

# CAPÍTULO 6.

## LA COMUNICACIÓN INTERNA

---

**Como vimos en el capítulo anterior, una de las formas en que los miembros de una organización participan y se implican en ella es compartiendo la información.**

**En este capítulo veremos como se puede mejorar la circulación de la información dentro del grupo.**

Teniendo en cuenta las características de las organizaciones sociales, el principal medio de comunicación interna es *la relación interpersonal*: es común que los miembros se vean seguido, trabajen juntos, muchas veces comen juntos y hasta pasen más horas en la institución que con sus familias. Por lo tanto antes de intentar utilizar otros medios de comunicación más complicados, hay que tratar de mejorar la simple comunicación de todos los días entre los miembros del grupo y particularmente en las reuniones que es donde se expresan opiniones más comprometidas y se define la marcha del grupo.

Para que los miembros de un grupo se puedan comunicar entre sí deben desarrollar al menos dos aspectos: la capacidad de expresión y la actitud de escuchar.

### La capacidad de expresión

Es importante desarrollar la capacidad para expresarse pues así podemos hacer comunicables nuestros pensamientos. Esta capacidad, por supuesto, deben desarrollarla todos los integrantes del grupo. De esta manera será más fácil participar en forma colectiva y podrán discutir con mayor claridad y propiedad.

Por otra parte, los dirigentes necesitan desarrollar su capacidad de expresión para motivar a los integrantes de su organización que a menudo caen en la rutina y en la falta de interés por participar. Los miembros no asumen sus responsabilidades o lo hacen sin entusiasmo. Se pierde el sentido de lo que se está haciendo y el grupo comienza a decaer llegando incluso, a veces, a disolverse.

Existen esencialmente dos formas de expresarse: la expresión hablada y la expresión no hablada.

La expresión hablada es la forma más común que tenemos para llegar a otra persona. Con las palabras expresamos nuestras ideas, sentimientos, dudas o deseos.

La primera instancia de expresión hablada es la conversación: conversamos en nuestra casa, en el grupo, con los vecinos, en el trabajo. Cuando necesitamos llegar a un número mayor de personas, recurrimos a la reunión.

Sin embargo, no todo se dice a través de las palabras. También nos expresamos a través de los gestos del rostro, del movimiento de nuestras manos o las posturas de nuestro cuerpo. Hasta el hecho de no asistir a las actividades del grupo puede ser una forma de expresión: aquí puede manifestarse una falta de motivación o algún problema personal que nos impide la participación en el grupo. A todo esto lo llamamos la expresión no hablada.



**14**

La expresión no hablada agrega a las palabras información e incluso puede modificar lo que se quiere decir a través del lenguaje oral. Por ejemplo, el rostro fruncido junto a las palabras "estoy de acuerdo" pueden significar en realidad que "no estoy de acuerdo en absoluto" o "estoy obligado a aceptarlo".



**15**



**16**

## **La actitud de escuchar**

Uno de los aspectos más importantes para facilitar la participación en un grupo es la capacidad del dirigente para atender y escuchar. Para esto es necesario considerar tanto las formas de expresión hablada como no hablada.

La verdad es que pocas veces se atiende y se escucha lo que los otros realmente quieren decir. Es común observar que se escucha una parte de lo que el otro está diciendo y no la totalidad o se cambia lo que el otro dice de acuerdo al punto de vista propio. En otras palabras, "uno escucha lo que quiere oír".

También ocurre que se escucha sólo a algunas personas del grupo, generalmente, aquellas que hablan mejor

o que tienen mayor influencia. En cambio no se escucha con atención a los más tímidos, a los que se expresan con menor claridad o a los que tienen una opinión distinta o crítica.

Otra situación bastante frecuente es que se dan opiniones apresuradas y se califica lo que se escucha en términos de bueno o malo.

La actitud de simplificar lo que la otra persona está diciendo también suele darse. En estos casos se trata de relativizarlo convenciéndolo de que eso que dice no es tan grave o tan importante.

Finalmente, tampoco se escucha cuando inmediatamente se dan consejos o soluciones frente al problema que se está planteando.

Atender y escuchar significa, entonces, tener la capacidad de recibir lo que el otro quiere decir. Se trata de que nuestra primera reacción, frente a la persona que expresa algo, no sea la de entregar nuestra propia visión o juicio, sino tratar de recibir tal cual lo que el otro está sintiendo o pensando.



## La comunicación

Saber expresarse y saber oír lo que dicen los demás no es fácil. Y a veces la cosa se complica cuando tenemos que expresar nuestras ideas dirigiéndonos a muchas personas.

Muchas veces hemos experimentado que charlando con un amigo o un compañero podemos plantear claramente lo que pensamos pero nos trabamos cuando tenemos que decir lo mismo en una asamblea ante todos los integrantes de la organización. Y cuando se trata de expresar sensaciones, sentimientos o ideas la cosa se hace más difícil que cuando tenemos que contar un hecho concreto. Nos inhibimos, no encontramos las palabras justas, tenemos miedo de parecer cursis, sentimentales, exagerados o complicados.

Hay gente que prefiere escribir lo que tiene que decir para no equivocarse y tener el tiempo necesario para elegir las palabras adecuadas. Pero a veces esto tampoco es efectivo. Las palabras pueden adquirir distintos sig-

nificados según quien las diga, cuando las diga, en que momento histórico o en que contexto institucional.

Todas estas cuestiones tienen que ver con el proceso de la comunicación, y por eso nos parece interesante analizarlo.

En su origen la palabra comunicación significa establecer una "comunidad" con alguien, es decir compartir una idea, un conocimiento, un sentimiento, una actitud.

## Elementos de la comunicación

En todo proceso informativo siempre hay cinco elementos principales:

- Un *emisor* (que puede ser una persona, una institución, una comunidad, etc.)
- Un *mensaje* (el contenido, lo que se quiere decir)
- Un *medio* (el soporte elegido para transmitir el mensaje: la voz, una revista, un afiche, una película, una carta, etc.)
- Un *código* (el lenguaje que utilizo: el idioma, el código morse, el montaje de imágenes en una película, música, poesía, etc.)
- Un *receptor* (otra persona, otra institución).

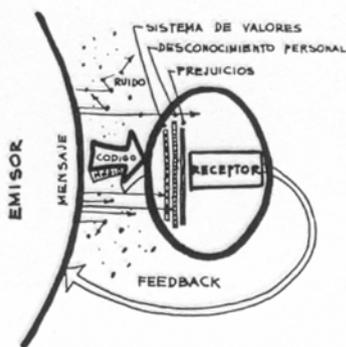
Por ejemplo en este caso nosotros (los autores) somos los emisores, ustedes que están leyendo este texto son los receptores, el libro es el medio, el idioma y la gramática castellana es el código y esta serie de reflexiones sobre la comunicación es el contenido.

Estos son los elementos principales necesarios para que una información se difunda. Hay otros factores que hacen que esta sea buena, o sea desastrosa y nadie entienda nada (o peor: que todos entiendan lo contrario a lo que quisimos decir).

Veremos primero aquel elemento que transforma la información en comunicación:

### El "feedback"

Para lograr una buena sintonía, es decir para asegurarnos que el mensaje se entendió con claridad, es necesario tener una devolución: saber que piensa el



interlocutor de lo que yo dije. De lo contrario corro el riesgo de que el mensaje se haya entendido mal por haber dado la información incompleta, confusa o incorrecta o por suponer que el otro sabía las mismas cosas que yo. Este ida y vuelta, este *proceso de retorno que nos permite corregir elementos de nuestro mensaje* para que sea bien entendido se llama *feedback*. y se da entre receptor y emisor mutuamente.

Veamos algunos ejemplos de feedback:

- En una charla o una discusión uno puede ir haciendo preguntas para saber si se entendió lo que quiso decir.
- Un buzón de sugerencias o un libro de quejas en una organización o en una empresa puede ser una forma de conseguir que la gente exprese sus opiniones manteniendo el anonimato (en una cooperativa se abrió un libro de quejas interno donde los miembros anotaban todas sus broncas cotidianas y que se leía en las reuniones semanales para trabajar esos conflictos)
- Poner a disposición la redacción de la memoria anual para que pueda ser leída con tiempo por todos los compañeros con la idea de que propongan enmiendas y correcciones.
- Un correo de lectores de una revista
- Las preguntas que hace un docente en una prueba para saber si sus alumnos entendieron la lección.

Estos son mecanismos de feedback “formales”. En una reunión o una conversación hay otras formas de averiguar qué produce lo que uno dice. La principal es el lenguaje de los gestos.

Cuando vemos que la gente mira insistentemente el reloj, que bosteza, que empiezan a escucharse cuchicheos, es evidente que los demás no tienen interés en lo que decimos. En ese caso conviene hacer un chiste, pasar a un cuarto intermedio, hacer notar lo que uno ve o cualquier otra cosa menos seguir hablando de lo mismo como si no pasara nada. También podemos preguntar a algún compañero que opina sobre determinado aspecto de lo que se está diciendo.

El feed back (o proceso de retorno) es básico para el desarrollo de una buena comunicación. Todo esfuerzo realizado en este proceso bien vale ya que una buena

**19****20**

comunicación facilita la participación, permite la cohesión entre las distintas partes de la organización (entre los miembros, entre los miembros y la comisión directiva, entre distintas comisiones de trabajo, etc.), aumenta la eficiencia y clarifica los objetivos de la organización entre otras cosas.

## Obstáculos en la comunicación

A diferencia del *feedback*, hay otros elementos que pueden ser perjudiciales para una buena comunicación.

Cuando uno trata de comprender que es lo que en realidad le están queriendo decir aparecen algunos factores que pueden funcionar filtrando el mensaje:

**El sistema de valores de cada uno:** el interlocutor elige algunos elementos de la comunicación y rechaza otros. Por ejemplo hay palabras que tienen significados opuestos o distintos para diferentes personas (la palabra libertad tiene distintos significados para un preso, un campesino o un multimillonario; la palabra productividad quiere decir cosas distintas para el obrero y para el patrón; la palabra jubilación suena diferente para un joven de 15 años que para un hombre de 55)

**El conocimiento personal que tengan los interlocutores.** Si el presidente de una cooperativa se manda un discurso sobre la necesidad de esforzarse para mantener la fuente de trabajo aumentando la jornada de trabajo a 12 horas, sonará de diferente manera si sabemos que él va a ser el primero en quedarse trabajando lo necesario o si estamos seguros que una vez terminado el discurso se irá a tomar vino y a dormir la siesta.

**El medio social e histórico.** Es similar al primer punto pero tiene que ver con los tiempos históricos: hay cosas que hoy se dicen y pasan sin que nadie se asombre mientras que hace diez años si alguien decía lo mismo lo hubieran mirado con cara de asco. De manera opuesta, hay valores que uno pretende defender pero que al estar “pasados de moda” pierden la fuerza de convocatoria que tenían.

Con los principios solidarios pasa un poco eso. Es difícil invocar ideales de justicia y compromiso con los

otros, tan devaluados en el consenso social en estos tiempos de pragmatismo e individualismo.

Este tipo de obstáculo también tiene relación con el entorno de cada persona: los amigos, la familia, el barrio, pueden generar en uno prejuicios, opiniones o interpretaciones que condicionarán la forma de ver las cosas.

**El ruido en la comunicación.** Hay muchos tipos de ruido que pueden interferir la comunicación: realizar una reunión en una oficina que dé a una calle con mucho tránsito, el ruido permanente de un ventilador de techo o de una máquina, las interrupciones continuas del teléfono, las interferencias en una emisión de radio, la entrada y salida permanente de gente al lugar de la reunión, el cuchicheo constante, etc. Cualquier cosa que distraiga nuestra atención es un "ruido".

De estos obstáculos hay algunos que son más difíciles de superar que otros. Si hay problemas con el *medio* (por ejemplo no tenemos un micrófono o un buen sistema de sonido y tenemos que hablar ante doscientas personas), con el *código* (hablar con un ruso sin saber el idioma puede ser una experiencia complicada) o tenemos un *ruido* en la comunicación que no podemos evitar, no podremos hacer demasiado.

Entonces volveremos al tema del saber expresarse y saber escuchar, para centrarnos en las *soluciones* que se pueden tener en cuenta para aquellos problemas originados en el emisor y en el receptor del mensaje.

### **Por parte del emisor**

Cuando uno tiene que transmitir un mensaje conviene tener claro lo que se va a decir y ser preciso, decir las cosas con la menor cantidad de palabras posible, escribir un punteo con las ideas principales que quiere decir, no contradecir lo que uno dice con gestos opuestos.

Cuando se quiere exponer algo es útil comenzar con una introducción en que se explique cuál será el tema que se abordará. Luego seguir con los argumentos que fundamentan ese mensaje. Finalmente, es importante que los que escuchan se vayan con una idea clara de lo que se quería decir. Para ello, es conveniente hacer un resumen al terminar la exposición.

## Lenguaje popular y lenguaje profesional

El problema de la comunicación en las organizaciones sociales se complica cuando se relacionan profesionales y gente de sectores populares: cada uno habla lenguajes distintos.

Las diferencias se encuentran en el tipo de palabras que usan y en la forma de organizar las frases, como vemos en el siguiente cuadro:

	Lenguaje popular	Lenguaje profesional
Tipos de palabras	<p>Usa muchos <b>verbos simples</b>, cortos, de pocas sílabas: ver, dar, trabajar, barrer, cocinar, etc. En lugar de usar verbos compuestos derivados de un sustantivo o un adjetivo (p. ej. condicionar) combina un verbo simple con un sustantivo (poner condiciones).</p> <p>Usa muchos <b>sustantivos concretos</b> (cosas que existen en la realidad: papa, tierra, árbol) y pocos sustantivos abstractos y los que usa son simples, relacionados con la vida diaria: muerte, fuerza, tristeza, amor.</p> <p>Usa pocos <b>adjetivos</b> y los que usa son <b>simples</b>, relacionados con las cosas que ve a su alrededor: feo, rojo, bueno.</p> <p>Casi todas las palabras usadas por el pueblo tienen menos de tres sílabas.</p> <p>Sustantivos concretos y verbos: 70% Sustantivos abstractos y adjetivos: 30%</p>	<p>Usa muchos <b>verbos compuestos</b> y largos: sub-estimar, pre-establecer, interactuar, etc. y derivados de sustantivos abstractos: sistematizar (de sistema), contextualizar (de contexto), etc.</p> <p>Usa pocos sustantivos concretos y muchos <b>sustantivos abstractos</b> y en general <b>compuestos</b> (derivados de verbos o adjetivos) terminados en -ancia (circunstancia), -encia (vivencia), -ión (autogestión), -ismo (capitalismo), -sis (crisis), etc.</p> <p>Usa muchos <b>adjetivos compuestos</b> (derivados de verbos o sustantivos) terminados en -ario (centenario), -ático (catedrático), -ible (ineludible), -ista (integracionista), -ivo (permisivo), -orio (ilusorio), -ticio (ficticio), etc.</p> <p>Sustantivos concretos y verbos: 28% Sustantivos abstractos y adjetivos: 72%</p>
Organización de las frases	<p>Muchas oraciones cortas (en general de menos de siete palabras).</p> <p>Cada oración tiene una sola idea.</p> <p>Las ideas van en el orden en que pasaron los hechos.</p> <p>No se usan frases incidentales (las que se apartan de la idea principal), ni subordinadas (que complementa la frase principal).</p>	<p>Oraciones larguísimas (a veces llegan a tener 100 palabras).</p> <p>Usa oraciones compuestas con una frase principal entrecortada y un montón de frases derivadas y subordinadas que se van intercalando.</p> <p>Las ideas no siguen necesariamente el orden natural de los hechos.</p>

Es fundamental elegir un lenguaje adecuado. *Lo importante del lenguaje es "llegar" a la gente.* No se le puede hablar igual a un grupo de señoras, a un grupo de jóvenes o a un grupo de sindicalistas. Aquí es necesaria la sensibilidad del expositor para captar lo que sienten y piensan las personas a quienes se dirige. Cuando uno sabe que en los interlocutores existe alguna resistencia concreta hacia lo que uno va a decir, conviene empezar planteándola explícitamente ("yo sé que lo que voy a decir no les va a caer nada bien"), esto por lo general predispone favorablemente.

Al comunicarse, hay que evitar que la propia personalidad incida negativamente en lo que uno dice a través de prejuicios y actitudes que se repiten y que ya han sido marcadas por los compañeros. Para esto hay que *priorizar los hechos* sobre las opiniones, *saber ponerse en el lugar del otro y conocerse a sí mismo.*

Evitar que en los demás se mezclen los distintos roles sociales o institucionales que uno tiene (una misma persona puede ser presidente de la cooperativa, oficial tornero, padre, vecino, socio de la cooperadora escolar, etc.). Para esto, siempre que pueda haber confusión, conviene dar una información precisa del lugar y la posición desde la que se habla y del objetivo que se persigue ubicando al interlocutor.

### **Por parte del receptor**

Cuando uno participa en una reunión como espectador o como oyente conviene:

Estar accesible y disponible, hacer preguntas para que el locutor aclare su pensamiento.

Tratar de salir del propio marco de referencia, tratar de superar los prejuicios previos que uno tiene, y expresar necesidades y sentimientos que le surgen a partir de lo que pudo escuchar.

Expresar lo que uno siente acerca del entorno, el status o el rol del que habla.

## Análisis de caso

Para ver como funciona esto de la comunicación en la práctica, vamos a presentar el caso de una cooperativa, donde en una asamblea aparecieron varios de los problemas antes enumerados.

“La sociedad de fomento del barrio "La cañada" tiene 50 asociados.

Al cumplirse el primer año de la institución, el secretario llama a Asamblea. Para eso redacta una carta formal. La escribe con letra un poco chica. Ubica la carta en una cartelera entre otros papeles, afiches con títulos coloridos e inmensos, recortes de periódicos, fotografías y tarjetas de fin de año que no se cambian hace un mes por lo menos.

La convocatoria pasa desapercibida y el día de la Asamblea asisten veinticinco asociados.

La asociación civil en cuestión se formó a partir de la iniciativa de un puntero político del barrio que prometió un subsidio para organizar un comedor infantil en el lugar y una panadería para dar trabajo a algunos vecinos. Tramitada la personería jurídica y obtenido el subsidio, el patrocinador desapareció con la plata. Luego de eso la asociación se dividió en dos bandos: los asociados que antes militaban para el puntero, que siguieron dirigiendo la institución y se propusieron nuevamente gestionar un crédito para poner en marcha la panadería (y así conseguir trabajo) y un grupo de vecinos que se puso a trabajar para abrir el comedor con el esfuerzo del barrio.

Iniciada la Asamblea el tesorero informa que las gestiones para conseguir un crédito dieron resultado, planteando que la Asamblea debe aprobar la solicitud. A continuación da lectura a un extenso informe, redactado en un lenguaje técnico difícil de entender para la mayoría de los asociados. Durante la lectura es interrumpido varias veces por el teléfono. El informe plantea las formas en que el crédito debe pagarse, la cantidad de trabajo que deberían aportar los que participen de la panadería y una proyección de los ingresos y egresos de la panadería durante los próximos tres años.

El discurso fue largo. La ausencia de muchos asociados (los más interesados en poner en marcha la panadería) no les permitió a los dirigentes contar con apoyo para confirmar que existía gente con ganas de trabajar y que había interés real en ese proyecto. Al resto de los asociados se les venía a la cabeza el recuerdo del puntero que los estafó y que siempre les daba argumentos similares (¡De esta manera vamos a tener un trabajo digno y vamos a lograr que el barrio salga adelante!). Todo esto hace que los asociados se nieguen a pedir el préstamo, temerosos de no poder pagar el crédito y de que la dirigencia se quede con la plata comprometiendo el futuro del comedor.”

## Algunos medios de comunicación e información interna

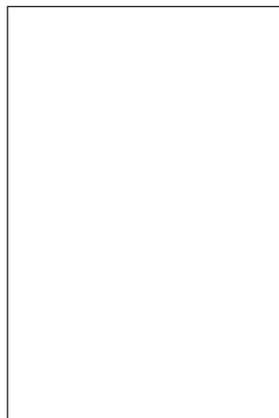
Dejando de lado la comunicación verbal, en esta sección presentamos algunas sugerencias para el diseño y utilización de materiales informativos implementados en diversas organizaciones. Los dividiremos en técnicas escritas, gráficas, sonoras, audiovisuales y participativas.

### Técnicas escritas y gráficas

En la elaboración de este tipo de materiales es necesario tener en cuenta una serie de recomendaciones:

- Elegir y precisar *la idea fundamental* que se quiere transmitir y sobre la cual se centrará la atención.
- En las técnicas gráficas, la imagen debe representar claramente el mensaje. Si una persona no sabe leer debe poder entender lo que se quiere decir. El texto debe reforzar la imagen.
- Hay que evitar recargar los espacios gráficos. La información se debe jerarquizar: el espectador o lector debe saber inmediatamente al ver la página o el afiche qué es lo más importante y qué es lo secundario (como ejemplo se puede tomar la primera plana de un diario). Así, las noticias más importantes van en letras grandes y con grandes fotos, arriba y a la derecha en las páginas impares, arriba y a la izquierda en las pares. A medida que tienen menor importancia van achicándose y bajando en la página.
- Es importante la distribución del material: por ejemplo si es un boletín hay que garantizar que llegue a manos de todos los destinatarios, si es un periódico mural debe estar en el lugar de paso obligado de todos y no detrás de una puerta.
- Los escritos deben ser cortos y precisos. Evitar las frases largas o las palabras innecesarias. (ver pág. 154)
- Considerar como un factor importante la *motivación*. Además de tener en cuenta lo que vamos a decir pensemos si lo podemos decir de forma tal que atrape la atención. Se pueden redactar titulares divertidos, poner fotos sacadas de revistas con epígrafes que le cambien el sentido para que sirva de ilustración a una nota so-

Más importante ↓



↑ Menos importante

bre un tema que nos interesa, etc. Por ejemplo, en un periódico mural de una empresa muy seria desde lejos se podía leer un papel que en una letra enorme decía “*EL SEXO...*”, al acercarse al papel podíamos leer en una letra común lo que decía a continuación “*...no es de lo único que vive el hombre. Si te interesa enterarte de otros temas que pueden influir sobre tu vida, lee esta cartelera*”

A continuación describiremos algunas de estas técnicas:

**Pizarra/tizas.** Puede servir para anotar el orden del día de las reuniones o ir escribiendo los acuerdos y desacuerdos que se generan durante una reunión. Se puede dividir la superficie en varias partes: problemas, soluciones, decisiones, responsables, recursos, etc. Vienen a ocupar el papel del libro de Actas pero con la diferencia de que pueden ser visualizados por todos e incluso por quienes no participaron de la reunión. También sirven en la reunión siguiente para recordar hasta dónde avanzó el grupo o fijar los acuerdos conseguidos.

**Papelógrafo/marcadores.** El papelógrafo o rotafolio es un conjunto de hojas grandes (formato afiche) de papel barato fijadas sobre un atril sobre las que se escribe con marcadores. Mejoran la propuesta del pizarrón porque se pueden ir archivando y consultando con el tiempo, mientras que lo escrito en el pizarrón debe ser borrado en cada nueva reunión.



**LAS HOJAS UNA VEZ UTILIZADAS SE PUEDEN DESPRENDER Y PEGAR EN LAS PAREDES**

**LAS HOJAS EN LAS PAREDES SIRVEN DE AYUDAMEMORIA AL GRUPO**

**EL COORDINADOR DEL GRUPO LAS PUEDE EMPLEAR PARA RECAPITULAR LO TRATADO DURANTE UNA REUNIÓN**

En ambos casos (pizarrón o papelógrafo) conviene trabajar con letra grande y legible, las tizas y marcadores de colores ayudan a recalcar y diferenciar los mensajes: subrayar, encerrar en círculos, cuadrados o rectángulos permite llamar la atención.

**Comunicados internos, memorandums.** Tienen el rol de evitar los malos entendidos. Obedecen al principio de "no me lo diga, escríbalo". Funcionan como un comprobante y sirven para deslindar responsabilidades en caso de órdenes o instrucciones comprometidas. Sirven para grupos numerosos y con jerarquías y responsabilidades bien precisadas. Burocratizan las relaciones pero evitan confusiones y disminuyen el nivel de error en el trabajo. Para instrumentar un sistema de este tipo se deben unificar los criterios que se usaran ya que conviene formalizar algunos aspectos de los mismos. Algunas normas habituales se refieren a la necesidad de ser firmados por el emisor y el receptor aclarando quienes son y que puesto ocupan, poniendo la fecha y hora. Se debe establecer si se pueden enviar memos a miembros de mayor jerarquía o deben estar firmados por alguien de su misma jerarquía y cuales son los criterios para archivarlos (por gerencia de destino o de origen, por fecha de emisión, etc.). Los comunicados internos por lo general deben tener varias firmas. En algunas organizaciones hay departamentos específicos que se encargan de la distribución de la información.

**Informes.** Sirven para *comunicar información* compleja que debe ser estudiada por diversas personas *antes de una reunión*. Sirve para ahorrar tiempo. Cada miembro puede ir con sus opiniones, objeciones o propuestas en lugar de perder tiempo informándose en el momento. Por otra parte la necesidad de escribir un informe obliga a ser preciso y a organizar la información de una manera comprensible. A veces un informe verbal suprime cosas importantes y le da demasiada importancia a elementos secundarios. Conviene elaborar diagramas, gráficos y otras ayudas visuales que apoyen la información numérica o estadística y faciliten su comprensión.

**Buzón de sugerencias.** Como dijimos facilitan el "feedback" en la organización. El anonimato permite expresar cosas que de otra forma no se dirían.

Memo interno	Fecha
De:	<input type="text"/>
A:	<input type="text"/>
Referencia	<input type="text"/>
Firma	

Circular interna <sup>N</sup>	Fecha
	<input type="text"/>
	Vigencia
	<input type="text"/>
Referencia	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> COMISIÓN DIREC.	<input type="checkbox"/> COMISIONES
<input type="checkbox"/> TODO EL PERSONAL	<input type="checkbox"/> SOCIOS
<input type="text"/>	

**Gacetillas.** Son notas que se escriben para difundir hechos puntuales (reuniones, actos, actividades sociales, etc.) escritas en un estilo ágil. Son breves (no más de una carilla) y sirven para motivar la asistencia a las mismas. Muchas veces también se dirigen a los medios de comunicación para difundir la misma información.

**Boletines informativos.** Pueden ser abiertos o cerrados. Son abiertos cuando cualquier asociado puede escribir en sus páginas. Esto es posible por ejemplo cuando la organización posee computadoras. Se establece un archivo destinado al boletín y cualquiera que quiera aportar una idea o escribir una nota tiene tiempo hasta la fecha de cierre. Luego se imprime el archivo y se hacen copias para todos los asociados. Son cerrados cuando el boletín difunde noticias seleccionadas por un responsable o por la Comisión Directiva en función de algún criterio editorial. En este caso puede tener alguna sección abierta para cartas u opiniones. Puede tener secciones fijas (balance económico, columna para la comisión de educación cooperativa, humor, noticias institucionales, información comercial, información técnica, eventos, correspondencia recibida, etc.) o hacerse diferente en cada edición.

En caso de encarar la producción de un boletín hay que tener en cuenta algunas ideas:

- Cuanto más cerca de la tapa aparece una información se supone que es más importante .
- La vista recorre con más facilidad las páginas impares (las de la derecha, si abrimos el periódico). También conviene utilizar estas páginas para destacar una información.
- Conviene diferenciar la información de las opiniones. En caso que existan ambos tipos de notas sobre un mismo tema es aconsejable separarlas en recuadros distintos aclarando para el lector cual es la información y cual es la opinión.
- Para organizar un texto en periodismo se utiliza el esquema de la "pirámide invertida": la información se da muchas veces ampliándola cada vez más: Título, bajada (una síntesis de la noticia en letra grande), copete (los datos fundamentales de la noticia en letra

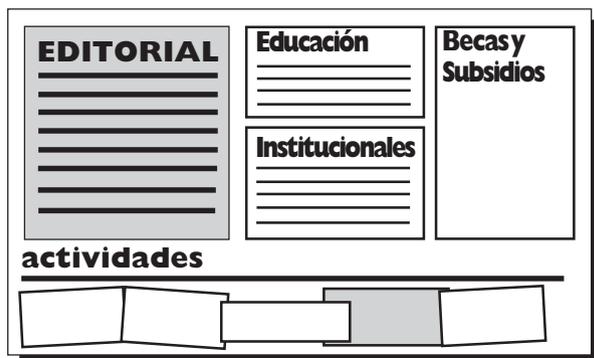
chica pero en "negrita") y el cuerpo de la nota (el texto con toda la información). Esto permite que el lector seleccione que noticias le interesan sin tener que leer toda la información.

- Para que el boletín sea ameno hay que ir variando el género periodístico a lo largo del mismo. Básicamente hay tres géneros: informativo (noticia, crónica, reportaje, entrevista, de investigación), de opinión (editorial, nota, comentario, crítica, colaboración) y de entretenimiento (historietas, juegos y entretenimientos, literatura humorística)
- Conviene usar letra "cursiva" para destacar las frases más importantes de cada texto.
- Se pueden resaltar los textos cortos pero importantes, utilizando recuadros.

**Encuestas** (ver en las actividades del capítulo 1)

**Diario mural, cartelera.** Deben ser colocados en lugares visibles y de fácil acceso a los asociados. Se utilizan para poner informaciones escritas que pueden o no estar acompañadas de gráficos, dibujos o fotos. Son muy útiles para mantener informados a los compañeros sobre las actividades que se están desarrollando o que han sido programadas para los días venideros. Su actualidad es breve por lo que las informaciones deben ser renovadas periódicamente.

Pueden ser organizados por temas como en el dibujo, o por tiempos (lo que ocurrirá la semana próxima, dentro de dos semanas, el mes que viene, los próximos tres meses). Pueden fabricarse con telgopor de 3 o 4 cms. de espesor y de alta densidad forrado con tela de jersey, estirada y fijada por detrás del telgopor con alfileres.



**Afiches.** El afiche, por lo general, contiene una idea o información única. Su mensaje es breve y directo y se apoya en el impacto visual que produce. Se debe buscar que una sola lectura sea suficiente para captar el mensaje. Como ejemplo tenemos los afiches de seguridad indus-

trial (use casco, use guantes, etc.), los destinados a informar sobre la disponibilidad de nuevos servicios, los que tienen como finalidad promover prácticas y hábitos saludables o cambios de actitudes (afiches sobre la limpieza del lugar, dejar de fumar, etc.). También se producen afiches para promover o anunciar eventos como cursos, seminarios, etc. En estos casos, y dado que los mismos serán colocados en lugares cerrados pueden contener mayor texto e información. Por último pueden diseñarse afiches para crear expectativa antes de iniciar un nuevo programa, de abrir una nueva sección o de dar alguna noticia que necesite más motivación en el grupo.

**Láminas.** Parecidas a los afiches son las láminas, pero la diferencia es que en general están diseñadas como una serie para desarrollar o presentar una idea. En este caso, deben ser fijadas juntas y en orden correlativo. Se utilizan para ilustrar una charla o para fijarlas en lugares donde circula público. Un ejemplo de esto son las láminas sobre los principios cooperativos editadas por diversas federaciones cooperativas.

**Diagramas gráficos.** Sirven para comunicar información abstracta de una manera entendible. Los gráficos económicos en forma de torta o de barras, los diagramas organizacionales o los diagramas sobre la circulación de la información son ejemplos de esto. Siempre que pueda transformar la información en un gráfico, hágalo.

**Símbolos.** Sirven para que la gente identifique rápidamente un objeto o una institución. Crear el logotipo de la empresa puede ser un buen momento de comunicación interna, ya que la marca deberá permitir que todos se identifiquen con ella.

## **Técnicas sonoras**

**Sistema de altoparlantes.** En espacios grandes o en organizaciones con muchas secciones, se utilizan comúnmente estos sistemas, ubicando micrófonos en los lugares donde se pueda necesitar acceder al mismo (gerencias, coordinadores de área, presidencia, etc.). Los parlantes se reparten por las diferentes secciones y con un amplificador se puede seleccionar por que parlantes se va a oír el mensaje y por cuales no.

Sirve para una serie limitada de funciones pero para ellas es efectivo y prácticamente irremplazable:

- avisar sobre situaciones de emergencia: evacuación, peligro;
- anunciar el comienzo de actividades cuando se requiere la participación de los compañeros;
- llamar a una persona determinada para que concurra a algún lugar donde lo están buscando (esto ahorra tiempo de búsqueda)
- anunciar un servicio que requiere de la participación de la gente (pasar por la oficina administrativa para cobrar los retiros mensuales, ir a la enfermería para realizar un control médico, etc.)

Si el sistema de amplificación y los parlantes son buenos, puede ser usado alternativamente para pasar música funcional o para transmitir al conductor o los discursos en algún evento.

**Cassettes documentales.** Hay organizaciones que graban sistemáticamente todas las reuniones de Comisión Directiva y todas las Asambleas y ponen los cassettes a disposición de los asociados para que quienes quieran puedan hacer consideraciones o comentarios por escrito acerca de las discusiones o temas tratados durante las mismas. Esto permite realizar reuniones “abiertas” evitando la dispersión que implica la participación de mucha gente en las mismas.

## **Técnicas audiovisuales**

**Videos institucionales.** Cuando la organización ha desarrollado una cierta trayectoria, el video institucional da la oportunidad de evaluar lo hecho. Escribir el guión, desempolvar la historia, los orígenes del grupo, los logros y los obstáculos permite valorar el camino recorrido y difundir esa historia tanto hacia adentro, hacia los compañeros nuevos, como hacia afuera.

**Videos documentales.** Hay ocasiones importantes de la cooperativa que vale la pena filmar. Como documentos de lo realizado o como formas de evaluar a posteriori los problemas que se planteaban en ese momento y los avances conseguidos (“te acordás que en esa época todavía estábamos discutiendo tal cosa”).



Esta "memoria" del grupo es muy valiosa. Aporta elementos para construir la cultura organizacional. Los testimonios personales son otra variante de este tipo de producciones.

### **Técnicas participativas**

Las técnicas participativas en cualquiera de sus formas (juegos, dramatizaciones, foros, charlas, video debates, etc.) siempre funcionan como disparadores, es decir, activan y facilitan la comunicación y la participación.

Estas técnicas pueden ser utilizadas habitualmente, pero hay situaciones donde se hacen imprescindibles y es cuando el grupo debe reflexionar:

Es importante reflexionar cuando se toman decisiones, frente a determinadas tareas que el grupo asume, cuando se evalúan las acciones realizadas o al enfrentar determinados conflictos.

Otra forma de promover la reflexión en la organización es planificando actividades educativas. Es importante recoger las motivaciones de los participantes y dar oportunidad de aprender sobre temas que les interesen.

Se puede planificar, por ejemplo, foros, charlas o cursos dados por personas que saben sobre estos temas y que no necesariamente tienen que ser externas a la cooperativa.

Pero también se puede preparar un tema de interés para analizarlo en una reunión del grupo. Para ello a veces es conveniente usar técnicas participativas; éstas ayudan a que todas las personas se expresen y hacen más dinámica la reflexión. (Para ampliar la información sobre este tema ver el ítem "*Las actividades*" en la Introducción y el título "*Formas de resolver una decisión - técnicas participativas*" en el Capítulo 7)

### **Las redes: cómo circula la información dentro de la organización**

En el capítulo 2 el modelo de "Las ventanas" nos permitió analizar el grado de franqueza o desconfianza con que se desarrollan las relaciones dentro del grupo.

El mismo esquema se puede aplicar pensando en la información que circula dentro de la organización en vez de trabajar sobre los datos o aspectos de la personalidad de cada miembro.

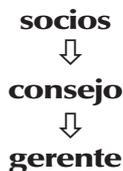
Cuanto más información sea conocida por todo el grupo, más productivas y efectivas serán las relaciones. Si alguien no maneja información que el resto conoce, no podrá comprender las causas de los comportamientos o las decisiones de los demás, mientras que ellos sí conocen esa lógica. Esto inhibirá la productividad y efectividad de ese miembro, que se sentirá aislado.

Lo mismo ocurrirá en el caso opuesto. Si por una actitud defensiva o deseo de poder una persona mantiene información oculta, esto socavará la efectividad de sus relaciones con el resto del grupo, generando conflictos y afectando la eficacia de la organización.

Así, más allá de los medios que se utilicen (gráficos, verbales, sonoros, audiovisuales), uno puede analizar como circulan los mensajes en una organización y podrá evaluar como esta construida la misma. Viendo quién emite y quién recibe la información (datos, órdenes, consulta) y cuál es el grado de "feedback" (ver pág. 138), podremos verificar el grado de participación que tienen sus miembros y dónde están los centros de poder reales.

En una cooperativa o una mutual por ejemplo, es fundamental para el logro de una buena y armoniosa gestión analizar cómo se da la comunicación e información entre los socios, el consejo de administración y el gerente .

Podemos dibujar flechas entre los tres “poderes”, para mostrar cómo instruyen y dan poder los socios al consejo, y, a su vez, cómo el consejo confía ciertos poderes al gerente.



Pero esta estructura también significa que debemos dibujar flechas en sentido contrario: el gerente debe

informar regularmente al consejo acerca de los resultados de los negocios; y el consejo debe informar a los socios en las asambleas generales



Es común en muchas organizaciones (sobre todo las que dan servicios y de gran tamaño) una deformación llamada "gerentismo". En este caso las asambleas sólo se dedican a analizar los informes de la gerencia pero no llegan nunca a dar instrucciones claras al Consejo sobre la política institucional que este debería aplicar a través del gerente. La circulación de la información tiene un único sentido: el gerente decide por su cuenta las políticas institucionales, comerciales, productivas y sólo informa como un mal necesario, sin esperar respuesta alguna ni pensar en modificar el curso de lo que está emprendiendo.

Pero además de estas líneas de comunicación generales, cotidianamente se dan muchas otras informaciones dentro de los grupos de trabajo. Cada una tiene un emisor, un receptor, un medio y un sentido determinado, formando *redes*.

Cuando un grupo tiene una tarea para realizar siempre aparecen estas redes de comunicación, y según como se diseñen pueden facilitar o dificultar la participación.

Los *modelos básicos\** de red comunicacional más conocidos son el círculo, la cadena y la rueda. En los esquemas siguientes, cada letra equivale a una persona dentro de un grupo

### **Cadena**

Los eslabones del medio (C) manejan más información, tienen mayor participación y gratificación. Los eslabones de los extremos (A/E) tienen menor posibilidad de participación y gratificación y mayores posibilidades de recibir el mensaje distorsionado. Es el tipo de red que se usa para el juego del teléfono descompuesto, donde E termina recibiendo absolutamente

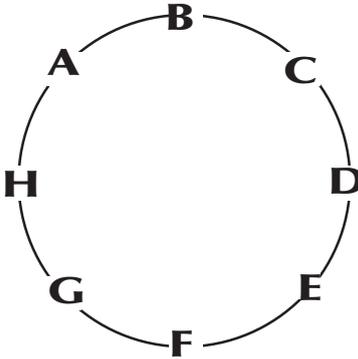
\*Estos conceptos fueron tomados del Prof. Roberto Romero (ver bibliografía)

deformado el mensaje originado en A y viceversa pero B, C y D pueden recibir la información más o menos completa.

**A ----- B ----- C ----- D ----- E**

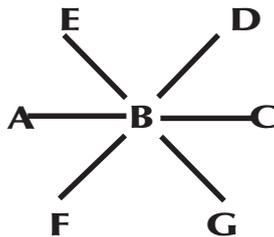
### **Círculo**

Características: igual grado de centralidad para todos los miembros, igual posibilidad de participación para todos los miembros, mayor gratificación para los miembros. El ejemplo típico es un círculo de amigos donde todos tienen la oportunidad de hablar y de escuchar a los otros.



### **En rueda o radial**

B suele ocupar el liderazgo y concentra y monopoliza información. Este tipo de red es menos activa. El resto de los miembros tiene mayor insatisfacción. Nadie conoce directamente lo que piensan los demás: B hace de filtro y puede censurar parte de la información o discriminar a algunos componentes de la red.



*Estos son modelos básicos y abstractos.* En la realidad las redes se complejizan y aparecen formas mixtas. Por lo general cada tipo de información circula por redes



diferentes (la información económica se difundirá por un circuito donde están involucrados primordialmente los miembros del sector administrativo, el tesorero, el contador, el síndico y por último el consejo de administración y el resto de los asociados que participan solo eventualmente; la información referente a la organización circulará por el presidente, el secretario, algún representante ante una federación, el abogado, el consejo, etc.). Superponiendo los dibujos de las distintas redes vemos como muchas veces algunos integrantes tienen un papel central en varias de ellas, mientras que otros están marginados en todas.

Más allá de cómo estén configuradas las redes de comunicación, lo cierto es que pocas veces se piensa entre todos de qué manera se diseñan estas redes. Por lo general, los flujos de información se van dando de manera espontánea, a partir de los estilos personales de cada compañero. Esto muchas veces genera conflictos porque no están claros cuáles son los canales adecuados para que una información circule.

Generalmente las personas que ocupan posiciones centrales tienen mayores posibilidades de emerger como líderes y esto les provee mayor grado de satisfacción y participación por una mayor concentración de la información. Por lo general también sucede que estas posiciones centrales son ocupadas por personas con una característica: *la capacidad de canal\**. Como si fueran diferentes modelos de computadora, cada individuo tiene una capacidad distinta de almacenar y procesar información. Alguien que carece de memoria, que confunde la información, que no relaciona una información con otra, que no sabe donde guardó tal dato o que no se acuerda de la cara de las personas ni de su origen y características, mal podrá ocupar un puesto central en una red de comunicación.

\*Podemos comparar la información con una corriente de líquido. Cuanto más grande sea el canal que uno posee más caudal de información podrá hacer circular.

\*\*Para profundizar sobre las experiencias de Henrik Infield se puede leer su libro "Utopía y experimento, hacia una sociología de la cooperación" Cía. General Fabril Editora, 1959.

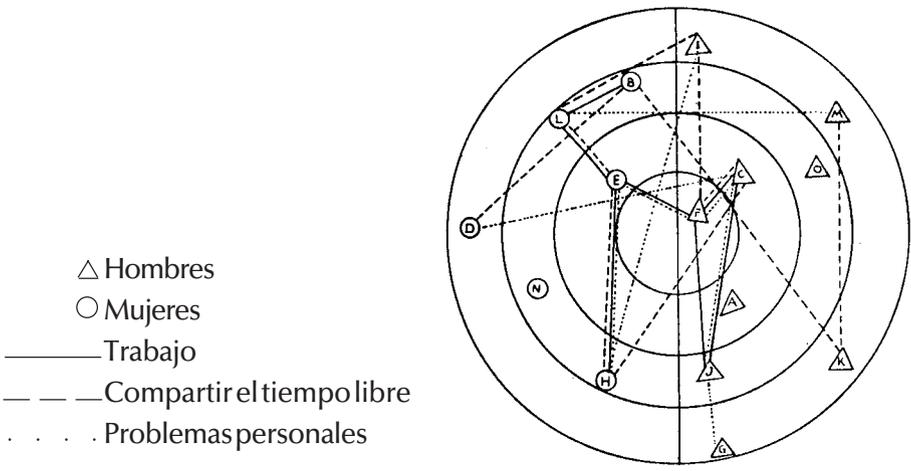
Es interesante tener en cuenta que las redes de información entre las personas no solo tienen que ver con la información "técnica" (presupuestos, costos, decisiones organizacionales, etc.) ni se ajustan necesariamente a un organigrama formal. Las relaciones personales generan "redes informales" que pueden favorecer la marcha de la organización o generar una crisis interna.

## La sociología de la cooperación de Henrik Infield\*\*

El sociólogo norteamericano Henrik Infield investigó entre 1940 y 1960 las causas que hacen que una persona y/o un grupo desarrollen conductas competitivas o solidarias y los mecanismos educativos y sociológicos que podían modificar esas conductas competitivas. Desarrolló para esto una serie de test que aplicó en diversas comunidades cooperativas (koljós rusos, kibutzim israelíes, ejidos mejicanos, cooperativas de producción en Francia y diversas comunidades religiosas en Estados Unidos).

A través de su experiencia desarrolló una serie de test para poder diagnosticar rápidamente el clima "cooperativo" de un grupo de trabajo y sus causas:

- **La entrevista biográfica del grupo** (similar al ejercicio "el gráfico de mi vida"). En una reunión grupal cada miembro debe relatar su vida antes de incorporarse al grupo. El interés principal de esta técnica es tener datos sobre las crisis atravesadas por los miembros del grupo y la forma en que lograron encararlas: *la aptitud para hacer frente a una situación crítica* es un factor importante para que el grupo logre sus objetivos.
- **El test sociométrico**: consiste en formular una serie de ocho preguntas relacionadas a distintos aspectos de la actividad grupal (¿A quién elegirías para: trabajar juntos, salir al cine, ir de viaje, tenerlo de vecino, hablar de problemas personales, hablar de los problemas del grupo, etc.) que se le formulan a cada miembro del grupo. Estos deben responder por escrito, eligiendo a 4 personas para cada pregunta. Dicha respuesta se mantiene en secreto por el profesional que coordina la experiencia. Este analiza todas las respuestas y realiza el sociograma (ver dibujo) clasificando a los miembros en cinco categorías según el grado de estimación que tengan de parte de sus compañeros. Cuantos más miembros se ubiquen en las categorías extremas ("estrellas" o "aislados") más desintegrado está el grupo.



Para que sea efectivo, el coordinador debe merecer la confianza del grupo y este debe estar plenamente convencido de que hacerlo le será útil. Asimismo es necesario adaptar las preguntas al tipo de actividades y cultura de cada grupo.

Su objetivo es analizar el *grado de integración* alcanzado, la existencia de redes informales entre los miembros y los distintos tipos de liderazgo. Su éxito depende básicamente de la calidad del coordinador. Sirve para sacar a la luz y formalizar la existencia de redes informales o para neutralizarlas en caso de que representen un obstáculo para la marcha del grupo.

- **El test de las necesidades o de "potencial cooperativo"**: está basado en la hipótesis de que existen dos tipos de necesidades: las que pueden ser satisfechas si se actúa junto con los otros y para los otros, y las que pueden ser satisfechas si se actúa solo y para sí mismo, lo que en general implica actuar aparte y a veces contra los otros. Para cada persona importará más satisfacer uno u otro tipo de necesidades y esto define su potencial cooperativo.

El test consiste en una lista de necesidades organizadas en 5 grupos: materiales, intelectuales, afectivas, espirituales y sociales. Cada grupo comprende 5 frases. Por ejemplo el grupo de necesidades materiales, ordenado de menor a mayor potencial cooperativo puede ser: la necesidad de realizar economías y ahorrar dinero / de alimentación agradable / de estar bien vestido / de tener una casa cómoda, con relaciones de buena vecindad / ser capaz de sostener a los que tienen necesidad de ayuda. A cada miembro del grupo se le entregan las 5 series de cinco frases cada una debiendo clasificarlas de 1 a 5 según el orden de urgencia personal que le encuentren a cada frase. Las frases se entregan mezcladas para evitar una respuesta condicionada. Luego el coordinador clasifica los resultados y le da un valor a cada respuesta llegando a un puntaje que permite clasificar a cada individuo y al grupo como totalidad dentro de 5 categorías (no cooperativo, pobremente, medianamente, netamente o extremadamente cooperativo) para cada una de las distintas necesidades.

Esto permite ver cuáles son las expectativas de cada miembro en diferentes aspectos de la vida grupal, y si estas expectativas son parejas dentro del grupo.

- **Devolución**: Lo más importante de este esquema de trabajo es el momento de la devolución al grupo. Una vez que el profesional cruza los datos de las diferentes técnicas de diagnóstico obtiene resultados muy certeros sobre los problemas que enfrenta el grupo (si, por ejemplo, el test sociométrico muestra liderazgos muy fuertes y estos líderes tienen un potencial cooperativo muy bajo es muy factible que el grupo termine disuelto; en otros casos, grupos con un alto potencial cooperativo están organizados de tal forma que se obstaculiza el desarrollo de ese potencial y hace infelices a sus miembros). Basado en esa información más "objetiva" y con mucho tacto, debe dar su visión de la situación para que el grupo descubra sus problemas, los asuma y a partir de allí modifique su organización, cambie los roles de los dirigentes, aclare objetivos y expectativas, mejore las relaciones internas, etc.

Las redes informales no son ni buenas ni malas, ni mejores ni peores que la estructura formal de la organización ya que vienen a satisfacer necesidades sociales. Que ayuden o estorben depende en cada caso del tipo de organización, de los objetivos que se proponga o de como sea la estructura formal. Por ejemplo: si la estructura formal de una escuela es coercitiva y autoritaria, las redes informales tendrán un efecto liberador y el objetivo del grupo debería ser tratar de instituir las (si hay tres docentes que se llevan bien y comparten información deberían organizar una comisión para trabajar juntos). En cambio en una cooperativa, donde se supone que las elecciones personales deberían tener un peso muy fuerte al decidir la organización formal, las redes informales pueden actuar oponiéndose a los objetivos de la organización generando "subgrupos", haciendo correr rumores o distribuyendo información confidencial. En este caso el grupo debe tratar de eliminar, o al menos controlar las redes informales.

Tanto sean redes formales o informales la ubicación de las personas dentro de una red también se modifica con la aparición de nuevas máquinas. Saber manejar un fax, una fotocopidora, una computadora, una impresora láser, un contestador telefónico, un teléfono inalámbrico o celular, o cualquier herramienta de comunicación puede modificar nuestra importancia y ubicación dentro de la red. Es como si las *máquinas de información* fueran nuevos componentes de la red, tan importantes como las personas.

Así, si un gerente depende de su secretaria para obtener la información que necesita de un archivo de la computadora, esta secretaria se volverá insustituible y tendrá un nuevo poder ante su jefe, con la posibilidad de distorsionar y manipular la información si así lo desea.

También el manejo de los espacios puede ayudar o impedir la circulación de la información y la generación de redes: si una organización tiene dos sedes, es posible que los miembros de cada sede compitan con los de la otra y cada subgrupo maneje distinto tipo de información. El grado de privacidad o exposición de las oficinas y el hecho de comer juntos o de compartir actividades sociales también incidirán en la comunicación.

Analizar como están conformadas las redes de comunicación dentro del grupo y pensar entre todos como pueden modificarse es una herramienta importante para aumentar la eficiencia y la participación en las organizaciones.

## **Promover espacios de comunicación**

Como venimos diciendo, es necesaria una buena comunicación entre las personas del grupo. Expresar las opiniones y desacuerdos aún cuando esto signifique la aparición de conflictos es lo más positivo para mantener buenas relaciones interpersonales. Los comentarios y rumores que no se plantean directamente crean desconfianza y debilitan la organización.

Otro aspecto de esto es que la información debe entregarse a través de canales claros, reconocidos y aceptados por todos los miembros del grupo. Esto permite a todos estar informados de la marcha de la organización, de lo que hace cada integrante o de las relaciones del grupo con otras organizaciones. La entrega de información permanente facilita la integración y el compromiso de los participantes con el grupo.

También es valioso crear espacios de comunicación con otras organizaciones. Intercambiar información sobre lo que se hace o sobre lo que se piensa hacer es la base de cualquier posibilidad de coordinación para enfrentar iniciativas de mayor envergadura.

## **Generar espacios de propuesta**

Si queremos transformar la realidad, es fundamental generar espacios para proponer esas transformaciones. Para proponer es necesario analizar la realidad, entender las causas de lo que ocurre y conocer la historia de cómo se organizaron otras organizaciones y enfrentaron sus problemas en el pasado y en la actualidad. No basta solamente con reflexionar sobre la situación de los demás. Es necesario buscar soluciones, tener opiniones propias y levantar propuestas creativas. Pero para ello hay que contar con información.

## Informarse

Hoy en día, con el avance tecnológico, cada vez es más necesario aumentar la capacidad de información y su procesamiento, tener una base de datos precisos, concretos y oportunos es vital para sobrevivir y ser competente. Poseer cierta información define la posibilidad de tomar una decisión correcta que afectará nuestro futuro. De hecho, aquellas organizaciones que logran sus objetivos son las que cuentan con mejor información para basar sus decisiones.



# ACTIVIDADES DEL CAPÍTULO 6

## **X** 14. La expresión Corporal

**Objetivo:** que los participantes desarrollen la capacidad expresiva corporal y hablada.

**Técnica:** Ejercicios de Trabajo Corporal

**Tiempo aproximado:** 45'

**Instrucciones para el ejercicio:**

1. Primero es necesario despejar la sala para que las personas se desplacen libremente.
2. El coordinador da las instrucciones durante el ejercicio en forma clara y pausada.
3. De pie, el grupo forma un círculo y comienza el ejercicio sacudiendo: los pies, las piernas, las manos; la cabeza, el cuerpo entero.
4. Luego comienzan a caminar por toda la sala sin hablar. Cada vez que se encuentran dos personas se saludan, cambiando la modalidad cada cierto tiempo: haciendo un gesto (mover la cabeza, levantar la mano), dándose la mano, haciendo un saludo chino, poniendo la mano del compañero en el corazón.
5. Se sigue caminando por la sala sin hablar. Cuando se encuentran dos personas se hacen un gesto que va cambiando cada cierto tiempo: gesto de desprecio, de miedo, de cariño, de sorpresa, de pena.
6. Se comienza a caminar cada vez más lento para terminar formando nuevamente el círculo inicial. Se toman de la mano y respiran profundamente tres veces.
7. Al final del ejercicio el coordinador ofrece la palabra para comentar: ¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron?

## 15. El uso de la voz

---

**Técnica:** Ejercicios de volumen y modulación de la voz

**Tiempo aproximado:** 45'

**Materiales:**

- texto
- lápices
- papelógrafo
- marcador

**Instrucciones para el ejercicio:**

1. Se forman grupos de diez a doce personas.
2. El coordinador pide a los participantes que se paren en una posición suelta y cómoda (pies separados y rodillas levemente flexionadas) y que respiren con el estómago.
3. Se pide a los participantes que inspiren por la nariz en cuatro tiempos, reten-gan el aire en dos y lo saquen por la boca en seis tiempos.
4. El coordinador indica los tiempos en voz alta y se repite el ejercicio tres o más veces.
5. Se repite, pero echando el aire por la boca en diez tiempos con una "S"
6. Se hace lo mismo pero echando el aire:
  - con una "M"
  - con las sílabas "ma-ma"
  - con la frase "mi-ma-ma-me-mi-ma"
7. El coordinador hace ver cómo la forma de respirar (echar el aire) ayuda a aumentar el volumen de la voz.
8. El grupo se sienta y el coordinador entrega un texto breve a cada participante. Puede también copiarlo en un papelógrafo para que todos lo vean.
9. Todo el grupo lee el texto:
  - primero en forma normal;
  - luego con un lápiz atravesado en la boca;
  - finalmente, modulando lo mejor posible cada palabra.
10. El coordinador hace ver cómo la modulación (movimiento de labios) ayuda a que se entienda mejor lo que se dice.
11. Comentarios y reflexiones de los participantes.

## **16. La expresión hablada**

**Técnica:** Ejercicio grupal.

**Tiempo aproximado:** una hora y media

**Instrucciones para el ejercicio:**

1. El coordinador presenta una situación imaginaria: se está en una asamblea de una asociación vecinal.
2. El coordinador invita a un participante a hablar frente a la asamblea sobre su barrio, sobre su organización u otro tema que conozca.
3. La persona habla durante un minuto sobre este tema.
4. Luego invita a otro participante para que exponga su tema.
5. Se sigue así hasta que todos hayan hablado.
6. Después de cada intervención el coordinador comenta cómo resultó e invita a que los participantes también opinen.
7. En plenario se reúnen los grupos y comentan los ejercicios realizados. El coordinador refuerza el tema.

**Sugerencias para coordinar la sesión**

-Los ejercicios de esta sesión sirven para tomar conciencia de los factores que influyen cuando un persona habla en público. El coordinador debe aclarar que sólo la práctica permanente puede ayudar a mejorar esta capacidad.

-Es indispensable ensayar los ejercicios de expresión corporal y hablada antes de la sesión para que ésta resulte ágil y dinámica.

-Hay que destacar que estos ejercicios sólo son una ayuda para que el dirigente pueda comunicarse y llegar a otras personas, por lo tanto, lo importante es la comunicación y no las técnicas.

## **17. La actitud de escuchar en pareja**

**Objetivo:** que los participantes conozcan y valoren la actitud de atender y escuchar, lo que favorece la participación grupal.

**Técnica:** Trabajo en parejas

**Tiempo aproximado:** 30'

## Instrucciones para el ejercicio

1. Se forman grupos de diez a doce personas.
2. Luego se forman parejas. En dos minutos, uno cuenta a otro algo importante que hizo o vivió en la última semana. El otro expresa con sus propias palabras lo que ha escuchado. El que ha contado evalúa si lo dicho por su pareja es exacto o no.
3. Se repite lo mismo, pero ahora invirtiéndose los papeles.
4. Luego, en grupo se reflexiona sobre la capacidad de escucharse de las parejas. El coordinador puede ayudarse con las siguientes preguntas:  
¿Sintieron que el otro estaba escuchando?  
¿Qué dificultades encontraron para escucharse?
5. El coordinador señala brevemente algunos aspectos del tema e introduce el ejercicio que viene a continuación.

## **18. La actitud de escuchar en el grupo**

**Técnica:** Trabajo grupal

**Tiempo aproximado:** 30'

### Instrucciones para el ejercicio

1. El coordinador presenta el objetivo del ejercicio y explica la forma en que se va a trabajar.
2. El coordinador propone un tema de discusión motivador y polémico. Puede también invitar al grupo a proponer el tema.
3. Los miembros del grupo discuten, intercambiando opiniones. Para esto deberán respetar las siguientes indicaciones:

- Cada vez que una persona va a empezar a hablar debe resumir lo que dijo la persona que habló antes.
- La persona que está resumiendo debe preguntar a la que recién habló le resumió correctamente lo que dijo.
- Si la persona ha resumido bien, en ese momento podrá dar su opinión sobre el tema.
- Si no logra resumir bien, el grupo le ayudará a hacerlo.

4. Durante el ejercicio el coordinador podrá hacer algunos señalamientos sobre la actitud de escuchar.

5. Al final el grupo comenta cómo resultó el ejercicio.

6. El coordinador recoge las ideas del grupo y las relaciona con el tema de la sesión.

### **Sugerencias para coordinar la sesión:**

En estos ejercicios es fundamental crear un clima de confianza, donde las personas se sientan cómodas para hablar. Recordemos que un ejercicio va inmediatamente después del otro.

Aquí lo más importante es la *vivencia*. Es necesario *escuchar cómo se sintieron* los participantes durante el ejercicio y que *dificultades* encontraron para escucharse.

## **19. Técnica del dictado de un dibujo**

**Objetivo:** Tomar conciencia de la necesidad de la retroalimentación en una buena comunicación.

**Tiempo:** 15 a 20 minutos.

### **Recursos:**

- Papel cuadriculado.
- Figuras geométricas preelegidas.

### **Descripción de la técnica:**

Consiste en el dictado de un dibujo geométrico de dos maneras distintas. Primero sin admitir interrupción y luego permitiendo interrupción.

### **Desarrollo de la técnica:**

1. Se reparte a los participantes un papel cuadriculado.
2. Consigna: "Les voy a dictar un dibujo geométrico que ustedes deben realizar en el papel que les entregué. No pueden interrumpir para hacer preguntas o reiterar el dictado. Tampoco pueden consultar a sus compañeros".
3. El coordinador dicta el dibujo que lleva realizado previamente en una ficha (ver dibujo sobre cuadrícula).
4. Terminado el dictado hace pasar al pizarrón a 3 o 4 participantes a reproducir los dibujos que realizaron en sus papeles. Estos dibujos en general son desiguales. Se les hace observar a los participantes que son diferentes.
5. Luego se les hace dar vuelta la hoja y se dicta nuevamente el mismo dibujo u otro, utilizando la siguiente consigna: "les voy a dictar un dibujo, esta vez ustedes pueden interrumpirme para pedir una aclaración o reiteración de una

orden. Pueden consultar con sus compañeros”.

El coordinador debe dictar el dibujo con la mayor precisión posible y observar el realizado por los alumnos para ver si van entendiendo o no. Debe responder a las preguntas realizadas por los participantes.

6. Terminado el dictado, hace pasar al pizarrón a 3 o 4 participantes a reproducir los dibujos que realizaron en sus papeles. Generalmente todos los dibujos coinciden.

7. Se les pregunta por qué en el primer caso fueron distintos los dibujos y por qué en el segundo no.

En esta situación los participantes hacen hincapié en que los dibujos son iguales porque el profesor permitió ser interrumpido, clarificar dudas, consultar al compañero y que el dibujo fue dictado con mayor precisión.

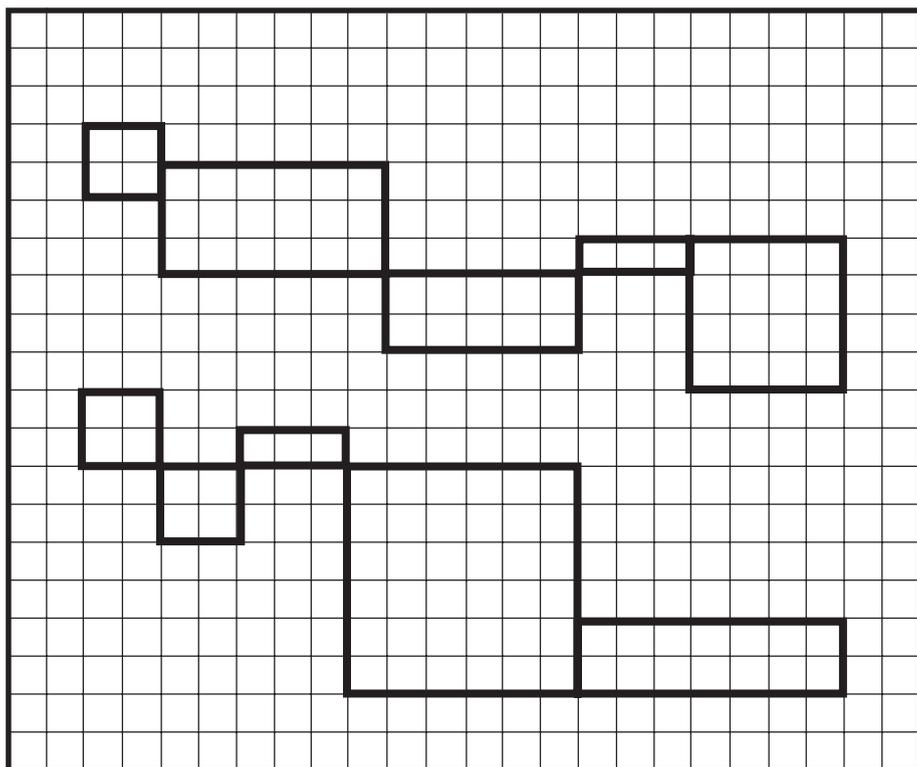
Puede ocurrir que en la segunda oportunidad haya algún dibujo distinto a los demás. Este hecho posibilita hacerles tomar conciencia a los participantes de como a pesar de haber tenido una buena comunicación pueden producirse interferencias que la distorsionan, como por ejemplo: la falta de claridad del mensaje, el miedo a preguntar, distracción, el uso de un lenguaje no común, el deseo de no realizarlo, etc.

## **Reflexión**

Esta técnica sirve para discutir sobre los tipos de interacción posible entre dirigentes y asociados a una cooperativa.

Se puede comenzar preguntando si existen dirigentes que se comporten como el del primer caso. Dirigentes que se sienten dueños de la verdad y no admiten que el resto de los compañeros puedan reclamar algo, o pedir una explicación. Son solamente oyentes resignados. Aceptar interrupciones o abrirse a la posibilidad de escuchar un testimonio que le señale que está equivocado, que no es claro, o que no se hace entender, es bajar del pedestal donde está porque cree que lo sabe todo. Aquí la relación es unilateral.

Luego se pregunta si conocen dirigentes que se parezcan al segundo caso. Aquellos que no viven las interrupciones y objeciones como una amenaza o como agresión y por eso es capaz de corregirse. Para este tipo de dirigentes el conocimiento no es patrimonio de unos pocos (de él); sino de muchos. Comunicarse para él es descubrir zonas comunes, es promover la búsqueda de valores, actitudes, objetivos junto con los compañeros porque los considera capaces.



## **20. De frente y de espalda**

### **Objetivo**

Tomar conciencia del papel que juega el cuerpo y los afectos en la comunicación.

### **Descripción de la técnica**

Se sientan dos personas de espalda y conversan entre sí durante algunos minutos. Luego se sientan de frente y continúan la conversación.

### **Desarrollo de la técnica**

1. Se solicita dos voluntarios que pasen al frente. Se los hace sentar espalda con espalda y se les indica que conversen entre ellos sobre lo que quieran. Los demás integrantes del taller ofician de observadores. A los observadores, se les indica que presten atención al contenido del diálogo, a los movimientos de las manos y del cuerpo en general, a la mirada, gestos, y si es posible que tomen nota de todo lo que observan.

Esta primera parte de la experiencia dura 5 minutos.

2. A los mismos voluntarios, se les solicita que se den vuelta, se sienten de frente y continúen la conversación. Pasados otros 5 minutos se da por finalizada la experiencia.

3. Seguidamente se pregunta a los voluntarios que han participado que han sentido en cada una de las experiencias; y en cuál de las dos se han podido comunicar mejor y por qué.

4. Una vez que han expuesto sus vivencias, se solicita a los observadores que comenten los datos recogidos en sus observaciones.

5. El docente realiza luego una reflexión aprovechando vivencias y observaciones, que puede girar alrededor de lo siguiente:

-cómo la persona se expresa a través de todo el cuerpo y por ello la comunicación requiere de la palabra, de la mirada, de los gestos, de la postura del cuerpo;

-cómo lo que muchas veces no se dice con las palabras se dice con la mirada (o la importancia de la mirada en una buena comunicación)

### **Reflexión**

La comunicación es no sólo mensaje verbal sino también gestual. Se dice un piropo con la mirada, se hace silencio con el índice en la boca, etc. Nos comunicamos a través del cuerpo.

En la experiencia que acabamos de realizar se pone de manifiesto lo difícil que resulta hablar de espaldas y cómo se facilita la comunicación al estar de frente.

Y es tan importante el lenguaje gestual que cuando el verbal no es auténtico, es decir, cuando la persona no dice lo que siente, su cuerpo expresa el verdadero sentimiento. Pensemos en cómo traiciona la cara a alguien que tiene un problema y dice que no le pasa nada.

O lo que pasa cuando un compañero nos pregunta si nos parece bien algo que hizo y nosotros le contestamos sin levantar la vista de lo que estamos haciendo (en realidad le estamos diciendo “no me molestes que estoy trabajando”)

¿Por qué es importante que coincida lo que se piensa con lo que se siente? Porque el lenguaje gestual surge solo y no se puede disimular, y éste es el que queda grabado en el otro. Es el que se recepta cuando no hay coherencia.

Para ser auténtico, debemos sintonizar lo que pensamos y lo que sentimos, de lo contrario damos un doble mensaje contradictorio. Finalmente nadie nos creerá lo que decimos. Es mucho más sano no decir lo que no sentimos.

## 21. Análisis de un caso

### Descripción de la actividad:

1-Lea el caso de la sociedad de fomento que figura en la página 156 al grupo y luego debata a partir de la siguiente lista de preguntas.

### Preguntas para el debate:

¿Podrían los asociados de esta sociedad de fomento haber tomado la decisión opuesta (aprobar la gestión del crédito? ¿Bajo qué condiciones?

¿Qué problemas de comunicación tuvo el grupo antes y durante la Asamblea?  
¿De que formas se podrían haber evitado?

¿Qué medios de comunicación interna usan en su organización?

¿Se dan situaciones similares a las descritas en el relato en su organización?

¿Cómo las piensan resolver?

