudio, de información, de nacimiento de ideas sobre un problema.

14. LAS TECNICAS DEL DEBATE Y LA CELEBRACION DE ASAMBLEAS.

Vuelta

LA DISCUSION CORRECTA
Y EL DEBATE.

Puede decirse que hace miles de años los seres humanos sufren, disfrutan, crean, cometen errores y mientras tanto discuten; pero mal. En todos los niveles existe discusión y a mayor altura más difícil resulta llegar a un acuerdo, si no hay preparación.

La discusión es "hacer que deliberen las inteligencias" y no debe confundirse con la disputa, que es "deliberación de las ignorancias".

En el más amplio concepto, la discusión puede ser vulgar o correcta. En el primer caso es desordenada, sin tema fijo; sin objetivo determinado, sin puntos de vista definidos y con la intervención de los participantes sin sujeción a orden alguno. Ejemplos típicos de la discusión vulgar son la charla de café y plática familiar.

La discusión correcta, también racional, obedece a una metodología rigurosa y puede revestir dos aspectos:

ESPECULATIVA

Persigue llegar a la evidencia lógica o a la verdad.

1.- Se forma con dos disputantes (personas o grupos)

2.- La controversia se desenvuelve con tesis OPUESTAS sobre el mismo tema que se excluyan. (contrarias o contradictorias)

3.- No se busca solución nueva. Simplemente reafirmar una de las dos tesis.

4.- No admite público, jurado ni árbitro.

PRAGMATICA INTEGRAL

Se trata de encontrar una aplicación para fin determinado. Es integral en cuanto que además de aprovechar el aspecto racional deliberante, admite recursos retóricos, psicológicos, legales y de todo orden.

1.- No hay límite en el número de discutantes. Se requiere sólo autorización.

2.- La controversia es por tesis DISTINTAS sobre el mismo tema.

3.- Se espera una solución práctica y justa, aunque resulte modificación o enmienda de las tesis iniciales.

4.- Comunmente admite público, jurado o árbitro.

5.- Preferentemente por escrito en grabación.

5.- Puede ser oral o escrita con libertad, dentro de los límites de Etica, de utilizar toda suerte de recursos.

6.- Uno o varios puntos de vista lógicos, compatibles y predeterminados expresamente para no prolongarla indefinidamente, y con precisión que evita confusiones. Los puntos de vista serán sobre la misma línea de controversia.

6.- Simplemente uno o varios puntos de vista lógicos y compatibles.

7.- Su objeto es argumentar hasta encontrar la verdad absoluta (ideal) o la evidencia lógica. En consecuencia no se trata de convencer o persuadir al opositor.

7.- Fundamentalmente pretende convencer o persuadir, para mover a la acción.

Para llevar a cabo una discusión correcta es indispensable conocer los aspectos básicos de la teoría de la argumentación.

El argumento es un razonamiento cuyo propósito estriba en conseguir la aceptación o rechazo de una tesis o proposición. Se parte del supuesto de que no hay hechos fehacientes, solo ideas, creencias, opiniones o conocimientos de mayor o menor solidez que se tratan de apoyar en la forma más clara posible. Consecuentemente, la argumentación tiene lugar en el terreno de la propinquidad (aproximación por cercanía) de hechos no forzosamente veraces, lo que da lugar a la posibilidad de controversia.

Los pasos que aconseja la técnica para argumentar son las siguientes:

- a) Determinar las proposiciones verosímiles.
- b) Conducir ordenadamente los pensamientos para su presentación.
- c) Reforzar con ejemplos la argumentación para ilustrar.
- d) Descubrir los hechos más importantes y las inferencias que puedan desprenderse de ellos con el objeto de lograr argumentos casi completos
- e) Acumular sin límite argumentos útiles.
- f) Tonderar, agigantar y presentar en distintas facetas el único argumento cuando sólo de éste se dispone.

g) Si se cuenta con razonamientos de impacto por su fuerza y otros de naturaleza endeble, deben entretenerse siguiendo la técnica de Homero para dejar al final el más sólido, que logrará la impresión definitiva.

h) En el caso de contar con múltiples argumentos, pero débiles, es necesario lanzarlos a manera de racimo. Para este efecto puede ser utilidad aplicar el recurso retórico de conjunción.

i) La actitud puede ser analítica o sintética según el caso. En el primer aspecto, la argumentación se basará en disquisiciones para desentrañar e investigar profundamente en las partes y exponer, como resultado, la finalidad perseguida que permanecía oculta. La argumentación sintética se basa en exponer primero la conclusión y apoyarla en razonamientos específicos y suficientes después.

j) No deben suministrarse armas de confutación al opositor.

k) Determinar con claridad si los argumentos deben dirigirse a la inteligencia para ser comprendidos y llevar al convencimiento, o se apuntarán a los sentimientos para mover la voluntad. En este último caso, tiene lugar la aplicación de recursos psicológicos - técnicos, como la sugestión y la imaginación, y recursos retóricos que incluyen figuras del pensamiento y variadas especies de las técnicas de la forma y sensibilización.

Por otra parte REFUTAR o CONFUTAR es exponer razonamientos tratando de probar la falsedad de una tesis o una supuesta demostración, o bien la inconsecuencia de una proposición.

Técnicas de la Refutación:

- 1) Tratar de mostrar la existencia de una contradicción entre la hipótesis y alguna premisa de validez demostrada.
- 2) Localizar y hacer notar un caso concreto en el que no se cumple lo propuesto por quien argumenta.
- 3) Descubrir y resaltar los errores cometidos en el razonamiento demostrativo (en este caso la tesis no se refuta por falsedad, sino que habiéndose violado el procedimiento lógico, se hace hincapié en que no está demostrada)
- 4) Descubrir si se rompen las leyes del pensamiento y la inteligencia.
- 5) Reducir al absurdo conforme lo enseñó Aristoteles dando por cierta la hipótesis contraria para demostrar después su falsedad.
- 6) Discutir por orden, desglosando en pares las líneas de controversia (cada línea con un sujeto, un punto de vista y predicado).
- 7) Aplicar las reglas del discurso de los métodos de Descartes.
- 8) Localizar y destruir, confutándolas, los trucos de controversia que se hubiera servido el que argumenta.

9.91 ASAMBLEAS.- Las reuniones deliberantes que asumen la forma de asambleas, son parte esencial del proceso democrático. Merced a la expresión de la voluntad, manifestada a través del voto, se hace prevalecer.

Parte importantísima de la vida política en todos los países, se engendra y materializa en las asambleas. La asamblea vota y pone en vigor, las disposiciones constitucionales de un país. Las de carácter -- legislativo, que tienen denominaciones como parlamento, congreso, cámara, cortes, dieta, y otras, discuten y aprueban las leyes que han de regir un estado; en las de partido, los institutos políticos aprueban sus programas y escogen a sus candidatos para puestos públicos, y por último, las distintas clases de asociaciones civiles y sociedades mercantiles, recurrén constantemente a la celebración de asambleas, para resolver asuntos de la mayor trascendencia en su desarrollo ya que la asamblea es, por lo común, la suprema autoridad en dichas organizaciones.

La meta no es llegar a conclusiones, es aportar DECISIONES, es decir, determinaciones pactadas para hacer, o abstenerse de algo.

Existen dos diferencias importantes en relación con las otras reuniones, que son:

- 1.- Las decisiones se toman por votación.
- 2.- No hay público, generalmente, para que se expresen las opiniones con libertad, aunque hay asuntos que sí debe escuchar el público.

CLASIFICACION DE LAS REUNIONES DELIBERANTES:

- a).- JUNTAS.- Son iniciales para constituirse posteriormente en asambleas formales.- Pueden serlo de Comité, de Consejo Directivo y de naturaleza similar. Carecen de reglamentación y pueden considerarse propiamente madurantes.
- b).- ASAMBLEAS.-
 - 1.- Magna o simple.- Vida transitoria o efímera.
 - 2.- Constituyente.- Sirve de vehículos para formar una sociedad y luego pasa a ser parte de la misma.
 - 3.- De delegados.- Se pronuncia a través de acuerdos tomados por personas pertenecientes a otros grupos, que han sido elegidas por los mismos, para representarlos.

En las tres especies la asamblea es en substancia la misma y puede suceder que cuenten con reglamentación parlamentaria, o propia, adaptada a las necesidades de esa organización.

Considerando que la asamblea por lo general es el acontecimiento de mayor importancia en la vida de una organización, para que resulten productivas y no se traduzcan en una pérdida de tiempo, máxime si las constituyen un buen número de personas, deben ser fruto de una buena administración, en el sentido técnico de la palabra.

c).- JURADOS.- Son reuniones suigeneris de muchos tipos que se rigen en cada caso por sus propias normas de actuacion. En este género pueden considerarse Cónclave, Concilio, y otras muchas de características peculiares.

En lo que atañe a las asambleas, es importante que se rijan por un reglamento, y el más aceptable y completo es el que se funda en los procedimientos parlamentarios.

~~LOS~~ PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS.- El origen de los procedimientos parlamentarios se encuentra en Inglaterra y España. En principio --- los ricos se acercaron a los monarcas para deliberar y proteger sus intereses. En las antiguas tribunas góticas y anglosajonas algunas veces se utilizaron para elegir a sus gobernantes. En el Siglo XIII Eduardo I de Inglaterra reconoció, propiciando estos procedimientos, que lo que atañe a todos, debe ser resuelto por todos; pero ya en el Siglo XVII se había consolidado el establecimiento de un Parlamento para deliberar y decir lo que se piensa. Nuestro País se comprometió en 1890 en Washington a seguir procedimientos parlamentarios, junto con otros países, y más recientemente en el año de 1948, muchos ---- Estados ratificaron, en Colombia, el pacto de respetar tales procedimientos.

En el ámbito internacional funciona ese conjunto de reglas para someter a discusión diversos problemas comunes, tanto en los organismos constituidos, como en las comisiones especiales que se establecen para ese propósito, igualmente en todo asunto nacional se aplica el citado procedimiento.

El hecho de que políticamente un determinado país como lo es el nuestro, no esté constituido bajo un régimen parlamentario al estilo de Inglaterra, esto no quiere decir en modo alguno, que deban dejar de aplicarse los procedimientos parlamentarios que vienen a conformar, independientemente del sistema, un código de conducta de aceptación universal, para preparar las asambleas y reglamentar la discusión libre, para que ésta sea fructífera. (Véase Manual de Procedimiento Parlamentario de Reece B. Bothwell.- Editorial Universitaria de la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras 1964).

LOS PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS EN LA ORGANIZACION.

Así como en las reuniones del Congreso de la Unión, existe un reglamento para su funcionamiento, en las constituciones, la Carta Magna, es -- el estatuto mismo, la escritura constitutiva de la sociedad. Estos ---- documentos definen y entre otros aspectos:

- a) La forma en que se constituye el organismo de debates.
- b) Los asuntos que compete discutir.
- c) La constitución del cuerpo directivo de la Asamblea.

- d) Los nombramientos de titulares y suplentes.
- e) La duración en funciones, en cada nombramiento.
- f) Los períodos de reunión.
- g) La formación de quorum.

Constitución de una Asamblea.

Dentro de los Estatutos de la sociedad se fijan las bases para la constitución de organismos para deliberar. El órgano supremo es la Asamblea de Accionistas. Puede existir también el Consejo de Administración que se constituye en Asamblea.

El Presidente.

Todo organismo requiere de un Presidente y un Secretario, así como también de un Tesorero y Vocales.

El presidente de la Asamblea es nombrado por elección y su función primordial es la de llevar a cabo la dirección de la reunión. Todos los demás nombramientos también son hechos por elección.

La intervención del Presidente en las reuniones es para:

- a) Declarar la iniciación de la discusión.
- b) Dar por terminada la discusión.
- c) Otorgar la palabra a quien la solicite.
- d) Explicar los puntos a tratar, para orientar la discusión, pero sin que esa explicación sea parcial o tendenciosa.
- e) Concentrar a la Asamblea sobre un solo asunto a discusión.
- f) Mantener el orden y la productividad de la reunión.
- g) Respetar y hacer respetar la opinión y la palabra otorgada a cualquier miembro.

Todo lo anterior, independientemente de las obligaciones contraídas en su carácter ejecutivo y proclamadas en los estatutos de la Sociedad.

Limitaciones y obligaciones:

- a) Tiene vedado opinar (si desea hacerlo, habrá de despojarse de su nombramiento, transitoriamente, hasta que termine la votación)
- b) Debe mantenerse imparcial.
- c) Conocer los estatutos y reglamentos de la institución.

Funciones del Secretario:

- a) Tomar las notas necesarias.
- b) Preparar la Agenda y la Orden del Día con el Presidente

- 174
- g.-
- c) Tramitar toda la correspondencia y asuntos o informes recibidos.
 - d) Obtener resúmenes de cada sesión.
 - e) Leer las actas.

Reglas para conceder el uso de la palabra:

- a) Hacer la solicitud al Presidente.
- b) No permitir el uso de la palabra sino solamente al que la ha solicitado.
- c) Solamente pueden hacer uso de la palabra los invitados o visitantes, cuando la Asamblea lo haya aprobado.
- d) Toda interrupción para hablar cuando otro lo está haciendo, se considera fuera de orden.
- e) Al tomar la palabra, debe mencionarse solamente el asunto de que se trata, toda desviación implica estar fuera de orden.
- f) La palabra la otorga el Presidente y a él hay que responder. Cualquier diálogo o discusión debe evitarse.
- g) Si se toma la palabra nuevamente, para ir contra su primera opinión, se considera también fuera de orden además se considera "frívolo" - al miembro.
- h) Toda solicitud para tomar la palabra debe hacerse dirigida al cargo del Presidente, nunca por su nombre.
- i) Si no se estipula tiempo para la Asamblea, o no se haya presentado moción de cierre de debate, todos tienen derecho a hacer uso ordenado de la palabra.

El Asesor Parlamentario:

El asesor Parlamentario es un experto que acude a las Asambleas cuando en ellas se tratan temas difíciles y suple las deficiencias por -- falta de práctica del Presidente.

Solo eventualmente puede ocupar el puesto del Presidente de Debates en la Asamblea y su posición es de estar cerca del Presidente para vigi-- llar la discusión, haciendo observaciones sobre su manejo. Contesta a -- la Asamblea y al Presidente todas las consultas parlamentarias.

La Orden del Día.

Es una relación ordenada de todos los asuntos a tratar en una reunión.

- a) Debe prepararse con toda anticipación, de acuerdo con los Estatutos y dirigirse a los miembros de la Asamblea dentro de los términos -- señalados en los mismos estatutos.
- b) Cualquier asunto no consignado en la Orden del Día, solamente puede ser tratado cuando exista la aprobación de la Asamblea y siempre y cuando no salga de los lineamientos establecidos en los Estatutos, en cuanto a las atribuciones de la asamblea y el quorum necesario pa -- ra aprobar las soluciones.

La asamblea, generalmente funciona en el siguiente orden:)

- 1.- Nombramiento de escrutadores.
- 2.- Comprobación del quorum.
- 3.- Apertura de la Sesión, por el Presidente.
- 4.- Lectura del acta anterior, por el Secretario.
- 5.- Correcciones, observaciones y aprobación del Acta anterior.
- 6.- Lectura de la Orden del Día (asuntos por tratar)
- 7.- Discusión y votación de los asuntos a tratar.
- 8.- Lectura de las comunicaciones recibidas, informes de los Comités y comisiones especiales, por el Secretario.
- 9.- Asuntos pendientes.
- 10.- Asuntos nuevos.
- 11.- Cierre de la sesión, por el Presidente.

La Agenda:

La Agenda es preparada por el Secretario en combinación con el Presidente, y contiene una relación detallada de todos los asuntos contenidos en la Orden del Día.

P. ej., La Orden del Día dice:

- 5.- Informes de los Comités.

En la Agenda se señalará: Informe del Comité X sobre tal asunto.

Informe del Comité X sobre tal asunto,

Las Actas de Asamblea:

- a) Debe emplearse redacción clara.
- b) No precisa recoger en ella todos los detalles de la discusión.
- c) Debe incluir todas las decisiones.
- d) Debe contener, desde el punto de vista parlamentario, la fecha, hora y lugar de la sesión.
- e) Debe contener la Orden del Día y solventar en la misma secuencia, las decisiones adoptadas.
- f) El nombre de la sociedad o asociación.
- g) La clase de Asamblea (Ordinaria, extraordinaria)
- h) El nombre de la persona que presidió la reunión.
- i) Nombre del Secretario, si ha sido nombrado en esa junta.
- j) Los nombres de los escrutadores.
- k) Testimonio de aprobación del acta anterior.
- l) Debe incluir todas las mociones que se presenten, principales y subsidiarias.

m) Resultados de la votación.

13.-

n) Hora de la clausura.

o) Firma del Secretario y del Presidente.

Nombramiento de escrutadores.

Los escrutadores, son las personas encargadas de verificar la asistencia de los miembros de la Asamblea; son nombrados por el Presidente, o electos por votación, dentro de la misma Asamblea.

Su actividad se limita a pasar lista de asistencia, así como comprobar la presencia legal de cada miembro, de acuerdo con lo estipulado en los Estatutos o Escritura Constitutiva.

El Quorum.—Por quorum se entiende el número de asistentes exigidos para que una Asamblea pueda funcionar, así como también para tomar acuerdos.

Se establecen en los mismos estatutos; varía, en relación con el número de asistentes que deben reunirse, así como por la importancia de las decisiones que han de ser aprobadas legalmente.

La votación.

Existen tres tipos de votaciones, la ordinaria, la nominal y la secreta.

Entiéndese por votación el acto colectivo por el cual una organización reunida en Asamblea expresa su voluntad.

Votación ordinaria.— Se lleva a cabo contando físicamente las manos de las personas que están a favor y luego las que están en contra. El conteo lo realizan los escrutadores.

Votación nominal.— Sigue dos procesos. Primero levantar la mano y luego comprobando con la lista de asistencia.

Votación secreta.— Para este tipo de votación se requiere preparar -- células.

- - individuales para cada votante, las que se contendrán en urnas o depósitos cerrados.

Debe comprobarse, al finalizarse el conteo, que el número de células expedidas y entregadas a los votantes sea igual a las encontradas en el conteo total.

Los recuentos de votos solamente proceden por inconformidad de la Asamblea o de alguno de sus miembros y exclusivamente en la ordinaria. El Presidente no puede votar salvo cuando se trate de elección secreta.

Cualquier persona puede cambiar su opinión al expresar su voto, -- siempre y cuando lo haga antes de que el resultado de la votación -- se comunique,

En la votación secreta no se permite cambiar de voto.

MOCIONES.

Moción es todo asunto que se somete a la consideración de la Asamblea, para su discusión y aprobación. Se puede hacer verbal o escrita y por uno o varios miembros de la Asamblea.

Tipos de mociones.- Las mociones están calificadas por su importancia, en: Principales, subsidiarias, preferentes, misceláneas y privilegiadas o imprevistas.

Moción principal.- Es la proposición que se somete a discusión -- originalmente.

Moción subsidiaria.- Se usa para enmendar la principal, para una enmienda de la enmienda, para posponer o turnar a un Comité, para -- limitar o extender debates, para dejar en cartera (dejar pendiente para tratar en la siguiente Asamblea),

Moción preferente.- Para solicitar receso, clausura, determinar -- fecha y hora de la siguiente Asamblea, para sujetarse a la Orden -- del Día para causas de fuerza mayor.

Moción miscelánea.- Para sacar de cartera, modificar estatutos, retirar mociones para anular votación.

Moción privilegiada.- Para establecer el orden, consultar, apelar, pedir recuento y objetar mociones.

MAYORIAS

Existen tres clases de mayorías, la absoluta que es del 66% la par -- la cual es de 40 + 1 y la relativa, (numérica o simple)

REGLAMENTO.- La Tabla de Mociones sirve para clasificar las mociones dentro del ejercicio de la Asamblea. El Presidente y el -- asesor deben tenerla al momento de iniciarse el evento.

CLASIFICACION ORDEN DE PRIORIDAD	MOCIONES Y PROCEDIMIENTOS	INTERPRETACION				REQUISITO	OBSERVACIONES		
		POSIBLE	SI	NO	SI				
	MOCION A TRATAR	POSIBLE	SI	NO	SI	AYORIA	SI	PROPOSICION PRINCIPAL, ORIGINAL O PRINCIPAL.	
SUBSIDIARIAS	13 POSPONER INDEFINIDAMENTE	No	SI	SI	No	MAYORIA	SI	CASI UN RECHAZO, PUEDE SER TELESCOPICA.	
	12 ENMENDAR	No	SI	SI	SI	MAYORIA	SI	ACEPTACION CON CIENT. MODIFICACION.	
	11 ENMENDAR UNA ENMIENDA	No	SI	SI	No	MAYORIA	SI	ACEPTACION CON OTRA MODIFICACION.	
	10 PEDIR QUE SE TURNE UN COMITE	No	SI	SI	SI	2/3	SI	O QUE SE FORME UN COMITE PARA ATENDERLA.	
	9 POSPONER PARA UN TIEMPO DEFINIDO	No	SI	SI	SI	MAYORIA	SI	DA ORIGEN A UNA ORDEN ESPECIAL DEL DIA.	
	8 PEDIR LIMITE O EXTENSION DEBATES O POSTULACIONES	No	SI	No	SI	2/3	SI	DEBE RESPETARSE ORDEN DE PRIORIDAD.	
PREFERENTES	7 PEDIR CIERRE DEBATES Y VOTACION	No	SI	No	No	2/3	No	SI HAY APOYO, PROCEDE VOTACION INMEDIATA.	
	6 DEJAR EN CARTERA	No	SI	No	No	MAYORIA	No	NO PUEDE SI NO SE LE EN LA SIG. REUNION.	
	5 ORDEN DEL DIA	SI	No	No	No	2/3	No	2/3 PARA EXIGIR ORDEN ESPECIAL.	
	4 CUESTION DE PRIVILEGIO	SI	No	No	No	MAY.	SI	CAUSA DE FUERZA MAYOR.	
	3 RECESO	No	SI	No	SI	MAYORIA	SI	UN DESCANSO O DELIBERACION AISLADA.	
	2 CLAUSURA	No	SI	No	No	MAYORIA	No	PEDIR CLAUSURA INMEDIATA ES PRIVILEGIADA.	
	1 FECHA Y HORA PROXIMA REUNION	No	SI	No	SI	MAYORIA	SI	SI NO HA SIDO PREDETERMINADA.	
	MISCELANEA	SACAR DE CARTERA	No	SI	No	No	MAYORIA	No	PENDIENTE DE LA SESION ANTERIOR.
		ADOPTAR O MODIF. ESTATUTOS O REGLA.	No	SI	SI	SI	2/3	No	2/3 MEMBRESIA SI NO HAY AVISO PREVIO.
		RETIRO DE UNA MOCION	No	No	No	No	NO-MAY	SI	MAY. SI YA FUE ANUNCIADA Y SECUNDADA.
PEDIR LECTURA DE INFORMES		No	SI	No	No	MAYORIA	SI	HOJAS NUMERADAS, UNA POR CAPA.	
PEDIR SUSPENSION PROCD. PARLAMENT.		No	SI	No	No	2/3	No	DEBATES Y EXPOSICIONES LIBRES.	
DAR DE BAJA UN COMITE		No	SI	SI	SI	2/3	SI	2/3 MEMBRESIA SI NO HAY AVISO PREVIO.	
COMISIONES EN PLENO		No	SI	SI	SI	MAYORIA	No	PRESIDE LA GRAN COMISION	
ANULAR		No	SI	SI	No	2/3 MAY	No	¿PREVIO AVISO? - MOCION 2/3?	
RENGER		No	SI	SI	SI	2/3 MAY	SI	2/3 SI ES MOCION DE 2/3	
MAYORIAS		MOCION DE ORDEN	SI	No	No	No	NO-MAY	No	A VOTACION SI EL PRESIDENTE TIENE DUDA.
	CONSULTA PARLAMENTARIA	SI	No	No	No	NO	No	RESUELVE EL PRESIDENTE O EL TERCER SECRETARIO.	
	ABOLICION	SI	SI	No	No	MAYORIA	No	SI HAY DISCUSION, PRESIDENTE SE F. TIENE.	
	PED. RECHAZO DE UNA VOTACION	SI	No	No	No	NO	No	NO CABE EN UN COMITADO SECRETARIO.	
	UBICAR QUE SE CONSIDERA UNA MOCION	SI	SI	No	No	2/3	SI	ANTES DEL ACCESO DE VOTACION	

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE REUNIONES ADMINISTRATIVAS
(DEL 9 DE ENERO AL 26 DE FEBRERO DE 1973)

<u>NOMBRE Y DIRECCION</u>	<u>EMPRESA Y DIRECCION</u>
1. SR. C. P. EUGENIO ABSALON Av. Circunvalación No. 33 Bosques de Echegaray Naucalpán, México Tel: 5-62-63-09	AUDITORIA INTERNA U.N.A.M. Ciudad Universitaria México 21, D. F.
2. SR. DANIEL ACOSTA ESPARZA Capulín No. 20 Cd. Jardín México 21, D. F. Tel: 5-49-26-80	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS Dr. Barragán No. 779 México, D. F. Tel: 5-19-94-84
3. ING. JAIME E. AGUILERA BARRAZA Cuatrosienegas 2011-15 Col. Las Mitras Monterrey, N. L. Tel: 46-71-23	FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA U.A.M.L. Ciudad Universitaria Monterrey, N. L. Tel: 52-30-12
4. ING. RICARDO ALVAREZ VALIÑO Aniceto Ortega No. 948 México, D. F. Tel: 5-75-70-75	TERMINAL DE AUTOBUSES DE PASAJE ROS DE ORIENTE Arcos de Belen No. 58 México, D. F. Tel: 5-88-09-88
5. ING. JOSE LUIS ANTON MACIN Av. Niños Heroes de Chapultepec 54 México 13, D. F. Tel: 5-79-64-51	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS Miguel Laurent No. 840-3er. Piso México, D. F. Tel: 5-59-16-60
6. LIC. MANUEL AVILA ROMO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
7. SR. GABRIEL CAJIGA TORRES Palmas 18 Jardines San Mateo Naucalpan, Edo. de México	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS Xola y Av. Universidad México, D. F. Tel: 5-30-04-21
8. LIC. GUSTAVO CARCAÑO RICALDE Obrero Mundial No. 283-1 Col. Narvarte México 12, D. F.	BANCO NACIONAL DE MEXICO 5 de Mayo No. 6 Mezzanine México, D. F. Tel: 5-18-90-20 Ext. 256-119

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE REUNIONES ADMINISTRATIVAS (DEL
9 DE ENERO AL 26 DE FEBRERO DE 1973)

<u>NOMBRE Y DIRECCION</u>	<u>EMPRESA Y DIRECCION</u>
9. SR. JORGE CASANOVA BUSTOS Norte 88 No. 4215 México 14, D. F. Tel: 5-51-12-81	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS Xola y Av. Universidad México, D. F. Tel: 5-19-53-44
10. ING. JOSE LUIS DAMIAN ADAN Av. Ote. 83 No. 3720 México, D. F. Tel: 5-51-06-29	ECISA CONSTRUCCIONES, S. A. Av. Chapultépec No. 511-105 México, D. F. Tel: 5-33-22-85
11. C. FERNANDO GONZALEZ LOPEZ	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
12. LIC. ROSENDO MACHUCA ALARCON Retorno 110 de Rio Churubusco Edif. 16 Depto. 112 Col. Unidad Modelo Tel: 5-82-87-98	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS Dr. Barragán No. 779-9o. Piso México, D. F. Tel: 5-19-72-21
13. ING. MIGUEL MARTINEZ OROZCO Paseo de la Reforma Norte 604-1104 México 3, D. F. Tel: 5-29-32-72	FABRICA DE PAPEL SAN RAFAEL, S.A. San Rafael Edo. de México
14. ING. FERNANDO A. PACHECO Hamburgo No. 146-301 México, D. F. Tel: 5-11-21-81	AUTOBUSES DE ORIENTE, S.A. DE C.V. Sol. 233 México 3, D. F. Tel: 5-26-09-08
15. LIC. JOSE REYES PALACIOS Edificio F-51 Dpto. 24 Lomas de Plateros Mixcoac, D. F. Tel: 5-93-29-23	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS Dr. Barragán No. 779 Col. Narvarte México 12, D. F. Tel: 5-19-69-87
16. ING. LUIS ROBERTO REYNOSO BALLESTEROS Obrero Mundial No. 123-5 México, D. F. Tel: 5-43-50-31	CIA. INDUSTRIAL DE PLASTICOS, S.A. Lago Texcoco 112 México, D. F. Tel: 5-45-74-80
17. LIC. CARLOS F. SALINAS DOMINGUEZ Chiapas 186-5 México 7, D. F.	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS Dr. Barragán No. 779-9o. Piso México, D. F. Tel: 5-19-72-21

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE REUNIONES ADMINISTRATIVAS (DEL
9 DE ENERO AL 26 DE FEBRERO DE 1973)

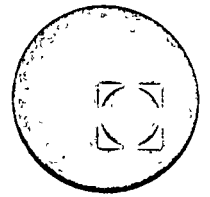
NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

- | | | |
|-----|--|---|
| 18. | SR. ALFONSO URIBE CABRERA
Av. Juárez No. 25
Sta. Ursula Coapa
México 22, D. F. | SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
Miguel Laurent No. 840
México, D. F. |
| 19. | ING. HECTOR VARGAS RIVERA
Playa Pie de la Cuesta No. 403
México, D. F.
Tel: 5-32-95-95. | SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
Miguel Laurent No. 840-5o. Piso
México, D. F.
Tel: 5-89-17-27 |
| 20. | ING. ERNESTO ZAMUDIO GONZALEZ
Isla Angel de la Guardia No. 51
Col. Prado Vallejo
México, D. F.
Tel: 5-67-82-68 | SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
Miguel Laurent No. 840
México, D. F.
Tel: 5-59-17-69 |



centro de educación continua
facultad de ingeniería, unam



DIRECTORIO DE PROFESORES DEL CURSO REUNIONES
ADMINISTRATIVAS

1. Lic. Sergio Flores de Gortari
Secretario de la Facultad de
Comercio y Administración
Presidente del Colegio de Profesores
de la Facultad de Comercio y Administración
U. N. A. M.
2. Ing. Mario Haddad Slim
Profesor Titular y Decano en la
U. N. A. M.
Materia de Comunicaciones
3. Lic. Emiliano Orozco Gutiérrez
Asesor de la Secretaría de Obras Públicas
Xola y Universidad
México, D.F.

