PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA

MATERIAL DIDACTICO
(VERSION PRELIMINAR)

4

CURSO SOBRE COMUNICACION SOCIAL PARA JEFES DE PROYECTOS DEL "INDERENA"

18 AL 27 DE SEPTIEMBRE, 1972

BOGOTA - COLOMBIA

ITALIA TEL. 470553 - BOGOTA

c 1972

IICA CIRA

IICA - CIRA
BIBLIOTECA
BOGOTA COL.

Digitized by Google

Digitized by Google

COLOMBIA 334 I 1972 c 1972

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA

MATERIAL DIDACTICO
(VERSION PRELIMINAR)

4

CURSO SOBRE COMUNICACION SOCIAL PARA JEFES DE PROYECTOS DEL "INDERENA"

18 AL 27 DE SEPTIEMBRE, 1972

BOGOTA - COLOMBIA

IICA CIRA

IICA - CIRA
BIBLIOTECA
BOGOTA CO

Digitized by Google

CIRA-PNEB
@97f@S
1972-1
c. 2

Digitized by Google

INSTITUTO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES (INDERENA)

El INDERENA, es el organismo oficial responsable de la "reglamentación, administración, conservación y fomento de los recursos renovables del país, en los aspectos de pesca marítima y fluvial, aguas superficiales y subterráneas, suelos, bosques, fauna y flora silvestre, parques nacionales, hoyas hidrográficas, reservas naturales, sabanas comunales y praderas nacionales".

IICA - CIRA. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA (PNCA)

El PNCA, es un instrumento funcional de capacitación creado por convenio entre el Gobierno de Colombia y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Este Programa tiene como objetivo atender a las necesidades específicas de capacitación que se presenten por las diferentes entidades del sector agropecuario y dar a éstas la asesoría que soliciten. Su Dirección y Administración está a cargo del Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria.

Digitized by Google

Digitized by Google

INTRODUCCION

Con la realización de este Curso sobre Comunicación Social para Funcionarios del INDERENA, se cierra este año el ciclo de actividades en dicho campo y que fueron solicitadas al Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA).

Primero, del 8 al 12 de mayo, se desarrolló el Cursillo sobre Técnicas de Comunicación Social al cual asistieron 22 funcionarios principalmente del área de Desarrollo Social del Instituto, entre Promotores y Jefes de Programa. Esa misma semana, del 12 al 14, se reunió el grupo de más alto nivel directivo del INDERENA (25 funcionarios a nivel de Gerencias, Jefaturas de Oficinas y Divisiones) precisamente para tratar en un seminario aspectos más generales (no se trataron técnicas) de la comunicación. Es así como, con este curso cuya Memoria estamos presentando, al cubrir a 23 Jefes de Proyectos y Programas se cubre toda la línea Jerárquica del INDERENA.

Estamos convencidos que lo hecho hasta ahora no es suficiente. Pero ya por lo menos se están colocando las bases mínimas para tener un lenguaje común en comunicaciones y comprender y colaborar en un avance institucional tan vigoroso como el que presenta el INDERENA.

Sea ésta la oportunidad para presentar al Instituto de Desarrollo de los Recursos Naturales Renovables, especialmente en la persona de su Gerente General, doctor Fernando Ruán Ruán, nuestros agradecimientos por haber dado la oportunidad al Programa Nacional

This One
6WUU-Q2S-H98T
Digitized by Google

Digitized by Google

de Capacitación Agropecuaria (PNCA) de contribuir en algo en esa vigorización institucional que está al servicio del país, a través del análisis conjunto de sus problemas, necesidades y búsqueda de vías o instrumentos adecuados a nuestro medio y a nuestros objetivos.

Eduardo Ramos López
Co-Director PNCA

Digitized by Google

Digitized by Google

CONTENIDO

Digitized by Google

Digitized by Google

CONTENIDO

Digitized by Google

Digitized by Google

DIRECTIVOS DE LAS ENTIDADES AUSPICIADORAS

Dr. Fernando Ruán Ruán	Gerente General del Instituto de Desarrollo de los Recursos Naturales Renovables (INDERENA).
Dr. Luis Ramiro Beltrán	Director del Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (IICA-CIRA/PNCA).
Dr. Eduardo Ramos López	Co-Director del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria.

COORDINADORES DEL CURSO

Dr. Israel Acosta	Jefe de la Oficina de Educación del INDERENA.
Dr. Jaime Cusicanqui	Comunicador del IICA-CIRA.
Dr. Javier Santander	Cooperólogo del Sub-Programa de Integración de la Comunidad - INDERENA.

Digitized by Google

Digitized by Google

CONFERENCIANTES

Dr. VICENTE ALBA. Ingeniero Agrónomo. Master en Comunicaciones, Universidad de Wisconsin. Actualmente Director del Programa de Comunicación de Masas del Departamento de Ciencias Sociales del ICA.

Lic. ANIBAL ALVAREZ. Psicopedagogo. Actualmente Jefe de la Unidad de Apoyo Didáctico del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria.

Dra. SUSANA AMAYA. Ph.D. en Comunicaciones Masivas, Universidad de Wisconsin. Actualmente Jefe de Programación y Evaluación de la División de Comunicaciones del ICA.

Dr. IGNACIO ANSORENA. Extensionista Agrícola. Ph.D. de la Universidad de Cornell. Actualmente Director Encargado del IICA-CIRA.

Dr. MANUEL AREVALO. Médico Veterinario, Universidad Nacional. Actualmente en el Programa de Comunicación de Masas del Departamento de Ciencias Sociales del ICA.

Dr. JAIME CUSICANQUI. Actualmente Comunicador del IICA-CIRA.

Dr. LUIS MARIO HERNANDEZ. Antropólogo. Instituto Colombiano de Antropología. Sociólogo Universidad Autónoma de México. Estudios de Periodismo y Radiodifusión, Universidad Javeriana. Actualmente Sociólogo del Instituto Nacional de Fomento Municipal.

Dr. JOSE GREGORIO HERNANDEZ. Ingeniero Electrónico, Universidad Houston (Texas). Especializado en MicroOndas, Universidad de Stanford. Autor del "Manual de Ayudas Audiovisuales y Material Didáctico. Profesor de varias Universidades de Bogotá. Actualmente Ingeniero Jefe del Departamento de Seguridad Social de la Empresa de Teléfonos de Bogotá.

Dr. ANIBAL NOGUERA. Comunicador. Estudios en la Universidad Central de Madrid, en el Centro de Enseñanza del IICA, Turrialba (Costa Rica) y en la Escuela de Altos Estudios de París. Actualmente Jefe de la Oficina de Información y Relaciones Oficiales del IICA-CIRA

Digitized by Google

Digitized by Google

Dr. EVARISTO OBREGON. Sociólogo y Especialista en Planificación de Ciudades, Universidad de Harvard. Máster en Comunicaciones, Universidad de Stanford. Actualmente Decano de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Dr. JORGE ORTIZ. Licenciado en Filosofía y Teología, Universidad Javeriana. Especialización en el Instituto Católico de París. Actualmente Vice-Decano de la Escuela para Graduados de la Universidad Pedagógica.

Lic. MARINA PARRA GIRALDO. Licenciada en Letras, Universidad de Caldas. Especializada en Metodología del Español, Instituto Caro y Cuervo, Bogotá e Instituto de Cultura Hispánica, Madrid. Actualmente Profesora de las Universidades Nacional y Autónoma en Bogotá.

Srta. ISABEL PINZON LOPEZ. Especialista en Ayudas Audiovisuales. Actualmente Editora de Comunicación Audiovisual. Oficina de Divulgación, INCORA.

Dr. EDUARDO RAMOS. Sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Master en Comunicaciones, Universidad de Michigan. Actualmente Co-Director del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA).

Dr. HERNAN RINCON. Ingeniero Agrónomo (U. Nal., Medellín). Master en Periodismo y Comunicación de Masas, Universidad del Estado de Iowa. Actualmente Director de la Oficina de Producción y Coordinación de la División de Comunicaciones del ICA.

Dra. NORMA VILLARREAL. Socióloga Universidad Nacional. Actualmente funcionaria del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria.

Digitized by Google

Digitized by Google

PARTICIPANTES

Dr. Rodrigo, Angulo Doria	Jefe de Personal y Servicios Varios (Regional Popayán)
Dr. Alberto, Barajas Collazos	Jefe Proyecto Información Básica (Regional Medellín)
Dr. Héctor Ignacio, Casas Jiménez	Jefe de Proyecto Comunicación Social (Regional Cundinamarca)
Dr. Pompilio, Casasfranco M.	Jefe Proyecto Repoblación El Llanito (Regional Barrancabermeja)
Dr. Alberto,Castillo Castilla	Jefe Proyecto (Regional Neiva)
Dr. Arcadio José, Cortés Saad	Ingeniero de Control (Regional Cundinamarca)
Dr. Hernando, Chirivi Gallego	Jefe Proyecto Información Básica (Regional Cundinamarca)
Dr. Jesús María, Díaz Rosas	Ingeniero Asesor de la División de Ingeniería (Regional Cundinamarca)
Dr. Hugo Emilio, Duque Aristizábal	Ingeniero Asistente Proyecto Río Coello (Regional Ibagué)
Dr. Fabio Hidemaro, Guevara Torres	Jefe Proyecto Forestal (Seccional Boyacá)
Dr. Pedro Antonio, Gutierrez Visbal	Jefe Proyecto Ingeniería y Aprovicionamiento de Aguas, Magdalena y Guajira Media (Regional Barranquilla)
Dr. Ariel, Martínez Cortés	Ingeniero Auxiliar Proyecto Sierra Nevada No. 1 (Regional Santa Marta)
Dr. Omar Enrique, Mosquera Mina	Jefe Proyecto Río Lebrija (Regional Bucaramanga)

Digitized by Google

Digitized by Google

Dr. Oswaldo Antonio, Olave Amaya	Jefe Proyectos Cooperativas (Regional Costa Atlántica).
Dr. Fernando, Orozco Navarro	Profesional de campo (Regional Cundinamarca)
Dr. Luis Humberto, Ospina Barreiro	Jefe Proyecto Reforestación e Investigaciones (Regional Popayán)
Dr. José María, Perdomo Núñez	Biólogo programa Pesca (Regional Occidental, Medellín)
Dr. Hernando, Restrepo Angel	Asistente Relaciones Industriales (Regional Carare Opón)
Dr. Héctor, Romero Matiz	Ingeniero del Programa Forestal (Regional Medellín)
Dr. Luis Eduardo, Rosillo López	Visitador Administrativo (Regional Cundinamarca).
Dr. Hernando, Suárez Joya	Jefe Proyecto Sabana de Torres (Regional Santander)
Dr. Jaime, Vanegas Cantor	Ingeniero de Planta (Aprovechamiento Forestal) (Regional Cundinamarca)
Dr. Hernando, Villamizar García	Ingeniero de Campo (Regional Pacífico)

Digitized by Google

Digitized by Google

PROGRAMA

Antecedentes

Dentro de los planes del INDERENA para 1972, en el campo de capacitación se puso especial atención a los aspectos de comunicación social como instrumento de mejoramiento intra-institucional y como base esencial para la eficacia de los varios programas y proyectos de desarrollo que ejecuta el Instituto.

En tal sentido, fue aprobada por la Junta Consultiva del PNCA esta actividad, tercera de la serie que sobre el tema han recibido los funcionarios del INDERENA.

Justificación

Por el contacto permanente con el público en general y con los campesinos beneficiarios de las actividades del INDERENA en particular, los Jefes de Proyecto requieren el conocimiento de técnicas de comunicación que les permita cumplir de manera más adecuada sus tareas de promoción, desarrollo y consolidación de programas orientados al desarrollo de los recursos naturales y al beneficio socio-económico de la población.

Para ello deben no solamente conocer sino manejar algunos medios y técnicas de comunicación que puedan aprovechar para el logro de los objetivos que persigue el INDERENA.

Objetivos

Son objetivos del curso:

1. Proporcionar bases sobre la Comunicación Social a los Jefes de Proyectos del INDERENA.

2. Aplicar la Comunicación social al campo del desarrollo y aprovechamiento de los Recursos Renovables.

3. Sugerir las bases para la coordinación de campañas en este campo.

4. Mejorar el flujo de comunicaciones internas de la institución.

Digitized by Google

Digitized by Google

TEMARIO

Se sugieren los siguientes temas:

Primera Parte

1. El Campesino Colombiano y el Medio Ambiente Rural.
2. Introducción de la Comunicación Social.
3. Introducción a la Dinámica de Grupos.
4. Comunicación y Desarrollo.
5. Procesos de Difusión y Adopción.
6. El Papel de la Extensión en el Campo del Desarrollo y Aprovechamiento de los Recursos Naturales.
7. Comunicación en la Administración.
8. El Proceso de Aprendizaje.
9. Planificación de la Comunicación Social.

Segunda Parte

10. Redacción Técnica y Divulgación.
11. Ayudas Audiovisuales.
    a. Fotografía.
    b. Trasparencia y sonoviso.
    c. Papelógrafo, Pizarrón y Franelógrafo.
    d. Mimeografiados Manuales, Exhibits y Periódico Mural.
12. Dinámica de Grupo.
    a. Cómo "hablar en público".
    b. Preparación de "conferencia o charla"

Digitized by Google

Digitized by Google

c. Organización de "reuniones".
d. Organización de la "mesa redonda".

13. Mesa Redonda sobre Programas de Cambio en Relación con los Recursos Naturales.

Digitized by Google

Digitized by Google

CONFERENCIAS Y DOCUMENTOS

Digitized by Google

Digitized by Google

PRIMERA PARTE

Digitized by Google

Digitized by Google

I - A
EL MEDIO RURAL CAMPESINO
(Norma Villarreal)

Digitized by Google

Digitized by Google

EL MEDIO RURAL CAMPESINO*

A. Definición del Campesinado

Se parte del supuesto de que existe cierta ambiguiedad en el término "campesino" y que este término es usado para denotar un conglomerado de fenómenos, con pocos indicadores en común.

Debe anotarse que si bien el estudio de sociedades campesinas había sido, tradicionalmente, el campo de los sociólogos rurales, en la medida en que las sociedades se han ido industrializando los antropólogos se han desplazado del estudio de las llamadas "sociedades simples" al estudio de las "sociedades complejas", específicamente, al estudio de las sociedades campesinas.

Varios antropólogos han estudiado zonas rurales, y posteriormente han tratado de definir el término campesino. Consideramos pertinente aquí hacer un recuento de las diversas definiciones que, en trabajos dispersos, han dado los antropólogos sociales.

Redfield/10, uno de los pioneros de la antropología, en sus estudios sobre México ha enfatizado la diferencia entre tribus primitivas y sociedades campesinas. Así él señala que en la medida en que no han existido las ciudades no pueden haber existido los llamados "campesinos", ya que éstos viven en función de las ciudades. Pobladores anteriores a la formación y conformación de las ciudades no pueden ser denominados como campesinos, sino caen bajo la tipología de las sociedades primitivas. Otro famoso antropólogo, Kroeber/6, también ha hecho énfasis en la relación existente entre el campesinado y las ciudades. Así él señala que aunque los campesinos pertenecen a la denominada "población rural", están relacionados con los mercados regionales y forman un segmento de una población mayor, que incluye centros urbanos. En suma, señala Kroeber, los campesinos "constituyen una parte de la sociedad con culturas parciales". Así, para Steward /14 los campesinos conforman "segmentos socioculturales horizontales" opuestos a segmentos verticales o estratificados, más propios de los centros urbanos.

En la obra citada Redfield /10 señala que la conformación de la ciudad se hizo posible en la medida en que los campesinos trabajan. Tal como lo señala Wolf /16 ambas definiciones implican que la vida urbana no puede concebirse sin la producción de un excedente que se produzca en el campo.

Pero tal como lo señala Wolf/16 debe tenerse en cuenta que existen diferentes tipos de campesinos y que esta tipología está condicionada a las relaciones existentes entre campesinos y diferentes tipos de cultura urbana. En la medida en que el creciente

* Documento preparado por Piedad Batelli.

Digitized by Google

mercado mundial se ha expandido los campesinos han sufrido cambios a nivel de su contenido cultural como también a nivel de las relaciones entre sociedades campesinas. Así actualmente los campesinos están expuestos y envueltos dentro de un mercado mundial, sujetos a las fluctuaciones de dicho mercado. La expansión de la industrialización ha hecho que los campesinos salgan de su aislamiento, de sus comunidades autosubsistentes y se encuentren vinculados a una sociedad mayor.

Igualmente Wolf/16 señala que actualmente los campesinos no son los primeros productores de la riqueza mundial. La industria, la comercialización y el mercado generan plusvalía que revierte en aquellas personas que están solo indirectamente relacionadas con el proceso de producción. Así Firth/2 habla de "la crisis del campesinado", refiriéndose al renglón marginal que ocupan los campesinos al ser comparados con otros renglones del sistema económico imperante.

Para llegar a establecer, una definición clara y precisa de las llamadas "sociedades campesinas" se ha seguido aquí la definición dada por Wolf/16, definición originada en sus experiencias de campo en latinoamerica.

El primero de los criterios es el de que los campesinos son productores agrícolas. Así los campesinos quedan separados, de acuerdo a la definición citada, de los mineros, los pastores, los pescadores y los recogedores de caucho. Los individuos dedicados al pastoreo, por ejemplo, cuentan con características propias que los diferencian de los productores agrícolas.

El segundo criterio es el de distinguir entre aquellos campesinos que cuentan con un control efectivo sobre la tierra y el de los inquilinos o arrendatarios, quienes están sujetos a una autoridad externa. Así el control directo sobre la tierra implica derechos de propiedad o arreglos tendientes a usufructuar de terrenos baldíos, de una manera permanente. El dueño o el que hace uso de la tierra no se ve en la obligación de pagar por usufructuar de ella. Por el otro lado /16, los arrendatarios o aparceros tienden a buscar seguridad del usufructo de la tierra a través de mecanismos tales como la aceptación del control económico sobre su producción, y así aceptan servir de "medieros", implicando por ello una aceptación y sumisión hacia relaciones de tipo vertical, en donde ocupan el último eslabón de la pirámide.

Por lo general los campesinos retienen el control sobre su propio proceso productivo. Así el estudio de los inquilinos o aparceros debe ser, para Wolf/16, comtemplado en el contexto de las haciendas y plantaciones y no son el de las llamadas sociedades campesinas.

El tercer criterio para definir al campesinado, según Wolf/16, está relacionado con subsistencia y generación de excedente. Los campesinos tienden a la producción de autosubsistencia, no a la producción de un excedente. Su producción está íntimamente relacionada con sus necesidades, las cuales están definidas por su propia cultura. El hecho de que produzcan un excedente para el mercado es el resultado de que el campesino se siente inhabilitado para producir todos los bienes que necesita. Vende

Digitized by Google

parte de su cosecha para dquirir dinero, dinero que a su vez es reinvertido en bienes necesarios para mantener su posición en la escala social local. En la medida en que el campesino no produce un fondo de reposición y de reinversión de diferencia del "productor agrícola", que considera la agricultura como un negocio, y cuya producción genera un excedente que es reinvertido no solo para reposición de bienes y servicios sino para la expansión de su negocio. Así para el campesino /16 la agricultura es un medio para subsistir. Para el empresario agrícola "ésto es un medio para reinvertir y expandir su inversión".

Por último debe tenerse en cuenta que la sociedad campesina no es una sociedad cerrada sino que forma parte de una sociedad mayor. La cultura campesina es una cultura parcial, relacionada con una entidad integrada, que la comprende. Muchas de las relaciones que se llevan a cabo dentro de la cultura campesina están determinadas por esa sociedad mayor, y entre más integradas estén esas culturas parciales, más influenciadas están por la sociedad mayor/13.

Debe tenerse en cuenta que los campesinos están relacionados con su comunidad y que su integración a la sociedad mayor está condicionada a la estructura de la comunidad en que vive. Así para definir a los campesinos debe realizarse un estudio del tipo de comunidad en que viven grupos participantes de campesinos. Una tipología de campesinos debe incluír una tipología de las diversas comunidades en que viven. Debe, igualmente, tener en cuenta el proceso histórico y socio-político de la formación de las diversas comunidades campesinas.

Tal como lo señala Foster/3 existe un número de criterio que definen la sociedad campesina: (a) estructurales, tales como las relaciones entre los niveles nacionales y locales o entre las ciudades y los poblados, (b) control político, ejercido por los individuos que viven en las ciudades, (c) relaciones de parentesco de tipo específico, tales como fuertes lazos de compadrazgo, (d) económicas, en la medida en que los precios en el mercado en ningún caso son determinados por el campesino mismo, sino que dependen de las fluctuaciones nacionales e internacionales, (e) la esfera religiosa, que mantiene la cohesión grupal y distingue los campesinos de los grupos asentados en zonas urbanas.

Por último debe tenerse en cuenta que las sociedades campesinas en ningún caso son sociedades intermedias, tal como han sido consideradas por Redfield/11 como sociedades localizadas entre el tipo tribal y las sociedades urbanas. Las sociedades campesinas conforman un tipo especial de sociedad, con formas culturales y sociales que les son propias. Así los campesinos traten de copiar las formas propias de las grandes ciudades, el cambio en el medio rural es lento y marcará fronteras entre los habitantes del pueblo y los habitantes de las ciudades.

B. Campesinos versus Sociedades Tribales

Usualmente los antropólogos se han preguntado cuales son las diferencias existentes entre grupos tribales y sociedades campesinas y qué tipo de criterios debe ser usado para diferenciarlos. Algunos antropólogos han usado variables de tipo étnico, tales como raza

Digitized by Google

o lenguaje, otros han hablado del tipo de inserción en los mercados locales. Así aquellos que producen para auto-subsistencia serán sociedades primitivas, mientras los que producen para el mercado podrían ser clasificados como campesinos. Pero en este criterio se presentan diversas contradiciones: como clasificar aquellas "poblaciones primitivas" que están dedicadas, tal es el caso de los Tobas del Chaco argentino, al mercado regional? Otros antropólogos abordarían la cuestión diciendo que primitivos son aquellas bandas dispersas que no guardan ninguna relación con la sociedad mayor. Pero actualmente es difícil encontrar poblaciones que no tengan cierto tipo de contacto, esporádico o permanente, con otros grupos. Así las tribus del Amazonas mantienen contactos e intercambios con otras tribus del Amazonas. Es pues difícil demarcar la línea entre campesinos y poblaciones tribales por los contactos, o faltas de contacto, con otros grupos. En la medida en que los indígenas del Amazonas comercian entre ellos forman parte de una unidad social mayor.

Para Eric Wolf/15 lo que distingue a las sociedades tribales de las sociedades campesinas es la relación que mantienen con los medios de producción. Así en las sociedades primitivas del productor tiene un control absoluto sobre los medios de producción e intercambia el fruto de su trabajo por otro tipo de producto cuyo valor está determinado culturalmente, por los miembros del grupo.

Wolf/15 señala que a través del tiempo el control de los medios de producción, inclusive el control sobre el trabajo, ha pasado de las manos de los propios productores a la de individuos que no llevan a cabo, ellos mismos, el proceso productivo sino que asumen funciones administrativas y ejecutoras, respaldadas por el empleo de medios coherciti-vos. En este caso los bienes no son ya reciprocamente intercambiados sino que pasan a un lugar donde más tarde son redistribuídos, por venta.

Así en algunos casos en Colombia, por ejemplo entre los Guambianos de Silvia, tenemos individuos que son clasificados como indígenas, por criterios tales como lenguaje, vestimenta, organización social etc. pero que están insertos dentro de una economía de mercado, que, según el criterio de Wolf/15, los convierte en campesinos. La existencia misma de los campesinos está condicionada al hecho de que produzcan un excedente, excedente que puede ser cambiado en los mercados locales y regionales. Al producir un excedente quedan insertos dentro de la economía de mercado que los relaciona, a su vez, con la sociedad mayor. De esta forma las comunidades aisladas, autosubsistentes de los cultivadores se convierten en comunidades abiertas, que dependen, para su subsistencia, de las variaciones del mercado nacional.

El campesino, para existir como tal, debe producir más allá de lo mínimo requerido calóricamente. En sociedades con fuerte cohesión grupal, o con fuertes lazos de parentesco real o ficticio, un fondo debe ser guardado para ser usado en "pagar atenciones" esto es, en mantener el sistema social del cual dicho grupo forma parte. Fuera de ello el campesino tampoco hace uso de su producción total. Parte de ella debe ser reservada para semillas y otra parte, para pagar la renta de la tierra, o dividir la cosecha en caso de que se trabaje "al partir". Estos rubros separan nuevamente a las sociedades primitivas

Digitized by Google

de las sociedades campesinas.

Por último debe señalarse que tanto en sociedades tribales como en aquellas insertas en mercados se llevan a cabo intercambios, pero entre los primeros las pautas culturales adjudican un "valor" al objeto intercambiado, que a su vez es cambiado por otro de igual valor cultural. Entre los campesinos existe también el trueque, pero el fin de este es una ganancia y no una reciprocidad. En las sociedades tribales, fuera del contexto religioso, no se llevan a cabo relaciones de explotación, y que a su vez no generan relaciones sociales de dependencia. Los individuos solamente producen lo que puede ser directamente utilizado por los propios productores/11.

Debe quedar claro que la diferencia existente entre sociedades primitivas y sociedades complejas está relacionada con la posesión de los medios de producción, la inserción en un mercado regional o nacional y la producción de un excedente que puede ser intercambiable, con miras a "maximizar" los bienes producidos.

1. El Complejo Cultural Negroide

Se refiere más concretamente a las zonas en donde se encuentra el complejo negroide: Costa del Pacífico, Costa Atlántica, Río Magdalena, Cuenca del Río Cauca y la Zona minera antioqueña.

Estas zonas, dispersas a lo largo del país, tienen como elemento común un indicador étnico. Son las zonas más subdesarrolladas del país, donde se encuentra más marcada la explotación y la dependencia del hombre negro: en las minas de oro o trabajando como orfebres. Existe agricultura en la zona del Pacífico, agricultura llevada a cabo por sus propios dueños. En el río Cauca se encuentran grandes latifundios, adquiridos gracias a mercedes reales, donde la característica es el ausentismo del dueño, que se contrarresta a una gran masa de proletariado rural.

2. El Complejo Cultural Antioqueño

Comprende los departamentos de Antioquia y Caldas.

Esta zona se distingue por ser zona de colonización iniciada primero por el cultivo del maíz y continuada por el cultivo del café, en las estribaciones de la montaña. Los antioqueños, considerados como personas dedicadas al trabajo, han convertido sus regiones de asentamiento en las regiones más desarrolladas del país. Es una zona de fuerte industrialización, con bajo desempleo y alto nivel de vida. Existe agricultura de subsistencia (maíz, fríjoles, platano, yuca) y agricultura comercial, constituida por el café.

C. Características del Medio Rural Colombiano

De acuerdo a la clasificación dada por la antropóloga Virginia Gutiérrez de Pineda en su exhaustivo estudio sobre la familia en Colombia /5, hemos creído conveniente seguir

Digitized by Google

sus criterios relacionados con la delimitación de zonas que tienen una limitada aculturación al patrón familiar hispánico y las zonas de intensa aculturación al mismo.

De acuerdo a ese criterio las zonas de escaza aculturación son aquellas comunidades aborígenes que están localizadas en zonas marginales tales como los Tukano, Desana, Barasana etc.. Algunos indígenas se encuentran localizados en zonas de más alto rendimiento, tales como los Kuna, situados en la región bananera. Entre los pueblos dedicados a la agricultura puede citarse a los Kogui, quienes se encuentran en las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta.

Las zonas de intensa aculturación estarían localizadas en "tierras altas, colocadas en su porción norteña en el cordón magistral de la cordillera oriental, que conformando un amplio surco central, se abre en las altiplanicies de la Sabana y los compartimentos de Tunja, configurando en doble valle fluvial de Servitá y Sogamoso"/5.

1. Los Departamentos que conforman la Zona Andina son los siguientes:

Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Santanderes y Cauca.

Fuera de aquellas poblaciones que se encuentran en la limitada aculturación, el resto de la población rural está dedicada a la agricultura y la ganadería, conformando así una sociedad campesina con amplia relación con mercados regionales y nacionales. La ganadería que se encuentra en la Sabana de Bogotá, y en los Valles de Ubaté y Chiquinquirá es de alta tecnificación, alto rendimiento. Su producto es absorbido por la metrópoli.

2. El omplejo Cultural Santandereano o Neohispánico

Este complejo está formado por las vertientes de la cordillera oriental, ocupando parte de los dos Santanderes/5. Es también un área dedicada casi exclusivamente a la agricultura, siendo sus cultivos principales el tabaco, el café y la caña de azúcar.

D. Aspectos Sociales, Económicos, Culturales y Educacionales que caracterizan al Campesinado Colombiano y Tipología de los mismos

En este punto se intentará delimitar los valores, espectativas, derechos y obligaciones que caracterizan a las diversas comunidades campesinas colombianas y que las distinguen entre sí.

1. Aspectos Sociales

Están condicionados a la situación económica de cada complejo, lo queda criterios objetivos para la evaluación de la estructura social en general, y de las comunidades campesinas en particular.

Digitized by Google

En Colombia existe una fuerte cohesión grupal y un énfasis en relaciones de tipo primario. Los individuos dedicados al laboreo de la tierra y a la comercialización del producto mantienen fuertes lazos familiares y una alta solidaridad, cohesión que en última instancia está condicionada al alto insumo de mano de obra en las tareas agrícolas. Es frecuente encontrar en las comunidades campesinas la familia extensa, implicando por ello la vivienda en común de varias personas emparentadas, fuera de la familia nuclear.

A nivel de variables de tipo social se encuentra un acentuado tradicionalismo, expresado y reforzado por creencias religiosas. Así para propiciar un cambio a nivel, por ejemplo, del producto que se siembra, o del cuidado de los recursos naturales, debe trabajarse primero sobre esas variables que están condicionando el tradicionalismo, tratando de modificarlas. Una labor de concientización de los derechos y deberes del campesinado debe iniciarse por un lento trabajo de concientización del trabajador rural, enseñándole que el poder y la autoridad no solo radican en los centros de poder regional. Se trata así de romper el tradicional verticalismo autoritario. Debe tenerse en cuenta que el énfasis en las relaciones de tipo asimétrico se expresa en el parentesco ficticio, ya que la mayoría de veces los padrinos son elegidos entre personas que pertenecen a un estrato superior.

Dada la amplitud del tema, es necesario mencionar someramente esas variables que, en el aspecto social, están condicionado la dependencia del campesinado: (a)creencias religiosas, (b) búsqueda de relaciones de tipo paternalista, (c) sistema de filiación y herencia, (d) pautas culturales que los diferencian de la sociedad mayor, (e) rigidez en la estratificación social local.

2. Aspectos Económicos

En la mayoría de nuestras comunidades o asentamientos campesinos los suelos son pobres, las técnicas son primitivas y los rendimientos son bajos. La resignación o fatalismo del campesino hace que, ante la pérdida de una cosecha, se resigne y no indaque las causas que ocasionaron dicha pérdida. El bajo control sobre fuentes de crédito y la premura de dichos pagos hacen que el campesino se vea forzado a hacer uso de fuentes de crédito solo en casos extremos. Dada la situación de minifundio imperante en las zonas campesinas, los trabajadores de la tierra se ven imposibilitados a la reinversión de los fondos adquiridos por la venta de la mercancía. En pocos casos puede hablarse de una acumulación de capital.

Por otro lado los gastos necesarios para mantener el status hacen que el campesino gaste los pocos fondos adquiridos por la venta de su producto. Para elevar el nivel de vida de la población campesina es necesario tener en cuenta variables tan importantes como la posición social que están condicionando los gastos parciales de la población campesina.

3. Aspectos Educacionales

En la población campesina se encuentra una alta tasa de analfabetismo funcional. Hay, igualmente, una alta tasa de deserción escolar, cuyo énfasis mayor se encuentra en

Digitized by Google

la población femenina. La mayoría de los campesinos son de la opinión de que sólo los hombres deben estudiar. Aun así, se encuentra alta deserción escolar en la población masculina. Los hijos son requeridos por sus padres en las épocas de siembre y cosecha, en la medida en que los padres no cuentan con los recursos necesarios para emplear mano de obra asalariada.

Debe tenerse en cuenta que la alta densidad del minifundio impide que la unidad doméstica sea autosubsistente, lo que obliga a algunos de sus miembros a migrar a las ciudades en busca de empleo, cuyos ingresos cumplen el papel de ingresos secundarios para la familia. Las migraciones son condicionantes de la alta tasa de deserción escolar. Si se quiere elevar el nivel educacional de la población campesina deben producirse radicales modificaciones a nivel de la tenencia y explotación de la tierra. En la medida en que los campesinos estén asentados en suelos pobres, en zonas de minifundios y con baja tecnificación se hace necesario el trabajo y la mano de obra familiar, sumado a las migraciones rural-urbanas, lo que condicionan la alta deserción escolar.

Para resumir pueden definirse los aspectos que caracterizan al campesinado colombiano como: tradicionalismo, énfasis en relaciones asimétricas, religiosidad, fatalismo, control social expresado en gastos suntuarios tendientes a mantener la posición social dentro de la comunidad, fuerte deserción escolar y uso de mano de obra familiar para la explotación de la tierra.

Solo recientemente se han reforzado, a través de las Asociaciones de Usuarios, las luchas reivindicativas por el uso y posesión de la tierra.

Los aspectos mencionados más arriba no podrán ser modificados hasta que los individuos que trabajan en organismos oficiales o semi-oficiales, con los campesinos no lleven a cabo una fuerte labor de concientización que enseñe a los campesinos los derechos y deberes que tienen como miembros de una sociedad que trasciende las fronteras locales.

E. Tipos de Culturas Campesinas Colombianas

El primer tipo de comunidades colombianas se encuentra en las sierras altas. Sus pobladores, tales como los citados Guambianos, son individuos dedicados a la autosubsistencia pero que producen un pequeño excedente para los mercados locales. Lo que caracteriza a dichas comunidades es que son "comunidades cerradas", con trabajo de tipo "corporado". Dichas comunidades tienen poco contacto directo con el mundo exterior, actuando los mercados locales como intermediarios entre la "comunidad corporada" y la sociedad global. Lo que caracteriza a este tipo de comunidad es la red interna de relaciones sociales, que la hacen aparecer como una totalidad ante el mundo exterior. Lo que caracteriza especificamentea estas comunidades, tales como los resguardos, es el hecho de poseer la tierra en común, como un bien individible a nivel particular. Estas comunidades tienen alto antecedente en el sistema de encomiendas establecido por los españoles. Estas comunidades se distinguen /16 por estar situadas en tierras marginales, tener un bajo nivel tecnológico, bajas posibilidades de producir para el mercado e invertir

Digitized by Google

en bienes de consumo, imposibilidad de vender la tierra a individuos que no pertenezcan a la comunidad, fuerte sistema de poder localizado tradicionalmente por la comunidad en ciertos y determinados individuos y una fuerte relación entre el sistema político y el religioso.

El segundo tipo de campesinado, que se encuentra en las comunidades localizadas en las vertientes de las zonas cafeteras, están caracterizadas por el proceso productivo, que hace que los campesinos vendan más del 50% del producto. Su producción está relacionada con la demanda del mercado mundial. Puede incluirse entre este grupo de campesinos a los habitantes de la costa norte, dedicados al cultivo y a la venta del banano. En la mayoría de los casos estos cultivos requieren una alta inversión, que frecuentemente viene de "fuera". Estas comunidades, señaladas por Wolf como "comunidades abiertas", está compuesta por varias subculturas, en donde los campesinos son una subcultura más, aunque la más importante. Al contrario de la comunidad cerrada, la comunidad abierta incentiva la producción individual y está en estrecho contacto con los mercados regionales. En las comunidades abiertas existe una marcada división del trabajo y es necesario la producción de un artículo que pueda ser vendido para adquirir otro tipo de bienes.

Debe considerarse que las comunidades abiertas pueden regresar a un nivel de autosubsistencia, dependiendo de la demanda y oferta del mercado mundial. Específicamente puede citarse el caso de los caucheros del Amazonas o de las poblaciones campesinadas dedicadas a la explotación del tanino en la Argentina. La movilización social, las alianzas y el cambio de status en este tipo de comunidad es algo común. Los nexos de relaciones entre la ciudad y el campo son frecuentes y los individuos relacionados con la producción del campo pasan a formar fuertes vínculos con los campesinos.

F. Descomposición del Campesinado

El proceso de descomposición del campesino se refiere al fenómeno por medio del cual la población campesina está abandonando la tierra, para irse a radicar en los "cinturones de miseria" o zonas periféricas de las ciudades. Varias son las causas de la descomposición del campesinado: (a) la concentración de la propiedad de la tierra, que refuerza en minifundio y hace imposible la subsistencia del campesino, lograda a través de la tierra, (b) la mecanización de la agricultura, que ha despojado de trabajo a los asalariados rurales y proletarios agrícolas, (c) la tecnificación del campo y el establecimiento de "explotaciones agrícolas de alta tecnificación, que hicieron imposible al campesino competir en los mercados, dado el alto costo de su producción al ser conformado con los productos de las explotaciones agrícolas, la capitalización del campo, ya mencionada, desalojaron la mano de obra no calificada de los campos. La única opción de los campesinos ha sido la de desplazarse a zonas de colonización o la de migrar a las ciudades.

Solo una reforma agraria masiva y radical y una fuerte labor de capacitación agrícola y ayuda técnica podrán detener el proceso migratorio y solo así los campesinos dejarán de engrosar el creciente número de proletarios urbanos.

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. AGUDELO MEJIA, E. La descomposición del campesinado. Agraria (Colombia) nos. 1-2: 1971.

2. FIRTH, R. Malaya fishermen; their peasant economy. London, Kegan and Paul, 1946. p. 12.

3. FOSTER, G. The folk economy of rural México with special reference to marketing. Journal of Marketing (Estados Unidos) 12:153-162. 1948.

4. GILHODES, P. Las luchas agrarias en Colombia. Medellín, El Tigre de Papel, 1972.

5. GUTIERREZ DE PINEDA, V. Familia y cultura en Colombia. Bogotá, Tercer Mundo Departamento de Sociología de la Universidad Nacional, 1968. pp.27-28, 111.

6. KROEBER, A.L. Anthropology. New York, Harcourt, 1948. p. 284.

7. MESA, D. El problema agrario en Colombia 1920-1960. Medellín, El Tigre de Papel, 1971.

8. _____ et al. Colombia; estructura política y agraria. Medellín Estrategia, 1971.

9. PALACIOS, M. El populismo en Colombia. Medellín, Siuasinza-El Tigre de Papel, 1971.

10. REDFIELD, R. The primitive world and its transformations. Ithaca, N.Y., Cornell University, 1953. p. 31.

11. SAHLINS, M. Political power and the economy in primitive society. In _____. Essays in the science of culture; in honour of Lelie A. White. New York, Tomas Crowell, 1960. p. 408.

12. STAVENHAGEN, R. Las clases sociales en las sociedades agrarias. México, D.F., Siglo Veintiuno, 1969.

13. STEWARD, J. Basic-plateau aboriginal sociopolitical groups. Smitshonian Institution. Bureau of American Ethnology Bulletin 120. 1938. pp. 232-,262.

14. _____. Handbook of South American indians. Smitshonian Institution. Bureau of American Ethnology Bulletin 143. 1946-1951. p. 115.

15. WOLF, E. Peasants. New Jersey, Prentice-Hall, 1966. pp.502-504, 3.

Digitized by Google

16. WOLF, E. Types of Latin American peasantry. In American Source Books in Anthropology. Tribal and peasant economies. New York, 1967. pp. 502-504, 508. (Readings in Economic Anthropology)

Digitized by Google

I - B

INTRODUCCION A LA COMUNICACION SOCIAL

(Anibal Noguera)

Digitized by Google

Digitized by Google

FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACION

Carlos Luis Arias*

I Parte - Proceso y elementos de la Comunicación

Es indudable que una de las grandes facultades que poseen los seres humanos es la de comunicarse, no solo comunicarse entre sí, sino también con otras generaciones. La comunicación ha hecho posible la formación de culturas y el progreso de la humanidad. Los distintos medios de comunicación que ha creado el hombre han sido los vínculos que han llevado de una región a otra los resultados de sus observaciones, de sus experiencias y de sus descubrimientos. Todo esto capitalizado ha hecho el milagro de la vida moderna con todas sus conveniencias, sus ventajas y comodidades. El ser humano puede hoy día gozar de una vida más sana y más confortable, ha aumentado considerablemente su eficiencia para la producción de alimentos y materias primas y ha desarrollado notablemente su inventiva para realizar grandes descubrimientos.

Comunicación viene del latín "comunis" que significa "común". Cuando comunicamos, hacemos algo "común" con alguién, es decir, tratamos de compartir una idea, una información, un conocimiento con otra u otras personas. La mayor parte de nuestro tiempo la pasamos comunicando. Comunicamos por medio de la palabra hablada o escrita, por medio de gestos, acciones y movimientos.

Los sentidos son instrumentos de la comunicación. A través de ellos el ser humano es capaz de aprender, de emitir mensajes, y de recibir comunicaciones. Por medio de ellos interpretamos la realidad exterior, interpretamos señales o símbolos. Hoy día dependemos más de símbolos y señales que de cosas reales. Los símbolos y señales pueden ser orales, escritos y visuales.

Por medio de expresiones faciales, movimientos de las manos o del cuerpo expresamos ideas, pensamientos, estados de ánimo. Estos son señales visuales. Cuando hablamos o escribimos usamos el lenguaje que es simplemente un código, una serie de señales orales con su representación gráfica, de las cuales nos valemos para expresar nuestras ideas, en forma oral o escrita.

También hay otro código por medio del cual comunicamos, expresamos ideas. Esto es, por medio de nuestra conducta mostra-

* Comunicador, IICA-Zona Norte, Guatemala.

Digitized by Google

mos amistad, antipatía, respeto, etc., aunque algunas veces no nos damos cuenta de ello. En otras palabras todo aquello a lo que podamos dar un significado lo podemos utilizar para comunicarnos.

La comunicación tiene pues muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce.

Todas las actividades humanas requieren comunicaciones. Son la base de la interacción humana, de la relación entre los hombres. Como toda interacción tiene un propósito, veamos con qué propósito nos relacionamos con otros individuos.

Tan pronto como nacemos las necesidades fisiológicas nos obligan a actuar. Hacemos movimientos con la cabeza, los brazos y las piernas. Pero también emitimos sonidos y pronto nos damos cuenta que por medio de ellos logramos algo, que nos alimenten que nos abriguen o que nos hagan compañía. Aprendemos que por esos medios podemos afectar la conducta de los que nos rodean y algunas veces logramos lo que nos proponemos. Poseemos un medio de comunicación que nos permite transmitir nuestros sentimientos, preocupaciones, etc. Al poder comunicarnos no sólo podemos lograr nuestros propósitos, sino que también podemos hacer que otros actúen conjuntamente con nosotros para influír sobre el medio físico que nos rodea hasta alterarlo en nuestro beneficio.

Hacemos pues siempre uso de la comunicación con un propósito, para afectar algo o a alguien.

Pero en nuestra actividad diaria de vez en cuando observamos que no logramos nuestros propósitos con la comunicación que emitimos. Debemos entonces examinar nuestra conducta comunicativa con el fin de mejorar los sistemas de comunicación que estamos empleando y así poder cumplir más eficazmente con nuestros objetivos. Observemos primero si nuestros propósitos están claros, si sabemos exactamente lo que queremos, y qué perseguimos con nuestro esfuerzo.

A menudo vemos individuos muy dinámicos, que se pasan muy ocupados todas las horas del día. Sin embargo no logran sus propósitos. Es probable que su comunicación no está dirigida y no llega a su destino. Puede ser que olvidan sus propósitos los fines de su trabajo; toda la actividad que despliegan es más para que sea observada por sus jefes o compañeros de trabajo, y no para lograr sus objetivos.

Digitized by Google

Si deseamos ser más eficientes en nuestro trabajo debemos pues analizar nuestra conducta comunicativa, comprender cómo se realiza el proceso de la comunicación y conocer los elementos que intervienen en él, ya que la comunicación es un componente básico en todas las actividades humanas.

Elementos de la comunicación

La comunicación requiere siempre por lo menos de tres elementos: la fuente o emisor, el mensaje y el destinatario o receptor.

La fuente puede ser un individuo hablando, escribiendo, pintando, gesticulando, o un organismo público dedicado a la difusión de informaciones como un periódico, una casa editorial, una escuela, una estación de radio o de televisión, un servicio de extensión agrícola, un centro de investigación, etc.

El mensaje puede estar impreso (palabras, dibujos); en ondas sonoras; impulsos de corriente eléctrica; movimientos de mano o de banderas; los cuales pueden tener algún significado para el que lo recibe, o destinatario.

El destinatario puede ser un individuo escuchando, mirando, leyendo, o un grupo de individuos como el público de una conferencia, o concierto, o un evento deportivo. También el destinatario puede ser el individuo que forma parte de una masa, de un grupo grande de personas que escuchan la radio, lee la prensa u observa la televisión.

Un modelo de comunicación

La importancia de la comunicación ha producido varios intentos de explicar el proceso por medio de modelos. Unos difieren de los otros en cuanto a la descripción del proceso o de los elementos. Ninguno se puede decir que sea el correcto o el verdadero. Algunos pueden ser más útiles que los otros para explicar el proceso de acuerdo con el conocimiento actual de las comunicaciones, o para explicar la situación de comunicación en que nos encontremos.

El modelo que se utiliza a continuación para describir el proceso de la comunicación ha sido sugerido por Berlo (1).

"Cuando la fuente desea hacer "común" un sentimiento, una idea, una información, con el destinatario, es decir cuando desea enviar un mensaje, traduce sus ideas, propósitos o intenciones a

Digitized by Google

un código o clave. Lo traduce a una serie de símbolos o señales por medio de los cuales el mensaje puede ser cifrado y transmitido.

En la comunicación de persona a persona el cifrado del mensaje se puede efectuar por medio de los mecanismos bucales, los cuales producen palabras, notas musicales, gritos, etc., por medio del sistema muscular de las manos, el cual puede producir palabras escritas, dibujos, movimientos; o por medio del sistema muscular de cualquier parte del cuerpo que producen gestos, movimientos o posturas del cuerpo. El cifrado del mensaje se puede hacer pues por medio de las habilidades motrices de la fuente o emisor.

En una situación más compleja, por ejemplo, el caso del agente de extensión agrícola, éste actúa como cifrador del mensaje. Es la persona que interpreta el mensaje proveniente de sus fuentes de información, lo cifra y lo transmite a sus agricultores. De modo que el cifrado es un nuevo elemento en el proceso de la comunicación.

Cuando el mensaje está listo para ser transmitido se necesita algo más para hacerlo llegar a su destino, se necesita un medio, algo que sirva para transportarlo al destinatario. Entra aquí un cuarto elemento en el proceso y es el canal de comunicación. Para lograr efectividad en la comunicación es necesario hacer una buena selección del canal de la comunicación.

Si detenemos aquí el proceso, la comunicación no se lleva a cabo. Es necesario que haya alguien al otro extremo del canal de comunicación. Este es el receptor o destinatario o sea el objetivo de nuestra comunicación.

Pero el mensaje dijimos que estaba cifrado en un código o clave especial. Es necesario pues descifrarlo y ponerlo en tal forma que el destinatario lo pueda recibir y hacer uso de él. En la comunicación de persona a persona, como dijimos antes, el cifrado del mensaje se haría por medio de las habilidades motrices de la fuente, y el descifrado se haría por medio de las habilidades sensoriales del destinatario, es decir, por medio de sus sentidos.

Si analizamos cualquier situación de comunicación podemos encontrar claramente los elementos descritos hasta aquí, pero también vamos a encontrar algo más. Estos elementos no son independientes, en algunos casos están interrelacionados, sobreponiéndose unos a otros y en algunas ocasiones los encontramos en un orden inverso. Todo depende de la situación de comunicación que analicemos

Digitized by Google

y los propósitos o intenciones de la fuente de comunicación. Encontraremos situaciones en que un individuo es fuente o emisor y al mismo tiempo es receptor o destinatario, estará desempeñando diferentes funciones al mismo tiempo.

La fidelidad de la comunicación

Cuando enviamos un mensaje del cual deseamos una respuesta, esperamos que nuestra comunicación sea recibida fielmente, que el mensaje que reciba el destinatario exprese perfectamente nuestras intenciones, y que lo reciba con exactitud.

Al estudiar el proceso de la comunicación con el fin de mejorar la eficacia de nuestras comunicaciones debemos determinar todo aquello que reduce o incrementa su eficiencia.

Cuando se habla de electrónica comúnmente se llama interferencia o ruido aquello que dificulta la fidelidad de las audiciones, lo cual también pueden ser mensajes que interfieran con otros mensajes y que dificultan su recepción.

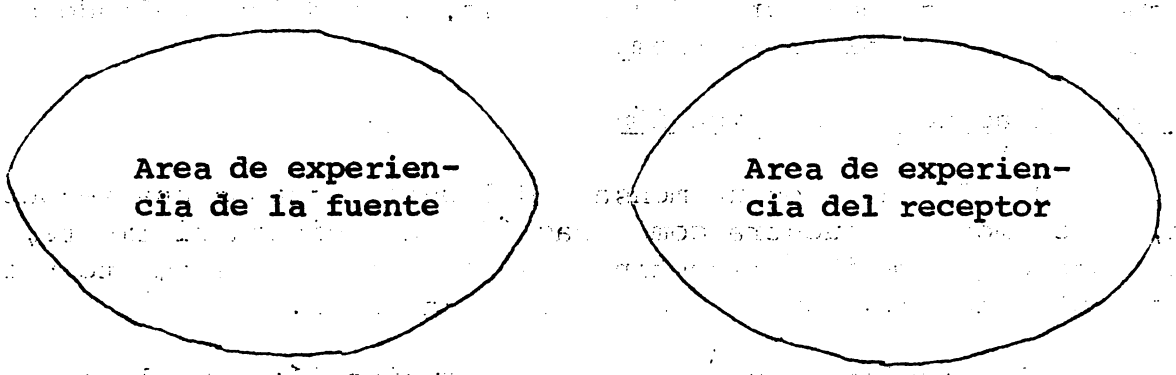
Basándonos en lo anterior podemos introducir un nuevo elemento en el proceso de la comunicación y es todo aquello que interfiera en la fidelidad del mensaje, y que reduce su eficacia; lo llamaremos ruido, interferencia, estática, etc.

Cuando una fuente o emisor de comunicación determina en qué forma desea afectar al receptor, pone su mensaje en un código tal que pueda ser comprendido por el receptor y que produzca la respuesta deseada. Sólo así podrá el receptor interpretar (o descifrar) el mensaje y responder a él y ejecutar la acción que desea el emisor de la comunicación. Pero el destinatario hará la interpretación del mensaje de acuerdo con su propia experiencia y sus conocimientos. Así como necesita saber el código o sistema de señales que está empleando el emisor del mensaje, necesita también tener una serie de conocimientos y experiencias comunes con el emisor para que pueda establecerse la comunicación entre ambos.

Si la experiencia del receptor es diferente de la experiencia de la fuente, la comunicación es difícil o puede no llevarse a cabo.

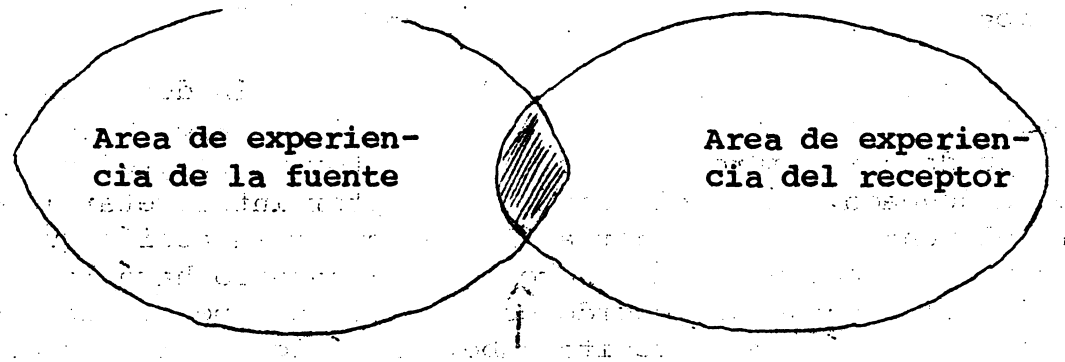
Digitized by Google

Figura No. 1



La igualdad de experiencias o las áreas de experiencia común son indispensables para que se establezca la comunicación.

Figura No. 2



Si la fuente expresa sus ideas en inglés y el receptor habla solamente español, habrá comunicación cuando los dos, elementos emisor-receptor usen el mismo idioma u otro sistema de señales común a ambos. Igual situación se presenta cuando una persona de refinada educación trata de comunicarse con un analfabeto. Se establecerá la comunicación entre ambas personas únicamente cuando encuentren las áreas de conocimientos o experiencias comunes. Las oportunidades de educación deparan múltiples experiencias; la co-

Digitized by Google

municación puede llevarse a cabo entre estas dos personas si fuente y receptor utilizan experiencias o conocimientos comunes a ambos que puedan ayudar a la comprensión del mensaje que se quiere transmitir; se puede recurrir también a la repetición del mensaje en formas diversas y se puede recurrir también a analogías.

Pero como se dijo antes, al emitir un mensaje se espera una respuesta. El receptor se convierte en emisor y el emisor en receptor. Se realiza la comunicación de doble vía. Por esto cuando se habla de la comunicación se dice que es un proceso, porque no se detiene, es una cosa continua, dinámica. La comunicación que viene de regreso es la que indica si el mensaje se transmitió correctamente, si fue captado y comprendido. Esta "retroinformación" (feed back) es la que norma la conducta comunicativa de la fuente, es la que indica si los mensajes se están emitiendo en un código adecuado, si el receptor los está comprendiendo, si se le está dando la información que desea y si está dispuesto a tomar la acción que sugiere el emisor.

Hay cuatro factores dentro de la fuente misma o en el cifrador del mensaje y dentro del receptor o el descifrador del mensaje que aumentan la fidelidad del mismo: a) las habilidades para comunicar y recibir mensajes, b) las actitudes, c) los conocimientos y d) su posición dentro del sistema social.

Habilidades

Cinco habilidades podemos señalar, dos que son en sí habilidades para cifrar el mensaje: la habilidad para escribir y la habilidad para hablar. Dos que son habilidades para descifrar el mensaje: habilidad para leer y la habilidad para escuchar. La otra habilidad es imprescindible para el cifrado y descifrado del mensaje y es la habilidad de pensar o de razonar.

Hay otras habilidades que ayudan a aumentar la eficacia de la comunicación, que no son habilidades generales. Estas son la habilidad para pintar, para dibujar y para hacer gestos.

Las habilidades de la fuente o del cifrador para comunicar determinan la fidelidad de la comunicación pues ellas tienen influencia sobre su habilidad para analizar sus propósitos e intenciones e influyen también en su habilidad para cifrar los mensajes por medio de los cuales expresa sus intenciones.

Es natural que para cifrar o codificar mensajes es necesario poseer la habilidad para hacerlo. Si vamos a escribir nuestros mensajes o los vamos a hacer en forma verbal, necesitamos tener un

Digitized by Google

adecuado conocimiento de voeabulario para expresar nuestras ideas. Decimos adecuado porque lo esencial es que las palabras de nuestro mensaje expresen claramente lo que deseamos expresar, no queremos demostrar que tenemos instrucción, que hemos leído mucho. Tenemos que escribir bien, saber cómo unir las palabras para que juntas den al destinatario una idea clara y precisa de lo que deseamos comunicarle.

Si vamos a comunicar por medio de la palabra hablada necesitamos además de las habilidades mencionadas, otras tales como una buena pronunciación de las palabras y ciertos gestos para acompañarlas. También debemos tener habilidad para escuchar, para poder interpretar mensajes provenientes de quienes nos escuchan y así poder alterar o cambiar la forma como estamos dando nuestros mensajes.

Nuestras habilidades para comunicar, nuestras facilidades para manejar el lenguaje influyen en nuestra manera de cifrar el mensaje. Más aún estas habilidades influyen en nuestros mismos pensamientos. Específicamente, las palabras que usamos y la manera como las unimos, influyen en lo que pensamos y en cómo pensamos, pues para pensar necesitamos usar los nombres de las cosas, las palabras que tenemos para designar las cosas. De modo que los nombres que tenemos a nuestra disposición y la forma como designamos las cosas, influyen en nuestro pensamiento.

La facilidad lingüística de la fuente es un factor importante en el proceso de la comunicación.

Como fuente de comunicación estamos limitados en nuestra habilidad para expresar nuestros propósitos si no tenemos la destreza necesaria para codificar el mensaje con exactitud. Nuestra deficiencia en habilidad para comunicar limita las ideas que están disponibles y limita nuestra habilidad para manipular estas ideas y para pensar.

Actitudes

Las actitudes de la fuente o del cifrador de la comunicación influyen en la manera como comunica. Desafortunadamente la palabra actitud no es fácil de definir. Para nuestro propósito podemos decir que actitud es lo que sentimos por la persona que nos escucha, por la persona a quien queremos dar el mensaje. Podemos estar predispuestos hacia el receptor, podemos tener ciertas tendencias hacia él, deseos de acercarnos o más bien de alejarnos. Si nosotros somos receptores las actitudes pueden ser hacia el emisor

Digitized by Google

o fuente de comunicación. De modo que las actitudes pueden ser favorables o desfavorables.

Pero no sólo la eficacia de la comunicación es afectada por la actitud hacia el receptor. También la actitud hacia nosotros mismos y la actitud hacia el tema que vamos a tratar afecta la eficacia de la comunicación.

La actitud hacia nosotros mismos afecta la eficacia si tenemos una actitud negativa o positiva hacia nosotros mismos, esto afecta la forma como expresemos nuestro mensaje. Si tenemos confianza en nosotros mismos, si creemos que lo que estamos haciendo está bien hecho, eso se refleja en nuestro mensaje y aumenta la eficacia de la comunicación. Si nuestra actitud hacia nosotros mismos es negativa esto afectará negativamente la eficacia de la comunicación. La falta de confianza en nosotros mismos produce una actitud negativa.

Casos de actitud negativa hacia nosotros mismos, son aquellos cuando nos ataca un miedo pánico ante el público, cuando no aceptamos una promoción en nuestro trabajo porque no nos sentimos capaces de manejar nuevas responsabilidades, o cuando tenemos que escribir algo y no lo hacemos porque no sabemos cómo empezar.

La actitud del emisor hacia el tema del mensaje influye en la forma como se presenta y en la eficacia. Cuando leemos un libro o una revista, cuando escuchamos una conferencia, cuando tratamos con vendedores, o cuando observamos a un actor, observamos su actitud hacia el tema de que trata. Aunque algunas veces no es posible observarlo. Muchas firmas comerciales, por ejemplo, no contratan vendedores que no crean sinceramente en la bondad de los productos que van a vender.

Conocimientos

No hay duda que el nivel de conocimientos que tiene el emisor sobre el tema de su mensaje influye poderosamente en la efectividad. No podemos comunicar lo que no conocemos no sabemos o no entendemos.

También un conocimiento excesivo sobre el tema puede llegar a complicar el mensaje porque lleva al emisor a usar un lenguaje muy elevado, sencillo para él, pero posiblemente complejo para el receptor, lo que impide la recepción del mensaje.

A menudo se discute si un conocimiento amplio sobre un tema es suficiente para poder transmitirlo a otros. Otras veces se

Digitized by Google

dice que saber enseñar, es decir saber cómo transmitir conocimientos, es suficiente, aunque no se conozca mucho el tema. Ambas aseveraciones son falsas si se expresan en esa forma. La fuente o emisor no sólo debe conocer bien el tema que trata, sino que debe tener conocimientos de cómo comunicarlo.

Estamos hablando de conocimientos. El conocimiento de todo el proceso de la comunicación nos ayuda a mejorar nuestra habilidad para comunicar. Nos capacita para hacer un análisis del mismo y saber cuáles son nuestras propias actitudes, las características de nuestro receptor, las formas de producir mensajes, el tratamiento que debemos darle y la selección de los canales de comunicación.

El conocimiento de la comunicación afecta pues nuestra forma de comunicar.

Sistema Socio-Cultural

Ninguna fuente o receptor de comunicaciones es un agente aislado, siempre forma parte de un sistema socio-cultural y está recibiendo la influencia de este sistema. Debemos conocer sus habilidades en cuanto a emitir o recibir comunicaciones, sus actitudes, y sus conocimientos, pero también debemos conocer el sistema socio-cultural en el cual está operando. Debemos saber cuál es su situación dentro del sistema social, los papeles o roles que desempeñan, las funciones que debe llenar, el prestigio que él cree tener y el que le confiere el sistema social al cual pertenece. Debemos conocer el contexto cultural dentro del cual comunica o recibe comunicación, las creencias culturales y sus valores dominantes, las formas de conducta que son aceptables o no, requeridas o no, dentro de su cultura. Necesitamos conocer también lo que se espera de él y lo que él espera de los demás. Todos estos factores afectan su forma de comunicar o de recibir mensajes.

La gente de las distintas clases sociales se comunica diferente, la gente de diversas culturas tienen formas diferentes de comunicarse. Las mismas palabras, se emplean con sentidos diversos de acuerdo con el sistema social o cultural del emisor y del receptor. Las diferentes culturas y los diversos sistemas sociales dan a las mismas palabras significados diferentes y usan canales de comunicación diferentes.

También podemos tomar en cuenta que en ocasiones la misma persona desempeña diferentes papeles o roles dentro de su sistema social y que cambian las percepciones e imágenes de esta persona respecto a la posición social o cultural del receptor.

Digitized by Google

El mensaje

Podríamos decir que el mensaje es el producto de la fuente o del cifrador. Cuando hablamos, el discurso o lo que digamos, es el mensaje. Cuando escribimos, es el escrito. Cuando pintamos, es el cuadro. Cuando hacemos gestos o movimientos con las manos, las expresiones de nuestra cara son el mensaje.

Por lo menos tres factores deben tenerse en cuenta en la preparación del mensaje: el código o clave, el contenido y el tratamiento. Al hablar de estos factores podemos referirnos a los elementos de cada uno y a la manera como estos elementos se estructuran.

Elementos y estructura del mensaje

Elementos y estructura no son independientes, están interrelacionados y no podemos tener el uno sin el otro.

Todo lo que conoce el hombre, existe para él y lo conoce en alguna forma. Siempre que nos referimos a algo le imponemos una estructura, le ponemos un nombre. No podemos actuar si no tenemos el mundo estructurado en alguna forma.

Cuando aprendemos a distinguir y a nombrar objetos, los aislamos en unidades y los distinguimos como elementos de un todo. Luego colocamos estas unidades o elementos juntos formando una estructura.

Por ejemplo, los elementos del lenguaje son sonidos, los agrupamos y tenemos lo que llamamos fonemas. Buscamos anotaciones para estos sonidos y creamos entonces letras y sílabas. Las letras y las sílabas son pues elementos, los cuales se combinan en múltiples formas. Cada combinación es una estructura. Las combinaciones de estos elementos forman palabras y si observamos las palabras que nos sirven para designar objetos vemos también que los objetos en sí están formados también por elementos que forman otra estructura. Pero para que los elementos nos sirvan para designar la cosa que deseamos, deben estar en un orden. La misma cosa designada debe reunir cierto número de elementos para que sea lo que corresponde al nombre dado.

Elementos y estructura van juntos. Uno no es más importante que el otro. En comunicaciones debemos tener buenas ideas (elementos) y buena organización (estructura). No pueden existir separados.

Digitized by Google

Esto no quiere decir que hay una distinción exacta entre elementos y estructura. Un árbol por ejemplo puede ser un elemento de una estructura, bosque. Pero árbol es también una estructura que tiene elementos: hojas, raíz, tronco, y así sucesivamente. Podemos pues afirmar que todo existe, tiene elementos, y que cualquier grupo de elementos tiene que ser combinado para formar una estructura.

Es útil hablar de elementos y estructura inclusive cuando hablamos de mensajes. Dijimos al empezar a hablar del mensaje que tenemos que poner atención al código o clave que se emplea, a su contenido y a su tratamiento, que son elementos de la estructura del mensaje. Pero debemos poner atención también a los elementos de estos mismos elementos.

Código del mensaje

El código o clave del mensaje es una serie de símbolos que pueden ser estructurados en tal forma que tienen significado para alguna persona. Los idiomas son códigos, contienen elementos (sonidos, letras, palabras) que son arreglados en un cierto orden significativo y no en otro.

Un código es cualquier cosa que tenga un grupo de elementos (un vocabulario) y un procedimiento para combinarlos en forma significativa (una sintaxis). Si queremos saber si un grupo de símbolos es un código tenemos que aislar su vocabulario y observar si hay una forma sistemática (estructura) de combinar esos elementos.

Para comunicar hay algunos otros códigos. La música es un código, tiene su vocabulario (las notas) y tiene su sintaxis: un procedimiento para combinar las notas en una estructura que tiene significado para los que escuchan. Si queremos entender la música tenemos que aprender el código.

La pintura también tiene un código, el pintor tiene un vocabulario, los elementos que él usa, los combina y produce una estructura. Pero tanto en música como en pintura el músico o el pintor usa una sintaxis diferente y esto hace a un artista diferenciarse de los demás.

El baile también requiere un código. Cualquier forma de arte que sirve para comunicar requiere un código. Podemos hablar del código de la radio y la televisión, de la composición de un anuncio. En cada una de estas situaciones el comunicador tiene un grupo de elementos y varias alternativas para combinarlos. Para ser un buen bailarín, un buen productor de radio o televisión, es

Digitized by Google

necesario en parte conocer el vocabulario disponible y ser capaz de estructurarlo en la forma más efectiva.

Siempre que vayamos a cifrar o codificar un mensaje debemos tomar algunas decisiones respecto al código que vamos a usar. Debemos decidir cuál código, qué elementos y qué método de estructurarlos usaremos.

Contenido del Mensaje

El contenido del mensaje es el material seleccionado por el emisor o fuente de comunicación que expresa su propósito.

El contenido como el código, tiene elementos y estructura. Si la información que queremos dar tiene tres partes hay que presentarlas en un orden determinado. Si tenemos más, podemos escoger otro orden. Cada parte de éstas es un elemento. La forma que escojamos para acomodar esas partes determina la estructura del contenido.

Tratamiento del Mensaje

Hemos hablado del código y del contenido como factores del mensaje. Hemos sugerido que la fuente o el cifrador tienen algunas decisiones que tomar en cuanto al código que va a usar, los elementos y la estructura.

La fuente, al presentar un mensaje que expresa sus propósitos puede seleccionar una u otra información, una u otra aseveración, una u otra evidencia. Puede arreglar el contenido en una u otra forma. Puede repetir parte de él. Puede presentar un resumen final.

En la selección de los elementos, y la estructura de ambos, código y contenido, la fuente tiene muchas decisiones que tomar. Al hacer estas decisiones va mostrando su estilo de comunicar, es decir trata su mensaje en cierta forma. En otras palabras, tratamiento se define como las decisiones que la fuente de comunicación hace al seleccionar y arreglar ambos código y contenido, para presentar su mensaje.

Estas decisiones que toma la fuente se basan en sus características personales, lo cual imparte a su mensaje un estilo propio. Sus habilidades, actitudes, conocimientos, cultura, y posición dentro del sistema social influyen en la selección que hace.

A menudo podemos sacar conclusiones sobre el autor cuando

Digitized by Google

leemos un libro o un artículo. Podemos concluír cuáles son los propósitos del autor, cuáles son sus habilidades, actitudes, conocimientos y su status.

Otro factor determinante del tratamiento del mensaje es el receptor. Cuando comunicamos, buscamos una respuesta del receptor, queremos que haga algo, que sepa algo o que acepte algo.

Como fuente de información necesitamos tener siempre en mente al receptor. Debemos seleccionar un código que él entienda, y que le atraiga la atención y que sea fácil de descifrar. Estructuramos los elementos en tal forma que el esfuerzo requerido para descifrar o interpretar el mensaje, sea mínimo. Escogemos un contenido que sea convincente, pertinente a sus intereses y a sus necesidades.

Finalmente tratamos el mensaje de modo que obtengamos el máximo de efecto para llenar nuestros propósitos.

El canal

Se puede definir el canal de comunicación como los sentidos por medio de los cuales el receptor o el descifrador puede percibir el mensaje el cual ha sido cifrado o codificado y transmitido por la fuente o por el cifrador.

La selección del canal debe ser cuidadosa y está limitada por varios factores. Tenemos que ver cuáles canales están disponibles, el costo de uso de ellos y las preferencias del receptor. Otros determinantes de la selección de los canales son: por cuáles canales recibe mensajes la mayoría de la gente (al más bajo costo), cuáles canales tienen el mayor impacto, cuáles canales son los más adaptables al contenido del mensaje.

Hasta aquí hemos hablado de medios públicos de comunicación. En el caso de la comunicación humana, también seleccionamos el medio de comunicación, de modo que el receptor pueda descifrar nuestros mensajes. Que pueda verlos, oírlos, tocarlos y en ocasiones hasta gustarlos y olerlos. Podemos decir que los canales de comunicación son las habilidades motrices que posee el cifrador y las habilidades sensoriales que posee el descifrador.

Pero antes de referirnos al cifrador y al descifrador del mensaje dijimos que gracias a sus habilidades motrices y a sus habilidades sensoriales es que se llevaba a cabo el cifrado y el descifrado del mensaje. Ahora definimos como canales de comunicación

Digitized by Google

a estas mismas habilidades. Hemos dicho también que el emisor y el cifrador pueden ser la misma persona y que el descifrador puede ser el mismo receptor. Para evitar confusiones lo que debemos pensar es que no hay un elemento sin la existencia del otro. Los mensajes están conectados con el emisor por medio de sus funciones motrices y para llegar al receptor deben ser sentidos antes por él. Es decir el canal hace las veces de un acoplador entre el emisor y receptor haciendo posible la comunicación.

Cuando comunicamos tenemos que hacer decisiones sobre el canal que vamos a utilizar. Generalmente no tenemos razones poderosas que nos hagan decidirnos por un canal o por otro. Las decisiones que tomamos en cuanto al mensaje están relacionadas con las decisiones que tomamos en cuanto al canal que vamos a utilizar. El contenido, el código, el tratamiento del mensaje están relacionados con la selección del canal. También el conocimiento de nuestro receptor está relacionado con la selección del canal, pues siempre pensamos: puede el receptor descifrar mejor el mensaje por medio del oído, por la vista o por el tacto? También la fuente misma está muy relacionada con el canal que seleccione. La selección depende si puede comunicar mejor verbalmente o si por medio de la escritura o de demostraciones, etc.

Todos los mensajes deben ser transmitidos por medio de canales y la escogencia del canal es determinante de la eficacia y la efectividad de la comunicación.

Cuando comunicamos no podemos separar los elementos y tomar decisiones independientemente. Todos los elementos están entrelazados y son interdependientes. La comunicación es un proceso, como dijimos al principio, y si separamos sus partes, todo el sistema se derrumba.

II Parte - Comunicación y aprendizaje

Si se compara una situación de comunicación con una de aprendizaje se comprenderá que entre el proceso de la comunicación y el proceso de aprendizaje hay bastante similitud.

Si en la situación en que nos encontramos estamos interesados en que nuestro público aprenda algo, el conocimiento y comprensión del proceso de la comunicación y del proceso de aprendizaje nos ayudará a realizar con éxito nuestro trabajo. Seremos más eficientes si comprendemos lo básico de ambos procesos.

Digitized by Google

Hay muchas actividades que todos reconocemos como casos ilustrativos de aprendizaje: cuando adquirimos nuevo vocabulario, cuando aprendemos a manejar un vehículo. Cuando memorizamos nombres. Hay otros casos no tan obvios como los anteriores que también pueden clasificarse como de aprendizaje; por ejemplo cuando adquirimos prejuicios, preferencias por algo, ideales, u otras formas de conducta resultante de nuestra relación diaria con otras personas. Hay otros casos de aprendizaje que no se clasifican como tales por su poca o ninguna utilidad, pero que son también casos ilustrativos, por ejemplo, los tíos nerviosos, los amaneramientos, los gestos, etc.

Todos estos casos nos ayudarán a comprender qué es el aprendizaje ya que hay muchas teorías y por consiguiente muchas definiciones.

Podemos decir que aprendizaje es el mejoramiento individual debido a la repetición de una acción que nos produce placer o beneficio. Aunque como dijimos antes en algunas ocasiones el aprendizaje nos puede producir placer pero no beneficio, ni es deseable. Pero generalizando podemos decir que aprendizaje es el proceso debido al cual se origina una actividad o se produce un cambio en la reacción (o respuesta) del individuo a una situación (o estímulo) que se presenta repetidamente. La nueva actividad (o cambio) no debe ser causada por tendencias innatas en el individuo, o debido a su madurez o a estados orgánicos momentáneos, causados por fatiga o por el empleo de drogas. Debe ser un cambio en su comportamiento, una respuesta sistemática que da el individuo ante la presencia repetida de un estímulo o diferentes respuestas ante la presencia repetida del mismo estímulo. Cuando el individuo se comporta así se dice que ha realizado un aprendizaje.

De modo que para que se realice el aprendizaje es condición indispensable la presencia de un estímulo. El estímulo debe ser pues percibido, sentido, interpretado por el individuo para que pueda dar una respuesta.

En algunas ocasiones ante la presencia de un estímulo, como el calor al tacto, retiramos la mano, o cuando vemos que nos va a caer una paja en el ojo, cerramos el ojo. Aquí no hay aprendizaje, son movimientos reflejos, sin nuestro control, es importante considerarlos cuando estudiamos el aprendizaje. En estas situaciones el estímulo únicamente se percibe y se responde. Para que haya aprendizaje es necesario que suceda algo entre el momento que se presenta el estímulo y el momento en que se da la respuesta. Es decir, es necesaria la interpretación del estímulo. El individuo tiene que tomar ciertas decisiones, debe tener un control sobre la

Digitized by Google

respuesta. Pero hay algo más, al dar la respuesta lo hace en forma tentativa, con cuidado y observa las consecuencias, si recibe gratificación por ella, si sus consecuencias son agradables al individuo responderá en el futuro en igual forma ante el mismo estímulo. Pero si sus consecuencias fueron desagradables y no recibió gratificación por su respuesta el individuo descuente esa respuesta y prepara otra.

Pero no se considera que el individuo haya aprendido si responde al mismo estímulo una, dos o tres veces en igual forma. Ha aprendido cuando su respuesta se hace habitual, cuando su respuesta es siempre igual al presentarse el mismo estímulo.

Resumiendo podemos decir que los ingredientes del proceso de aprendizaje son:

1. Presentación del estímulo
2. Percepción del estímulo
3. Interpretación
4. Respuesta de prueba
5. Percepción de las consecuencias que tiene la respuesta de prueba
6. Reinterpretación de las consecuencias y preparación de nuevas respuestas
7. Desarrollo de una relación estable entre estímulo y respuesta: formación del hábito.

Una vez que el hábito se desarrolla el individuo cesa de interpretar el estímulo, contesta automáticamente sin pensar ni analizar. Algo parecido a los actos reflejos de nuestro organismo.

III Parte - Efectos de la Comunicación

Se considera importante estudiar los fundamentos de la comunicación porque al conocer el proceso y estudiar los efectos que las comunicaciones producen en sus receptores, se puede estar en capacidad de poder predecir los efectos que un mensaje que se quiere transmitir va a producir en quienes lo reciben.

Cuando se escribe una carta, se enseña algo a alguien, se pone un anuncio en el periódico, se reprende un niño, se escucha al candidato por la radio o la televisión, se hacen predicciones de lo que va a suceder como efecto de estos distintos mensajes, pero se puede errar si no se reunen los siguientes requisitos

Digitized by Google

señalados por Schramm (4).

1. El mensaje debe formularse y presentarse de tal modo que atraiga la atención del destinatario.
2. El mensaje debe emplear signos relacionados con la experiencia común de la fuente y del destinatario a fin de transmitir los significados.
3. El mensaje debe despertar necesidades del destinatario y sugerir algunas maneras de satisfacerlas.
4. Para satisfacer esas necesidades el mensaje debe sugerir una manera adecuada a la situación del grupo en que se encuentra el destinatario, en el momento en que se le estimula a dar la respuesta deseada.

Al observar estos requisitos se puede ver por qué el comunicador experto generalmente principia por descubrir, hasta donde puede, todo lo relacionado a su destinatario y por qué el conocimiento del público es el primer requisito de la comunicación. Además, como se señaló en la primera parte de este escrito es importante conocer el momento oportuno de enviar el mensaje, el lenguaje que se debe emplear para que sea comprendido, las actitudes y valores, y las normas del grupo en el que se realizará la acción sugerida por el emisor. Esto es relativamente fácil en la comunicación trasmitida de persona a persona, pero más difícil en la comunicación para las masas.

Vemos los cuatro requisitos a que se refiere Schramm.

1. El mensaje debe formularse y presentarse de tal modo que atraiga la atención del destinatario. Esto no es tan fácil como parece. Primero debemos tener un mensaje que transmitir: no habrá comunicación si no usamos un volumen de voz adecuado para que se nos oiga; o si no se entrega nuestra carta; o si nos sonreímos con la persona con quien queremos sonreírnos cuando ella no nos está mirando. Aun cuando se disponga del mensaje, puede ser que no lo escojamos debidamente. Cada uno de nosotros tiene a la disposición una cantidad de información mayor de la que se puede humanamente percibir y aceptar. Por consiguiente, cuando queremos comunicar recorremos a nuestro alrededor de la misma manera como recorremos los titulares de los periódicos o como leemos un índice de materias. Escogemos los mensajes de acuerdo con las características que percibimos de ellos y de acuerdo con nuestras necesidades e intereses. Generalmente, escogemos los mensajes de acuerdo con alguna impresión que nos produce alguna característica del mensaje, ya sea el titular de un libro o de un artículo, nombre en un anuncio radiofónico, una fotografía, algún color o sonido. Si alguna característica no nos atrae, es posible que nuestros sentidos jamás se

Digitized by Google

abran al mensaje. Para cada situación diferente seleccionamos una característica diferente.

De modo que debemos tratar de que nuestro mensaje posea alguna característica o distinción que atraiga la atención del destinatario y que le llegue en el momento oportuno. Si por ejemplo nos dirigimos a una persona que está descansando es posible que atraigamos más fácilmente su atención que si nos dirigimos a una persona que está escuchando en ese momento otro mensaje en competencia con el nuestro, o cuando tuviese demasiado sueño para prestarnos atención, o cuando estuviese pensando en otra cosa y sencillamente no está en "sintonía" con nosotros. (Cuántas veces al terminar de hablar con alguien nos damos cuenta de que nuestro presunto receptor no ha oído ni una palabra?). Por lo tanto al formular un mensaje debemos tener presente que para que reciba atención debe ser oportuno, presentarse en el lugar adecuado y estar relacionado con los intereses del receptor.

2. El mensaje debe utilizar signos relacionados con la experiencia común de la fuente y del destinatario, a fin de transmitir los significados. Ya mencionamos la necesidad de tener en sintonía al receptor. Debemos añadir ahora que, conforme aumenta nuestra experiencia con el ambiente, tendemos a clasificar y catalogar las experiencias en función de la relación con otras experiencias y con nuestras necesidades e intereses. Conforme envejecemos, ese sistema de catalogación se hace más firme, se tiende a rechazar los mensajes que no se ajustan a esa estructura, o a deformarlos para que se ajusten a ella.

Al formular, pues, nuestro mensaje debemos estar seguros no sólo de que hablamos el mismo idioma que el receptor, sino también que no estamos escribiendo en un lenguaje demasiado difícil para él y que lo que escribimos no está en posición directa a su manera de ver y catalogar el mundo. En algunas ocasiones es conveniente antagonizar directamente con nuestro receptor pero ésto se hace cuando nuestras convicciones y actitudes no están muy firmes, lo cual no sucede con frecuencia.

3. El mensaje debe despertar necesidades del destinatario, y sugerir algunas maneras de satisfacerlas. Actuamos por necesidad y nos dirigimos a ciertas metas. En situaciones sencillas, la respuesta al estímulo es completamente automática. En situaciones más complicadas, generalmente tenemos mayor libertad de elección y escogemos la acción, que en la situación dada, se acerca más a la satisfacción de nuestras necesidades o al logro de nuestras metas. El primer requisito de un mensaje eficaz, por consiguiente, es que

Digitized by Google

se relacione con una de las necesidades de nuestra personalidad (seguridad, sensación de pertenencia, comprensión, amor, estar libres de presiones, estar libres de ansiedades, etc.). El mensaje debe hacer que el individuo sienta una necesidad o una tensión que pueda satisfacer con la acción. Entonces el mensaje puede tratar de controlar la acción resultante, sugiriendo qué acción debe ejecutarse. Así, los anuncios generalmente nos insinúan qué debemos comprar y dónde.

Naturalmente, la acción que se sugiere no siempre es la que se ejecuta, si se ve una acción más fácil, menos costosa o más aceptable por otras personas y que conduzca a la misma meta, probablemente será la que escojamos. Por ejemplo, puede ser que el receptor no sea la clase de persona que le gusta ejecutar una acción enérgica aún cuando parezca que ésta sea la que conviene. Los valores personales pueden inhibir al individuo para que no haga lo que se le sugiere, o su rol o la pertenencia a su grupo puede controlar la acción que ejecuta. Sobre este control hablaremos a continuación.

4. Para satisfacer esas necesidades el mensaje debe sugerir una acción que sea adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el destinatario en el momento en que se le impulsa a dar la respuesta deseada. La primera educación la recibimos en el grupo primario de nuestra familia; aprendemos la mayor parte de nuestras normas y valores; de los grupos con los cuales estamos relacionados; aprendemos los roles en grupos y esos roles nos dan una rutina más ordenada y satisfactoria de la vida. Producimos la mayor parte de nuestras respuestas de comunicación en grupos. Y si la comunicación va a producir un cambio en nuestro comportamiento, el primer lugar en donde buscamos la aprobación de nuestro nuevo comportamiento es en el grupo. Escasamente nos damos cuenta de la gran importancia que tiene nuestra participación en los grupos, o de la lealtad que hemos adquirido para con nuestros diversos grupos e instituciones. Hasta tanto no se vea amenazada nuestra posición en el grupo, o el grupo mismo, es que nos damos cuenta de ello. Por lo tanto si nuestros grupos no aprueban la respuesta que nos sentimos inclinados a dar a la comunicación, será muy poco probable que la demos. Por otra parte, si nuestro grupo aprueba enfáticamente cierta clase de acción, ésta será la que probablemente escojamos entre otras varias que pueden ser similares.

Schramm explica que se pueden decir con confianza dos cosas sobre la predicción de los efectos de la comunicación. Una, dice, es que el mensaje tiene muchas probabilidades de éxito si guarda consonancia con las maneras de comprender, con las actitudes,

Digitized by Google

valores y metas del receptor; o por lo menos si se empieza con estas cosas y se trata de modificarlas ligeramente. Los investigadores en comunicación, dice Schramm, llaman a este último proceso "canalización", queriendo decir que el emisor proporciona un canal para dirigir las motivaciones que ya existen en el receptor. Los que se ocupan de la publicidad y de la propaganda lo dicen más claramente: dice que el comunicador debe "empezar donde está el público". Se puede ver el por qué; nuestra personalidad, nuestros hábitos, actitudes, impulsos, valores, etc., crecen lenta, pero firmemente.

En general, debemos reconocer que lo mejor que se puede hacer es construír sobre lo que ya existe. Si podemos aprovechar el patrón existente de convicciones, de impulsos y actitudes para lograr que se acepte nuestro mensaje, entonces tendremos la esperanza de poder desviar ligeramente el patrón en la dirección en que queremos que se mueva.

Otra cosa que podemos decir con seguridad sobre los efectos de la comunicación, es que son el resultado de varias fuerzas, de las cuales el comunicador solo puede realmente controlar una. Esta es, cuando le da forma a su mensaje y decide cuándo y dónde presentarlo, pero el mensaje es solamente uno de por lo menos cuatro elementos importantes que determinan qué respuesta tendrá lugar. Los otros tres elementos son: a) la situación en que se recibe la comunicación y en la cual debe tener lugar la respuesta, si la hay; b) el estado de la personalidad del receptor; y c) sus relaciones y normas de grupo. Es por esto peligroso tratar de predecir exactamente cuál será el efecto de cualquier mensaje, excepto el más sencillo y en la situación más sencilla.

Digitized by Google

Digitized by Google

B I B L I O G R A F I A

1. BERLO, D. The communication process. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1960, 318 p.

2. COLIN, C. On human communication. Cambridge, Mass., The Technology Press, 1957.

3. HALL, E. T. The silent language. Doubleday, 1959, 192 p.

4. SCHRAMM, W. The process and effects of mass communication. Urbana, 111, University of Illinois Press, 1954, 586 p.

Digitized by Google

Digitized by Google

I - C
INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPO
(Jorge Ortiz)

Digitized by Google

Digitized by Google

QUE ES LA DINAMICA DE GRUPO*

Gustavo F.J. Cirigliano**
Anibal Villaverde

Según lo expresa Olmsted, "la Dinámica de Grupo constituye el intento más difundido y de mayor influencia en estos momentos, en el estudio de los grupos"/13, p. 132, pero como dice Klineberg, "no es fácil definir o limitar la importante zona de la Dinámica de Grupo", la cual desde cierto punto de vista representa "la teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los grupos", e "incluye un conjunto de técnicas /10 p.434.

Por una parte, la Dinámica de Grupo se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia, y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta". /11, p.11. Estas fuerzas constituyen el aspecto dinámico del grupo: Movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, trasformación, etc; y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos, tales como el ambiente físico, el nombre, la finalidad, la constitución, etc. "La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus efectos resultantes sobre un grupo dado, constituyen su dinámica"/11, p.12. Por otra parte, la Dinámica de Grupo es un "campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la forma en que lo hacen" /11, p.12.

La Dinámica de Grupo se fundamenta originariamente en la teoría de la estructura o Gestalt, trasvasada en el concepto básico de teoría del campo de la conducta del grupo. "Este campo" consiste en un número de fuerzas (o variables) que afectan la conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad (magnitud) relativa de estas fuerzas, determina la dirección, sentido y velocidad de movimiento del grupo"/12, p.20. Siguiendo esta

* Tomado del libro "Dinámica de Grupos y Educación, Fundamentos y Técnicas", Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, Primera Edición, 1967

** Profesor de la Universidad de la Plata y Profesor de la Universidad de Buenos Aires, respectivamente.

Digitized by Google

concepción estructuralista, la Dinámica de Grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia (Gestalt). Del conocimiento y comprensión de ese todo, de esa estructura (campo), surgirá luego el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes (El todo da sentido a las partes).

Esta fundamentación estructuralista del estudio de los pequeños grupos nació con Kurt Lewin, iniciador de la Dinámica de Grupo en la década del treinta*. La teoría de Lewin puede resumirse, como lo hace Filloux, en los siguientes puntos centrales:

> "El grupo no es una suma de miembros: Es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma cambios en los individuos.
>
> La interacción sicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de movimientos; dicho de otro modo, entre los individuos que forman el grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compulsión, etc): Las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo y entre los elementos y el grupo, determinan un movimiento, una "dinámica", que proyecta en cierto modo al grupo hacia adelante, como si poseyera la facultad de crear su propio movimiento.
>
> La evolución dinámica del grupo cuenta como sustrato una suerte de espacio, que resulta ser el "lugar" de las interacciones, un verdadero "campo de fuerza" social"/7, P.I.17.

Como consecuencia de lo expuesto puede afirmarse que "el comportamiento de un individuo en grupo está siempre determinado por la estructura de la situación presente. La personalidad de los participantes no ejerce acción sino en función del campo de fuerzas engendrado por la respuesta de cada uno a todos. Esto demuestra por otra parte, que es difícil de

---

* Kurt Lewin, de origen alemán radicado en Estados Unidos, fundó en 1945 el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo, en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, trasladado en 1948 a la Universidad de Michigan. Posteriormente otros investigadores han propuesto enfoques teóricos distintos, o han puesto el énfasis en determinados aspectos, entre muchos otros: Jacob Moreno (Sociometría), Robert F. Bales (acción recíproca), Raymond Cartell (análisis de factores), C. L. Shartle (organización formal), Alex Bavelas (relaciones comunicativas), Jack R. Gibb (grupo participativo), la corriente sicoanalítica (fuerzas emocionales inconscientes) etc.

Digitized by Google

predecir la conducta de un individuo dentro del grupo; sus reacciones dependerán en última instancia de la interacción entre su personalidad y la personalidad de los otros miembros del grupo: Serán un "fenómeno de grupo"/7,p.18.

Después de esta rápida reseña sobre el campo en que actúa la Dinámica de Grupo, podremos llegar a concretar alguna definición. En forma descriptiva, Bany y Johnson expresan que la Dinámica de Grupo "trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. También se interesa por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo, y trata de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué estos se comportan como lo hacen, y por qué los miembros del grupo reaccionan como reaccionan"/3. p.39.

En forma sintética podemos decir que la Dinámica de Grupo -disciplina moderna dentro del campo de la sicología social- se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

A. ¿Que es un Grupo?

Dentro del uso común el concepto de grupo es altamente comprensivo y se utiliza para designar conjuntos muy dispares en sus características: Desde los que miran una vidriera hasta los que integran una familia. Aun en el campo de la sicología social, el grupo puede ser considerado como un conjunto de personas que reúne muy pocos requisitos: "Un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados"/12.p.571. Caben todavía aquí multitud de grupos de distinta naturaleza, pudiendo considerarse como tales tanto la "clase media", la burocracia", o el "grupo étnico", como la familia o la pandilla. Y hasta cabe la afirmación de que "los miembros de un grupo pueden o no conocerse personalmente. Dos jugadores de ajedrez que mantienen una partida por correspondencia constituyen un grupo"/12 p.571 /14, cap.I.

Digitized by Google

Dentro del campo de la Dinámica de Grupo -equivalente para algunos a "análisis de los pequeños grupos /116 el grupo es considerado con un criterio mucho más restringido, que involucra ante todo un número reducido de miembros* que interaccionan "cara a cara" y forman lo que se conoce como grupo primario.

Grupo primario es aquél en el cual todos los miembros interaccionan directamente, cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, y de la presencia de los otros miembros (Sprott). Los miembros se hallan ligados por "lazos emocionales, cálidos, íntimos y "personales"; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo" (Olmsted).

El grupo secundario, en cambio, mantiene relaciones frías, impersonales, más formales. El grupo en este caso no es un fin en si mismo, sino un medio para lograr otros fines. Las relaciones se establecen más bien a través de comunicaciones indirectas; tal el caso de empresas, instituciones, clubes, barrios, pueblos o ciudades.

El hecho de que un grupo sea pequeño no significa siempre que sea un grupo primario. El simple hecho físico de "estar juntos" (como en un omnibus), no basta para caracterizar al grupo. Tampoco es suficiente que posean un interés común (tomar el ascensor). Para que exista el grupo es preciso que haya "una interacción entre las personas, y además conciencia de la relación común" (Olmsted). Ejemplos típicos de grupos primarios son la familia, el grupo de amigos, la pandilla, la "barra", el grupo terapéutico.

De acuerdo con la difundida definición de Bales, un grupo pequeño es "un conjunto de personas en interacción en situación cara a cara, en la cual cada miembro percibe a cada uno de los otros como personas individuales"/2.

Según Olmsted, "un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia"/13, p.17.

"Entendemos por un grupo -dice Homans- cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre si, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara"/9, p.29.

---

* Por número reducido se entiende no más de 15 personas, siendo entre 8 y 10 el número ideal/7, p.III-27; o bien no más de 20, siendo de 7 el número ideal /13, p.18 Jack R. Gibb opina que es muy difícil lograr un buen debate con más de 12 o 15 miembros, y que un grupo de trabajo tiene que ser tan reducido que permita a cada miembro participar verbalmente en las actividades del grupo/8, p.22.

Digitized by Google

Las características del grupo, tal como lo concibe la Dinámica de Grupo, son pues las siguientes:

"1. Una asociación definible, una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.

2. Conciencia de grupo; los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.

3. Un sentido de participación en los mismos propósitos; los miembros tienen el mismo "objeto modelo", o metas e ideales.

4. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.

5. Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros.

6. Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario"/11, p.31.

Cabe agregar aun, que el grupo debe tener una estructura interna (distribución de roles que se reconocen).

La importancia social de este tipo de grupos es extraordinaria. Dice al respecto Solomon Asch: "Los pequeños grupos, tales como la familia o el equipo de trabajo, constituyen las unidades naturales de la sociedad. Gran parte del trabajo realizado en el mundo se lleva a cabo dentro de sus confines"/1, p.499. "La experiencia social primera y más inmediata de la humanidad es la que ocurre en el grupo pequeño -dice Homans-. El grupo es la más común, así como la más familiar, de las unidades sociales"/9, pp.29-30.

B. Principios Básicos de la Acción de Grupo

Jack R. Gibb, sicólogo norteamericano sistematizador del grupo participativo, ha elaborado ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo de grupo y la más adecuada aplicación de sus técnicas. Tales principios son los siguientes:/8, cap.I.

1. Ambiente. El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para el tipo de actividad que ha de desarrollarse. El ambiente físico influye sobre la "atmósfera" del grupo, y por lo tanto debe ser dispuesto de modo que

Digitized by Google

contribuya a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los miembros. El local no debe ser demasiado grande (sensación "grano de arena en el desierto") ni demasiado chico (sensación "lata de sardinas"); se cuidará que haya mesas, asientos, útiles para todos. Los miembros deben poder verse cómodamente para intercambiar ideas cara a cara.

2. Reducción de la Intimidación. Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración. El actuar en un grupo puede producir sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez, que se engloban en el concepto de intimidación. La reducción de las tensiones favorece el trabajo y la producción de los grupos. Los miembros deben conocerse lo mejor posible, ser tolerantes y comprensivos. Cuando se está cómodo y tranquilo, a gusto con los demás, la tarea resulta más provechosa y gratificadora, y el sólo hecho de estar juntos es valioso.

Una de las finalidades del grupo es, precisamente, lograr buenas relaciones interpersonales.

3. Liderazgo Distribuído. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos; pero esa conducción ha de ser distribuída en todo el grupo con el fín de que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades. Por otra parte, el liderazgo distribuído favorece la acción y la capacidad del grupo.

4. Formulación del Objetivo. Deben establecerse y definirse con la mayor claridad los objetivos del grupo. Pero esto debe hacerse con la participación directa de todos los miembros, pues de tal modo se incrementa la conciencia colectiva, el sentido del "nosotros", indispensable para el buen funcionamiento del grupo. Cuando los objetivos no son determinados "desde afuera", sino que responden a las necesidades de todos los miembros y éstos han participado en su elaboración, el grupo se siente más unido y trabaja con mayor interés en el logro de los mismos.

5. Flexibilidad. Los objetivos establecidos deben ser cumplidos de acuerdo con los métodos y procedimientos que se hayan elegido. Pero si nuevas necesidades o circunstancias aconsejan una modificación de los mismos, debe existir en el grupo una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los nuevos requerimientos. Debe evitarse la rigidez de reglamentaciones o normas pues éstas sólo sirven cuando favorecen la tarea del grupo, y pierden su valor cuando la entorpecen.

6. Consenso. El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea, que evite los antagonismos, la polarización, los "bandos"; y que haga posible, en cambio, llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre todos los miembros (consenso). El consenso se favorece con un buen "clima de grupo", cordiales relaciones interpersonales, espíritu de cooperación y tolerancia; porque las barreras para una buena comunicación son casi siempre de tipo emocional e interpersonal.

Digitized by Google

7. Comprensión del Proceso. El grupo debe aprender a distinguir entre el contenido de su actividad y la actividad en si misma, entre "lo que se dice" y la forma "como se lo dice". El desarrollo de la actividad en si misma, la forma como se actúa, las actitudes y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y de participación, constituyen el proceso del grupo. Debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando, sino también a lo que ocurre en el grupo en el trascurso de la tarea: roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas, resolución de conflictos, etc. La comprensión del proceso favorece una participación efectiva y oportuna, facilita el logro de objetivos, y permite ayudar a los miembros que en un momento dado lo necesiten.

8. Evaluación Continua. El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello se requiere una evaluación o examen continuo que indague hasta qué punto el grupo se halla satisfecho y las tareas han sido cumplidas. Esto permite introducir cambios de acuerdo con el principio de flexibilidad antes expuesto. El propio grupo elegirá las técnicas que considere más apropiadas para realizar esta evaluación.

Téngase en cuenta que estos principios no pueden ser aplicados rigurosamente desde el primer dia de reunión. Ellos significan en cierto modo una de las metas del grupo: Realizar una acción positiva dentro del sistema más adecuado. La maduración del grupo se irá logrando progresivamente a medida que estos principios alcancen su más plena vigencia. Recuérdese que, como dice Gibb, "Los miembros de un grupo no nacen: Se hacen"

C. Influencia del Grupo sobre el Individuo

Desde el momento de su nacimiento el individuo pertenece a un grupo, la familia, y recibe de él poderosas influencias a la vez que él mismo lo modifica sustancialmente. Porque el individuo no es una parte o unidad más que se suma a las partes existentes, sino un factor que altera de alguna manera el conjunto, la totalidad, la estructura colectiva.

Es ya sabido hasta qué punto la influencia del grupo familiar determina el esquema de comportamiento del individuo en las demás situaciones grupales de su infancia o de su vida futura. El hecho es que el aprendizaje de la vida social que comienza en la familia, se continúa luego en el seno de otros pequeños grupos de vínculos emocionales menos intensos y más amplios, tales como el grupo de amigos, de escuela, de tareas, de recreación, de trabajo, etc.

"La sicología moderna -dice Homans- sostiene que la conciencia, representante de las normas del grupo en el individuo, no es innata sino inculcada en el individuo, como parte del proceso de la educación social"/9, p.333. Esta educación social no se obtiene, empero,

Digitized by Google

en "la sociedad", concepto general y abstracto, sino en los pequeños grupos de esa sociedad, en los cuales el individuo interactúa de manera real, inmediata y cotidiana. Una buena educación social, tan importante para el equilibrio y el crecimiento espiritual del individuo, dependerá pues de las oportunidades que se le ofrezcan para participar en grupos, y de las características y calidades que tales grupos posean. "La capacidad para la vida en grupo se aprende a su vez en los grupos: Si éstos no son sanos el aprendizaje sufrirá un desmedro" /9, p.334.

Dentro del campo educacional la influencia del grupo sobre los individuos se manifiesta en diversos aspectos, concernientes tanto al aprendizaje intelectual como a la vida emocional. Expondremos algunos de esos aspectos tomados de la enumeración realizada por W. O. Trow y otros:/16.

> "Las actitudes de un individuo están ancladas en los grupos a que pertenece... Es más fácil cambiar muchas actitudes produciendo cambios en algunas propiedades del grupo que enseñando directamente a los individuos".
>
> "La conducta y las creencias de los alumnos están condicionadas en gran medida por los pequeños grupos que se forman dentro de un aula -tales como las camarillas de amigos-, y los grupos de cohesión que existen dentro de la escuela".
>
> "En algunos casos resultará ventajoso interpretar el fracaso en el aprendizaje como resistencia al cambio". Quienes participan en una discusión de grupo aprenden mucho más, con mayor rapidez y mucho menos hostilidad y resentimiento para con las personas que los inducen a realizar ese cambio.
>
> "Cuando se está frente a una frustración, los grupos altamente cohesivos actúan hacia la meta del grupo manteniendo su esfuerzo con vigor y eficacia mucho mayores que los grupos de menor cohesión."
>
> "El entrenamiento de las personas para una acción social eficaz, tal como el desempeño en la escuela o el servicio cívico, puede llevar a una mayor efectividad del esfuerzo de los educandos si son miembros de un grupo al que se entrena para trabajar como tal, que si son simplemente individuos en situación de audiencia".
>
> "La cuantía de la interacción entre los estudiantes de una clase está determinada en parte por factores grupales".

Digitized by Google

"Cuando los miembros compiten por sus propias metas individuales que hacen imposible el esfuerzo cooperativo, se hace difícil la comunicación de las ideas, la coordinación de los esfuerzos y sufre la amistad y el sentimiento de pertenencia al grupo, que son básicos para la armonía y la efectividad de la clase".

"El clima o estilo de vida del grupo puede tener una influencia importante sobre la personalidad de sus miembros. Un estilo de vida del grupo puede desarrollar individuos tramposos, hostiles, sumisos, sin capacidad creadora; otro podrá producir seres que van a la deriva, confusos, sin objetivos, envidiosos; y otro, finalmente, podrá moldear personas con espíritu de grupo, cooperadoras, flexibles, que conocen sus fines y respetan al prójimo".

Asimismo, los propios educadores están sometidos a las influencias derivadas de distintos grupos dentro del ambiente escolar."Los maestros -dice Roger Baker- deben ser muy sensibles a las variadas demandas de una cantidad de grupos relativamente independientes: Sus clases, sus colegas, sus administradores, sus comunidades"/15, p. 205 .

En verdad, siendo como es tan evidente la importancia de la presión de los grupos dentro del campo educacional, resulta extraño que no haya existido hasta el presente una mayor preocupación científica por el estudio de este fenómeno sico-social.

D. Las Técnicas de Grupo

1. ¿Qué son? Las investigaciones realizadas en el campo de la Dinámica de grupo han permitido establecer un cuerpo de normas prácticas o "conocimientos aplicados", útiles para facilitar y perfeccionar la acción de los grupos. Algunos llaman a esta tecnología "Dinámica de grupo aplicada". Pero como lo expresan M. y H. Knowles, "al tratar de comprender la dinámica de grupo es necesario distinguir entre el cuerpo de conocimientos básicos y la tecnología que de los mismos se deriva/11, p.13 .

Las técnicas de grupo, por lo tanto, son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de grupo.

Dicho de otro modo: "Los medios, o los métodos, empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo, se denominan técnicas grupales"/4, p.131 .

Digitized by Google

Las técnicas de grupo constituyen procedimientos fundados científicamente y suficientemente probados en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que "una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo", /4, p,39.

Tal como se ha dicho en la primera parte de este libro, las técnicas otorgan estructura al grupo, le dan una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal; puesto que no hay grupo que pueda operar si no crea una mínima organización interna. De ahí la necesidad de conocer y utilizar las técnicas adecuadas cuando se aspira a trabajar provechosamente con los grupos.

Pero también hemos de advertir sobre el riesgo de considerar que el uso de una técnica basta por si sólo para obtener el éxito deseado. Tal como ocurre con los métodos didácticos (y los docentes conocen bien este problema), las técnicas tendrán siempre el valor que sepan trasmitirle las personas que las utilizan. Como cualquier otro método, las técnicas de grupo han de ser "vivificadas" por el espíritu creador de quien las maneje: Su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal, de su buen sentido y don de la oportunidad, de su capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas a las circunstancias y conveniencias del momento (el aquí y ahora).

Las técnicas de grupo, e insistimos en la comparación con los métodos didácticos, no deben ser consideradas, como fines en si mismas, sino como instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal: beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo. Como dice Thelen: "una técnica no es por si misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente, indiferentemente, o desastrosamente..."/15,p.170.

Así consideradas en su justo valor, las técnicas de grupo facilitarán en gran medida la tarea de los conductores de grupos y darán a estos la estructura indispensable para el mejor logro de sus finalidades.

2. Como elegir la técnica adecuada. Las diversas técnicas de grupo poseen características variables que las hayan aptas para determinados grupos en distintas circunstancias. La elección de la técnica adecuada en cada caso corresponde generalmente al conductor del grupo, salvo cuando el grupo es lo suficientemente maduro para decidir por si al respecto.

Para seleccionar la técnica más conveniente en cada caso habrá que tomar en consideración los siguientes factores:

Digitized by Google

a. Según los objetivos que se persigan. Las técnicas de grupo varían en su estructura de acuerdo con los objetivos o metas que un grupo pueda fijarse. Hay técnicas especialmente elaboradas para promover el intercambio de ideas y opiniones (Discusión); las hay para lograr entrenamiento en la toma de decisiones (Estado Mayor); otras favorecen el aprendizaje de conocimientos (Entrevista); otras facilitan la comprensión vivencial de situaciones (Role-playing); otras promueven rápidamente la participación total (Phillips 66); otras tratan de desarrollar el pensamiento creador (Torbellino de ideas); otras, en fin, promueven las actitudes positivas (Riesgo), la capacidad de análisis (Estudio de casos); etc.

Así, pues, la elección ha de hacerse considerando los requerimientos propios de la finalidad que se busca. Para lo cual es necesario que dicha finalidad haya sido claramente establecida previamente.

b. Según la madurez y entrenamiento del grupo. Las técnicas varían en su grado de complejidad y en su propia naturaleza. Algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan al principio ciertas resistencias por su novedad, por ser ajenas a los hábitos y costumbres adquiridos, por promover actitudes poco desarrolladas, etc. Para los grupos nuevos, no experimentados en la actividad grupal, convendrá, pues, seleccionar aquellas técnicas más simples, más acordes con las costumbres de los miembros del grupo, en fin, menos "revolucionarias". Así, por ejemplo, teniendo en cuenta que nuestros estudiantes en general (¿y los adultos?) están más predispuestos en una reunión a "asistir escuchando" que a "actuar participando", deberá comenzarse con técnicas que exijan poca participación activa de los miembros (Mesa redonda, Panel) evolucionando progresivamente hacia técnicas de mayor participación (Phillips 66, Comisión); a medida que aumenta el entrenamiento, la experiencia, o sea la madurez del grupo.

c. Según el tamaño del grupo. El comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño. En los grupos pequeños (hasta 15-20 personas) se da una mayor cohesión e interacción, existe más seguridad y confianza, las relaciones son más estrechas y amistosas, se llega más fácilmente al consenso, y los miembros disponen de más oportunidades y tiempo para intervenir. En estos grupos podrán utilizarse con éxito técnicas tales como Debate dirigido, Pequeño grupo de discusión o Estudio de casos. Estos grupos son más aptos para el uso de técnicas informales y permisivas.

En los grupos grandes, en la medida de su amplitud, se dan las características opuestas a las citadas: Menor cohesión e interacción, mayor intimidación, etc. Es corriente que estos grupos se subdividan espontáneamente en subgrupos o corrillos o camarillas (tal como ocurre en las clases escolares). Por ello la conducción de un grupo grande exige mayor capacidad y experiencia por parte del conductor. Este deberá comenzar por elegir aquellas técnicas más adecuadas para este tipo de grupo,

Digitized by Google

ya sea por su formalismo o por estar basadas en la subdivisión en pequeños grupos, tales como las que involucran la presencia de expertos (Simposio, Panel); o las que establecen subgrupos (Phillips 66, Seminario, Cuchicheo). Posteriormente podrán utilizarse técnicas menos formales, como el Foro.

d. Según el ambiente físico. Cuando se elige una técnica deben tenerse en cuenta las posibilidades reales de local y de tiempo. Ciertas técnicas requieren un local amplio que permita la actuación de un grupo numeroso (Foro), o la labor simultánea de varios pequeños grupos (Gabinete, Phillips 66). Unas técnicas llevan más tiempo que otras, y el tamaño del grupo incide también sobre las necesidades de tiempo. Este factor deberá tenerse en cuenta, pues la tarea de un grupo se resiente cuando se actúa bajo la presión del "cierre del local", o el "tenemos que irnos".

Por otra parte, algunas técnicas requieren el uso de elementos auxiliares: pizarrón, láminas, gravador, mesas, escenario, altoparlantes, etc. La disponibilidad de éstos elementos afectará también la selección de las técnicas.

e Según las características del medio externo. Existen ciertas circunstancias externas al grupo en si de tipo humano y generalmente difusas, que de alguna manera influyen sobre el éxito o el fracaso de una técnica. Se trata del ambiente o clima sicológico de la institución o medio donde ha de desarrollarse la tarea del grupo (medio externo, dinámica externa, grupos de referencia). Cualquier innovación, cualquier actividad que venga a romper los hábitos y costumbres establecidos, o con la rutina, necesita para lograr imponerse contar con la aprobación o con la aceptación del medio en el cual se pretende introducir. Esto no es un fenómeno específico de las técnicas de grupo, como todos sabemos. Por otra parte ocurre en todas las instituciones, y quizá en mayor medida en el ambiente escolar, atado más que otros a tradicionalismos y normas conservadoras. (Volveremos sobre ésto más adelante).

Por estas razones, una vez logrado el clima de aceptación en el ambiente escolar (autoridades, colegas, padres, alumnos), será conveniente, para comenzar, elegir aquellas técnicas que más asemejan al tipo de actividades conocidas ya aceptadas en la escuela, tales como el Debate dirigido, el Seminario, el pequeño grupo de discusión, o las técnicas en las que intervinen expertos.

También será oportuno tener en cuenta el tipo de objetivos que se propongan para las primeras reuniones de grupo. El medio escolar suele estar dispuesto a aceptar lo que pueda considerarse una tarea de enseñanza y aprendizaje dentro de los cánones establecidos para estos conceptos (aprender conocimientos). Será en cambio

Digitized by Google

menos ductil para comprender la importancia y el valor educativo del desarrollo de ciertas actitudes o conductas que hacen a la personalidad de los alumnos y que no tienen lugar en el "boletín" (capacidad creadora, toma de decisiones, responsabilidad, comunicación, autonomía, seguridad, iniciativa, etc.). Por lo tanto, en un principio serán mejor aceptados el Seminario o la Entrevista, que el Estado mayor o el Roleplaying.

f. Según las características de los miembros. Los grupos varían, claro está, de acuerdo con las características de sus miembros: Edades, nivel de instrucción, intereses, espectativas, predisposición, experiencias, etc. Los grupos serán distintos en el nivel primario, secundario y superior; en la educación de adultos o en los cursos de capacitación de una empresa; en los medios castrenses, religiosos o gremiales. Así, por ejemplo, la Técnica del riesgo será más adecuada en grupos de mayor edad; el debate dirigido en grupos más jóvenes; un grupo de miembros inteligentes y entusiastas desarrollará con éxito el torbellino de ideas o el Role-playing y el Laboratorio del rumor o el Phillips 66 despertarán el interés de un grupo indiferente o apático, mucho más que el Seminario o el Simposio.

g. Según la capacitación del conductor. El uso de las técnicas de grupo requiere el estudio analítico de las mismas y el entrenamiento o experiencia en su aplicación. Quien desee utilizar estas técnicas deberá comenzar por las más sencillas en su estructura (ejemplo Phillips 66) y a la vez más parecidas a las técnicas o métodos comunes en la enseñanza (Discusión guiada, Seminario, Simposio). Mediante estas experiencias el conductor del grupo se sentirá cada vez mejor capacitado para afrontar las técnicas más complejas o novedosas. Por otra parte, el conductor quedará siempre en libertad de elegir aquellas técnicas que considere más afines con sus propias aptitudes y posibilidades, ya que la aplicación de las mismas requiere, como fue dicho, creatividad, imaginación, destreza, flexibilidad, aunque en distinta medida.

Es importante conocer bien el valor y el mecanismo de la técnica, y actuar con prudencia en los comienzos de su aplicación siguiendo las normas establecidas para el procedimiento. Luego la propia experiencia irá indicando los eventuales cambios que convenga hacer para adaptarla a determinadas situaciones. Por otro lado, se requiere un buen conocimiento del grupo de sus miembros, sus intereses, modalidades, necesidades, valores y objetivos*. De la medida en que el conductor del grupo se halle capacitado en todos estos aspectos, dependerá tambien la elección de la técnica.

---

* Dos cosas se necesitan al elegir las técnicas: 1) El conocimiento de la dinámica de la técnica misma; y 2) El conocimiento de los objetivos y valores del grupo. El conocimiento de los valores ayudará materialmente a lograr la comprensión de la dinámica de una técnica particular, y de las clases de fuerzas dentro del grupo que ella pone en juego de la manera positiva (o negativa), en determinadas condiciones. Es importante conocer estas dinámicas. De otro modo el maestro puede caer en la trampa de creer que algunas técnicas son "buenas" per se, olvidando que una técnica aportará algo al grupo sólo cuando sea capaz de movilizar las fuerzas positivas presentes en el grupo en este momento..."/16, p.26.

Digitized by Google

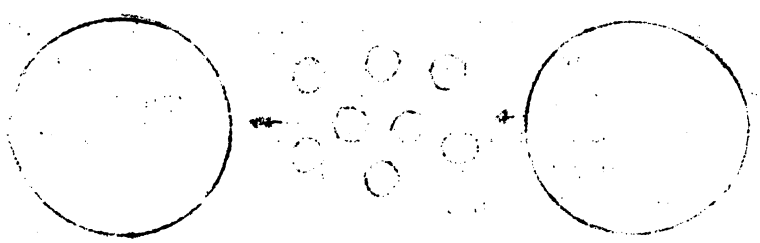
3. Integración de las técnicas. Las diversas técnicas del grupo, que más adelante se describen por separado, admiten ser utilizadas en forma complementaria, integrandose recíprocamente en el desarrollo de una reunión o actividad del grupo. Veamos algunos ejemplos.

a. Todas Las técnicas en las cuales intervienen expertos (Simposio, Mesa Redonda, Panel, Entrevista, etc.), pueden ser seguidas por otras técnicas más participativas, tales como: Foro, Pequeño Grupo de Discusión, Phillips 66, Cuchicheo, etc.

b. Durante el desarrollo de una técnica puede intercalarse otra más adecuada para ciertos problemas. En un Debate dirigido, la intercalación de un Phillips 66 puede ser útil para esclarecer situaciones o conocer rápidamente opiniones o sugerencias, o activar interés algo decaído; la Técnica del riesgo puede conducir a veces al Role-playing de una situación supuesta; un Foro puede resolver dividirse en subgrupos para trabajar en forma de Comisiones; etc.

c. Es corriente que en un momento dado un grupo grande vea la necesidad de discutir un tema o problema en forma más detenida y con participación más amplia. En tales casos el grupo grande se divide en subgrupos utilizando las técnicas de éste tipo (Cuchicheo, Phillips 66, Comisión, etc.). Luego el grupo grande se integra nuevamente con el fin de recibir y discutir los aportes de los subgrupos y llegar a conclusiones o decisiones de conjunto. En estos casos el mecanismo es:

Grupo grande → Subgrupos → Grupo grande



Digitized by Google

En la clase escolar, por ejemplo, este tipo de procedimiento suele dar muy buenos resultados. Pueden usarse allí, entre otras, las siguientes combinaciones:

Foro	→	Phillips 66	→	Foro
Debate dirigido	→	Comisiones	→	Debate dirigido
Diálogo o entrevista	→	Cuchicheo	→	Debate dirigido
Grupo de discusión	→	Gabinete	→	Grupo de discusión
Película	→	Phillips 66	→	Foro
Conferencia	→	Phillips 66	→	Debate dirigido

E. Algunas Normas Generales

Cada una de las técnicas de grupo que se describen más adelante posee sus propias reglas específicas derivadas de su naturaleza particular. No obstante, pueden establecerse ciertas normas de carácter general sustentadas en las leyes de la Dinámica de grupo, que las comprenden a todas ellas. Entre tales normas figuran las siguientes, que resumen en cierto modo lo dicho hasta aquí.

1. Quien se proponga utilizar las técnicas de grupo, debe conocer previamente los fundamentos teóricos de la Dinámica de grupo.

Las técnicas de grupo no son un frio "folleto de instrucciones" que pueden seguirse mecánicamente. Tal como sucede con los métodos didácticos, requieren una formación teórica básica y una capacitación adecuada que permitan comprender e interpretar el valor y sentido de las propias técnicas, y utilizarlas con criterio científico dentro de la flexibilidad exigida por la natural variabilidad de las circunstancias.

2. Antes de utilizar una técnica de grupo debe conocerse suficientemente su estructura, su dinámica, sus posibilidades y sus riesgos.

Digitized by Google

Esto se logrará mediante el detenido estudio de la técnica antes de llevarla a la práctica

3. Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento indicado en cada caso.

Sólo cuando el conductor del grupo posea una experiencia suficiente podrá intentar adaptaciones o cambios justificados por las circunstancias.

4. Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido.

Los miembros del grupo, y mucho más su conductor, han de saber qué se proponen al utilizar una técnica. El grupo no debe reunirse "porque si", ni "para usar la técnica", sino movido por un interés común hacia un objetivo para el cual la técnica sea un buen instrumento.

5. Las técnicas de grupo requieren una atmósfera cordial y democrática.

Por su propia naturaleza estas técnicas no pueden funcionar en un ambiente autoritario, hostil, competitivo, agresivo, o donde exista riesgo de sanciones o controles latentes. El "crecimiento" de los miembros necesita un margen de informalidad favorable para el desarrollo de la autonomía y la responsabilidad.

6. En todo momento debe existir una actitud cooperante.

Esta actitud de todos los miembros, y aun más del conductor, es indispensable para la existencia del grupo. La actitud competitiva divide, separa, aleja, promueve el individualismo y anula la interacción que es la vida del grupo.

7. Debe incrementarse en todo lo posible la participación activa de los miembros.

Esta tarea corresponde especialmente al conductor o líder, quien tendrá en cuenta que la participación depende mucho más del clima que haya creado en el grupo, que de los estímulos directos a los remisos.

8. Los miembros deben adquirir conciencia de que el grupo existen en y por ellos mismos y sentir que están trabajando en "su" grupo.

El grupo no es del conductor o líder, ni de la escuela, sino de todos los miembros que lo forman. Estos deben sentir que no asisten "al grupo de fulano", sino a "nuestro grupo".

Digitized by Google

9. Todas las técnicas de grupo se basan en el trabajo voluntario, la buena intención y el "juego limpio".

Nadie debe sentir que está en un grupo por obligación. Las motivaciones han de ser espontáneas y legítimas; las actitudes positivas y leales, fundadas en una buena disposición para el trabajo cooperativo.

10. Todas las técnicas de grupo tienen como finalidad implícita:

a. Desarrollar el sentimiento del "nosotros"

b. Enseñar a pensar activamente

c. Enseñar a escuchar de modo comprensivo

d. Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía, creación.

e. Vencer temores e inhibiciones, superar tensiones y crear sentimientos de seguridad.

f. Crear una actitud positiva ante los problemas de las relaciones humanas, favorable a la adaptación social del individuo.

g. Permitir el desarrollo de las facultades de los líderes.

ct/IX/26/72

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. ASCH, S. Psicología social. Buenos Aires, Eudeba, 1962.

2. BALES-ZELDRICH. Diferenciación de roles en los pequeños grupos. Buenos Aires, Instituto de Sociología, 1959.

3. BANY, M.A. y JOHNSON, L.V. La dinámica de grupo en la educación. México, D.F., Aguilar, 1965.

4. BEAL, B. y BAUDABAUGH. Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires, Kapelusz, 1964.

5. BOSSING, N.L. Principios de la educación secundaria. Buenos Aires, Eudeba, 1960.

6. FAUNGE, R. y BOSSING, N.L. Desarrollo del plan escolar de núcleo básico. Buenos Aires, Eudeba, 1961.

7. FILLOUX, J.C. Los pequeños grupos. Santa Fe, Universidad Nacional del Litoral, Departamento de Pedagogía Universitaria, 1962.

8. GIBB, J.R. Manual de dinámica de grupos. 2a. ed. Buenos Aires, Humanitas, 1966.

9. HOMANS, G.C. El grupo humano. Buenos Aires, Eudeba, 1963.

10. KLINEBERG, O. Psicología social. México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1963.

11. KNOWLES, H. y M. Introducción a la dinámica de grupo. México, D.F., Letras, 1962.

12. NEWCOMB, T. Manual de psicología social. Buenos Aires, Eudeba, 1964.

13. OLMSTED, M.S. El pequeño grupo. Buenos Aires, Paidós, 1963.

14. SPROTT, W.J. Grupos humanos. Buenos Aires, Paidós, 1963.

15. THELEN, H.A. Dinámica de los grupos en acción. Buenos Aires, Escuela, 1964.

Digitized by Google

16. TROW, W.C. et al. Psicología de la conducta del grupo; la clase como grupo. In Strang, C. et al. Motivación y diferencias individuales en la escuela. Buenos Aires, Paidós, 1966.

Enfoque de la clase como grupo, su dinamismo interno, y los roles del maestro. (Se recomienda especialmente su lectura).

Digitized by Google

I - D

COMUNICACION Y DESARROLLO

(Susana Amaya)

Digitized by Google

Digitized by Google

LA PROBLEMATICA DE LA COMUNICACION PARA EL DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA

Luis Ramiro Beltrán S.

Resumen

El autor analiza la problemática de la comunicación masiva en relación con el desarrollo de América Latina. Menciona la estrecha relación que entre una y otra ha encontrado la ciencia en todo el mundo. Enumera, luego, los papeles de la comunicación como agente "causal" del desarrollo nacional.

Sobre el fondo de esa introducción, se analiza el actual sistema de comunicación masiva de la región en términos de la disponibilidad de medios, de la distribución de los mensajes y del contenido de éstos. Se indica que, además de favorecer el sistema a las minorías urbanas, él es indiferente a las necesidades del desarrollo cuando no contrario a éste.

En referencia específica a la población rural, el analista encuentra que -en términos de acceso, de contenido y aun de código o lenguaje- la gran mayoría de esa población puede considerarse incomunicada. Los medios de comunicación con masas sirven, en realidad, sólo a las élites dominantes. Ni siquiera aquellos que se especializan en información agrícola toman en cuenta a la masa campesina. Tampoco los sistemas oficiales de comunicación interpersonal, como los servicios de extensión, son efectivos. Lo único promisorio parece ser las estrategias que combinan la comunicación masiva con la interpersonal, como las "radio-escuelas" y los "radio-foros".

En el epílogo, el autor sugiere que la solución de esa problemática está más en manos de los políticos y de los planificadores del desarrollo que en manos de los especialistas en comunicación social de la región. Ello porque entiende que la solución al problema tiene que ser integral y raigal. Esto demanda la formulación de políticas nacionales de comunicación para el desarrollo y de planes específicos para el mismo fin. Y ello, a su vez, requiere contar con voluntad y poderío políticos.

Digitized by Google

Que hay una correlación estrecha entre el grado de desarrollo general de un país y el grado de avance de su sistema de comunicación social es algo que ya no se discute. Investigaciones realizadas en más de setenta países, incluyendo los de América Latina, han hallado clara evidencia de esa influencia mutua. Como norma, pues, el país que ha alcanzado un alto grado de desarrollo general tiene un sistema de comunicación también altamente desarrollado y aquel país que tiene un bajo grado de desarrollo general tendrá, igualmente, un sistema de comunicación insuficientemente desarrollado. De ahí que los científicos sociales concuerden hoy en que la comunicación es tanto "causa" como "efecto" del desarrollo nacional.

Por supuesto, lo que interesa saber primordialmente es en qué condiciones es que la comunicacion es capaz de "causar" el desarrollo de una nación. Las ciencias sociales están apenas comenzando a explorar tales circunstancias. Pero ya hay ciertas evidencias significativas que han permitido a algunos analistas especificar los papeles que la comunicación de masas puede jugar en servicio del desarrollo nacional en general.

La Comunicación para el Desarrollo

Tres norteamericanos -Schramm 59/ Lerner 40/ y Pool 50/- y un hindú -Rao 53/ - están entre los principales de aquellos analistas*. Sus proposiciones fundamentales pueden condensarse así:

1. Los medios de comunicación masiva desempeñan tres tipos de funciones en la sociedad: precautelación del ambiente (material y no material), formulación de políticas, y capacitación. Ellas coinciden con ciertos requisitos fundamentales del desarrollo en términos de lo que la gente necesita para alcanzarlo: (1) estar informada sobre los planes, tareas, problemas y realizaciones de la acción para el desarrollo; (2) constituirse en participante en el proceso de toma de decisiones para el desarrollo; y (3) aprender las diversas destrezas que el desarrollo le exige tener.

2. El papel principal y general de los medios masivos de comunicación como agentes generadores de desarrollo es la creación de un "clima" social propicio a éste. Es decir, su misión mayor es la de forjar un ambiente en que las personas -tornándose creativamente inconformes- tiendan a cambiar de conducta a fin de superarse.

---

* Pye 52/ Fagen 25/, Frey 32/ y Deutsch 20/, están entre quienes se han especializado en el análisis del papel de la comunicación social en el desarrollo político de las naciones.

Digitized by Google

3. El cambio comienza en la mente de las personas y es en ella en la que los medios masivos de comunicación pueden implantar las "imágenes" de un mundo mejor y de un futuro más condicionado a la voluntad del hombre que a la fuerza de la naturaleza.

4. El desarrollo de un país es imposible si las gentes que lo forman no amplían y refinan su capacidad de imaginarse a sí mismas en el desempeño de papeles distintos a los que tradicionalmente desempeñan en la vida diaria. Los medios masivos de comunicación contribuyen vitalmente a desarrollar en la gente la habilidad para ello -en el sentido de "empatía" o "movilidad psíquica" que permite a unos ponerse mentalmente en la situación de los demás- y así llegar a comprenderlos y a identificarse con ellos.

5. Los medios de comunicación masiva contribuyen decisivamente a forjar la conciencia nacional y la integración sociocultural, así como a establecer una relación ambidireccional, activa y constante entre gobernantes y gobernados.

6. Las actitudes firmemente enraizadas en la gente no pueden ser modificadas por la sola influencia de los medios de comunicación masiva. Pero estos pueden, en cambio, inducir a la gente a formar nuevas actitudes favorables al desarrollo y pueden también, hasta cierto grado, cambiar actitudes levemente sostenidas.

7. A más de servir como agentes de socialización -de transmisión normativa de la herencia cultural de una generación a otra- los medios masivos de comunicación son efectivos para promover la movilización social general que es indispensable para alcanzar el desarrollo.

8. La participación democrática, el cambio del patrón de liderazgo social de la adscripción hereditaria a la adquisición por méritos propios, el encuentro de nuevas formas de ganar la vida, y la desconcentración del poder económico, social y cultural son procesos instrumentales para el desarrollo que la comunicación masiva ayuda a precipitar.

9. Dada la falta de contacto directo entre emisor y receptor que caracteriza a la comunicación masiva, ella no puede emplearse como sustituto de los maestros, salvo allá donde no hubiera escuelas. Pero ella puede emplearse con ventaja para dar educación extraescolar, simultáneamente y a ritmo acelerado, a millones de seres humanos dispersos en un vasto territorio.

10. Más aún, la combinación sistemática de los medios masivos con formas interpersonales de comunicación -por ejemplo, la radio con grupos de audición- es altamente beneficiosa para los fines del desarrollo nacional.

Digitized by Google

Uno de los tratadistas que destaca el poder de los medios para lograr que la gente quiera cambiar, expresa sin embargo preocupación por formas de uso de ellos que él considera contraproducentes:

> "A la gente se le ha hecho desear lo que no puede obtener, demandar lo que no se puede ofrecer... La distorsionada relación entre aspiración y logro, que está en la raíz de las actuales dificultades del desarrollo, es producto de una espúrea y errónea estrategia de comunicación que ha llevado a la gente a creer en cosas que no eran ciertas y a esperar cosas que no pueden suceder". (Lerner 41/ 315 p.)

El Caso de América Latina

Todos los planteamientos que acaban de resumirse son importantes para cualquier país en pos del desarrollo. Pero no es dable atribuir a tales afirmaciones ni una validez incondicional ni una aplicabilidad universal. El sistema de comunicación masiva es parte intrínseca de la respectiva estructura social que lo contiene. Puede ejercer influencia sobre ella pero, sin duda, está a su vez bajo la decisiva influencia de la misma. Así, pues, la naturaleza del sistema estará necesariamente afectada por la naturaleza del contexto social en que él opere. Consecuentemente, habrá que observar y enjuiciar ese sistema en función de la realidad social de cada país. O de la de un conjunto relativamente homogéneo de países como lo es América Latina. Sólo entonces se podrá saber si los principios generales se verifican o no en los casos particulares.

El análisis requiere tomar en cuenta, por lo menos, datos sobre la disponibilidad de los medios, sobre la distribución de los mensajes de ellos, y sobre el contenido de tales mensajes.

La disponibilidad de medios masivos de comunicación en Latinoamérica es insatisfactoria pero resulta considerablemente mayor que la que se registra en las demás regiones subdesarrolladas del globo. La UNESCO recomendó a los países subdesarrollados, en 1961, contar siquiera con un mínimo de disponibilidades de comunicación masiva. Por cada 100 habitantes, esos países deberían tener por lo menos 10 ejemplares de diarios, 5 receptores de radio, 2 receptores de televisión y 2 butacas de cine.

En aquel mismo año, la propia UNESCO 62/ encontró que América Latina tenía los siguientes promedios por cada centenar de habitantes: 7.4 ejemplares de diarios, 9.8 receptores de radio, 1.5 receptores de televisión y 3.5 butacas de cine. La región estaba, pues, por debajo del mínimo en cuanto a prensa y a televisión en

Digitized by Google

tanto que virtualmente doblaba el mínimo en lo referente a radio y se aproximaba a lograr lo propio respecto del cine.

Diez años después, en un seminario internacional sobre comunicación social y educación realizado en México 61/ un analista uruguayo 38/ presentaba los datos regionales de disponibilidad de medios puestos al día. En prensa (7.5), la región sigue por debajo del mínimo. En cine el promedio (2.7) se ha reducido considerablemente pero aún supera al mínimo. En cambio, en cuanto a los medios electrónicos, el crecimiento ha sido tan vertiginoso que luce irracional, inclusive frente al hecho de que la población de la región creció en la década en, aproximadamente, ochenta millones de habitantes. El promedio para la radio está ahora en 11.3 y para televisión en 5.7 . Entre 1955 y 1964, según Frappier 28/, la región pasó de tener 32 estaciones telemisoras a contar con 217 y, según Kaplun 38/, nada más que entre 1969 y 1971 el número de receptores de televisión aumentó en un cuarenta por ciento.

Pese a todo ello, ni siquiera la radio -el medio más difundido gracias a los transistores- llega más que a la mitad de la población de la región. Ciento cuarenta millones de personas están así totalmente por fuera del alcance del sistema de comunicación masiva.

Todavía más significativa es la manera en que las oportunidades de acceso a los mensajes de los medios masivos disponibles están distribuídas en la población. La información disponible sobre ello no es aun abundante pero sí es suficiente para indicar que, en general, los medios masivos están fuertemente concentrados en las ciudades, principalmente en las de gran tamaño. En consecuencia, sus mensajes llegan -en franca mayoría- a público urbano.

Dentro de ese público urbano, hay claras diferencias en los niveles de acceso a los medios y éstas corresponden a las pronunciadas diferencias sociales, económicas y culturales que caracterizan a la región. Mientras mayores son el prestigio, la riqueza y la educación de los ciudadanos mayor es el acceso de ellos a los mensajes de los medios masivos. Por inversa, la gente de los niveles socioeconómicos y educativos intermedios tiene índices medianos de consumo de tales mensajes. Y los pobladores de los barrios marginales -aunque llamen a engaño las antenas de televisión sobre las pocilgas- tienen bajos niveles de oportunidad de contacto con los medios masivos.

Digitized by Google

El grado en que la población rural, tomada en su totalidad, tiene acceso a los medios masivos es tan insignificante que es propio afirmar que ella vive, en general, en un estado de incomunicación social. Y dentro del escaso público rural alcanzado por los mensajes de tales medios existen también diferencias de consumo que favorecen a la minoría rural culta, acaudalada y socialmente poderosa.

En resumen, pues, la comunicación de masas no llega a las masas en América Latina. Es, simplemente, otro de los privilegios de que disfrutan las élites dominantes.

Más importante aún que conocer la distribución de las oportunidades de comunicación masiva entre los diversos estratos de la población latinoamericana es conocer la naturaleza de los mensajes que se emiten por vía de ese sistema. Tampoco en esta área se cuenta todavía con suficiente información científica pero la que hay muestra lo siguiente:

1. En general, los grandes diarios de la región exhiben escaso interés por información relativa al desarrollo nacional. Las categorías de contenido a las que asignan el máximo de espacio son las de deportes y entretenimiento. Lo trivial y consumatorio es preferido así sobre lo sustantivo e instrumental.

2. Esa indiferencia se acentúa en el caso de la radio y alcanza su peor nivel en la televisión, el medio más superficial, menos comprometido, y más utilitario.

3. La gran prensa diaria promueve, además, el mantenimiento del "statu quo" y, a menudo, condena -sin discriminar- todo intento de cambio social como contrario a la paz, el orden, la democracia, la ley y el propio desarrollo.

4. La radio y la televisión parecen inducir a la población, por una parte, a una conducta conformista, acrítica y de evasión de la realidad. Por otra, a un comportamiento de adquisición de bienes y servicios irracional y obsesivo que Aranguren 4/ ha llamado "consumismo".

5. Todos los medios de comunicación masiva, pero especialmente la televisión y el cine, difunden y promueven modos de sentir, pensar y actuar ajenos a la cultura latinoamericana con señalada preferencia sobre los que son propios de ésta.

No cabe aquí analizar por qué es que el contenido de los medios de comunicación masiva es así como acaba de describírselo*. Pero no es posible dejar de mencionar siquiera una evidencia y una hipótesis plausible que están entre las explicaciones que se proponen sobre el fenómeno.

---

* Un análisis corto de ese tipo puede hallarse en Beltrán 8/.

Digitized by Google

La primera se refiere al patrón de propiedad de esos medios: la investigación existente revela que los principales de ellos pertenecen a grandes grupos monopólicos, muchos de los cuales aparecen directamente vinculados con fuertes intereses agrícolas, industriales y comerciales y con círculos políticos desafectos al cambio.

La segunda se refiere a la influencia que tales agrupaciones parecen ejercer sobre la conducta de los dueños de los medios y de los profesionales que operan éstos: manipulando las concesiones de anuncios por medio de las agencias de publicidad, esos grupos aparecen empujar a los medios a superficializar su contenido a fin de alcanzar a mucha más gente para ampliar su mercado*.

Comparando las postulaciones de los tratadistas sobre comunicación y desarrollo con la realidad latinoamericana, se encuentra pues, que esta última condiciona la existencia del sistema de comunicación masiva. Y que éste puede considerarse útil para el desarrollo sólamente si por tal se entiende nada más que el crecimiento económico y el adelanto material de los países en provecho casi exclusivo de minorías excesivamente poderosas. En cambio, si por desarrollo se entiende el avance moral y material de las personas, la desconcentración del poder político y financiero, y la reorganización profunda de la sociedad para que la mayoría de la población tenga una existencia digna, libre y justa, aquel sistema de comunicación resulta -en el mejor de los casos- indiferente a tal desarrollo y -en el peor- contrario al mismo.

La Comunicación Rural

Corresponde ahora concentrar atención en la situación de la comunicación rural en la región. Como ya se ha señalado, la gran mayoría de los pobladores del campo latinoamericano viven por fuera del alcance de los medios masivos; pero es necesario detenerse en algunos detalles de ese fenómeno. Se verá primero la cuestión del acceso a esos medios. Luego, la cuestión del contenido de los mensajes (lo que ellos dicen) y, seguidamente, el problema del "código" (cómo lo dicen). Esas observaciones llevarán a precisar la efectividad que aquellos medios puedan tener para promover el desarrollo rural.

García 33/ da dos ilustraciones importantes sobre la concentración de las facilidades de comunicación masiva en México y Colombia. Sobre el primero de esos países, el analista informa que los seis principales periódicos de la capital,

---

* Para una crítica de la publicidad como factor contrario al desarrollo, véase Castaño 15/, Díaz Rangel 24/ y Gatón Arce 34/ han enjuiciado, similarmente, el papel de las agencias internacionales de noticias.

Digitized by Google

con una tirada diaria combinada de cerca de 665.000 ejemplares, destinan un ochenta por ciento del mismo a la propia capital. Del veinte por ciento que va a los treinta estados del interior -se podría añadir- mucho va a los habitantes de ciudades intermedias y poco al campo mismo; más aún, la disponibilidad de diarios varía en el campo en función de la estratificación socioeconómica y cultural prevalecientes. En efecto, según el propio García, el promedio de ejemplares de diarios por cada mil habitantes es de alrededor de 160 en los Estados del Noroeste en los que se concentra la gran agricultura de riego para fines de exportación. En cambio, llega a niveles tan bajos como 9 en los Estados maiceros caracterizados por una agricultura de simple subsistencia. En cuanto a Colombia, García sostiene que, de un promedio de casi 800.000 ejemplares de tirada diaria, producidos por 32 diarios en todo el país, el 83 por ciento corresponde a la circulación de los 7 periódicos de las tres ciudades más grandes: Bogotá, Medellín y Cali. De nuevo, el saldo queda para repartirse entre el resto de la población urbana y rural.

La tendencia no se altera al cambiar de canal. La radio, por ejemplo, es indudablemente el medio masivo de mayor penetración en las áreas rurales. Sin embargo, es erróneo suponer que tal penetración alcanza un grado realmente alto. Canizalez y Myren 14/ y Martínez y Myren 44/, en México, Bostian y Oliveira 13/, en Brasil, y Felstehausen 26/, en Colombia, están entre quienes han encontrado evidencias de las limitaciones que acusa ese medio en las zonas rurales de esos países. Afirma, por ejemplo, el último de dichos investigadores:

> "Se considera a la radio como una de las grandes promesas para los países subdesarrollados, pero hasta el momento ello ha demostrado ser una falsa esperanza en Colombia. Colombia tiene alrededor de 225 estaciones de radio para servir a una población de 18 millones de personas. Sin embargo, la programación de ellas consiste principalmente de música y avisos... La radio no es para los campesinos colombianos un instrumento de educación; es una diversión, una manera de contar con música en la casa." (Felstehausen 26/, p. 272).

Lo que se afirma en el orden de toda una nación se patentiza al nivel de las poblaciones menores que la conforman y se generaliza a todos los medios. Por ejemplo, estudiando recientemente en Cajamarca, Perú, dos caseríos de pequeños propietarios y dos haciendas tradicionales, Mejía 46/ encontró que "la exposición a los medios de comunicación colectiva era muy baja". Entre los campesinos de hacienda, el 85 por ciento no escuchaba radio ni leía periódicos y el 100 no iba al cine. Entre los pequeños propietarios, 50 por ciento de ellos no escuchaba radio, 20 por ciento no leía diarios y 87 por ciento no iba nunca al cine. Con modestas variaciones cuantitativas, medio por medio y país tras país, éste es el caso de millones y millones de seres humanos en todo el agro latinoamericano.

Digitized by Google

Aún allá donde, excepcionalmente, el analfabetismo y las limitaciones de transporte no son barreras para la difusión de la prensa, se encuentran casos en que los campesinos no se interesan por los diarios. Ilustra la situación Jamundí, un villorio situado muy cerca de un pueblo grande y provisto de fácil transporte a la segunda ciudad de Colombia y la mayoría de cuyos habitantes saben leer y escribir. Allá encontraron Gutiérrez y McNamara 26/ que la lectura de diarios era, sin embargo, sumamente baja y que algunos de los campesinos jamás habían comprado un periódico.

Recife, la capital del estado de Pernambuco, Brasil, tenía en 1963 alrededor de un millón de habitantes y estaba ya aceptablemente provista de medios de comunicación masiva. A no más de dos horas de allá, una entrevista con una muestra de campesinos puso de manifiesto el estado de subinformación en que ellos viven. Por ejemplo, noventa y cuatro por ciento de los entrevistados no sabían que el producto principal de exportación de su país era el café, 80 por ciento no tenían ningún significado para la palabra "democracia", [illegible] por ciento nunca había oído hablar de Fidel Castro, 65 por ciento no tenía idea de lo que era un dólar, y 48 por ciento no sabía el nombre de quien era entonces el Presidente de la República. (Díaz Bordenave 23/). Nada muy distinto se encontró ya antes, en otras partes de Brasil (Blair 12/), en México (Ruanova [illegible]/ y Martínez y Myren 44/) y en Chile (Mattelart 45/).

El contraste entre la mayoría rural huérfana de información y la magnitud del acceso que a ella tienen las minorías privilegiadas urbanas es impresionante. Investigadores norteamericanos hicieron, por ejemplo, un estudio de los niveles de consumo de comunicación masiva de una muestra de profesionales tomada en once países latinoamericanos. Comparando los datos de ellos con una muestra similar de profesionales de los Estados Unidos de América, esos investigadores hallaron que los latinoamericanos no sólo tenían, en general, niveles de consumo equivalentes a los de los norteamericanos sino que, además, aventajaban a estos en cuanto a radio y a libros. (Deutschmann, McNelly y Ellingsworth 21/).

Si se acepta la premisa de que los medios de comunicación masiva están orientados únicamente hacia la población urbana, no es preciso detenerse mucho en analizar el desencuentro que hay entre su contenido y la población rural. Sin embargo, unas cuantas ilustraciones son útiles para subrayar el problema.

Por ejemplo, el caso de dos diarios de León, capital del estado (de economía eminentemente agropecuaria) de Guanajuato, México y el diario capitalino de la más alta circulación en el interior de ese país. De Almeida 21/ analizó el contenido de ellos, por un trimestre de alta actividad agrícola, con el interés de identificar las categorías que ocupaban más espacio. Halló que la política y los deportes emplean la mayoría del espacio (un tercio) en los diarios locales y en el nacional aunque en proporciones opuestas. En ambos tipos de diarios la categoría de información agrícola era la que ocupaba menos espacio de todas si bien ello era algo más pronunciado en el caso del diario nacional.

Digitized by Google

Un estudio semejante fue hecho en Colombia por Gutiérrez-Sánchez 35/. También por un trimestre, analizó las "páginas agrícolas" de cinco diarios de Bogotá y de un semanario especialmente dirigido a los campesinos. Midiendo la asignación de espacios en centímetros-columna, identificó diez categorías de contenido. Las dos predominantes resultaron ser la de noticias sobre actividades de los grandes agricultores comerciales y la de información sobre programas agrícolas oficiales junto con cuestiones de comercio exterior. La categoría de información sobre necesidades de la educación rural y sobre programas comunales de desarrollo rural ocupaba el penúltimo puesto de la escala.

Datos como los que acaban de presentarse indican que ni siquiera las publicaciones especializadas en agricultura llegan a la masa campesina. Pareciera que, para la prensa y la radio, agricultores fueran sólamente los empresarios latifundistas que viven en su mayoría en las ciudades y que pueden comprar lo que esos medios ayudan a vender. El campesino raso que no es "cliente" de este comercio tampoco es "público" para aquellos medios.

También en Colombia, Arévalo, Alba y Rojas 6/ estudiaron el contenido de las páginas agrícolas de 51 ediciones de un total posible de 156 publicadas por ocho diarios durante tres años. En una escala de siete categorías de contenido, la de reforma agraria fue encontrada en el último lugar. Exceptuando una ligera tendencia de los periódicos regionales a divulgar mensajes educativos, el conjunto de diarios analizados mostró preferencia exclusiva por materiales de información y de promoción. Por último, la información difundida "sobre los productos que el Ministerio de Agricultura considera básicos para la alimentación del pueblo colombiano y sobre los cultivos que ayudan a sustituir importaciones, fue realmente mínima". Agregan los investigadores que no hubo información alguna en ningún periódico sobre ciertos cultivos cuya promoción fue contemplada en los planes cuatrienales gubernamentales. ¿Cómo puede pensarse que esos órganos de prensa sirvan al desarrollo rural del país si soslayan lo que es requisito fundamental para ese desarrollo: el cambio de la estructura social por medio de la reforma agraria y la educación de la población rural para una mejor agricultura? ¿Y cómo pueden esos diarios colaborar a las acciones de gobierno para conquistar aquel desarrollo si no toman en cuenta los planes por él trazados para tal fin?

A veces, pues, el contenido de los medios masivos es ajeno a la mayoría campesina e indiferente a las necesidades del desarrollo rural. Otras veces parece ser contrario a éste o, por lo menos, opuesto a la reestructuración social requerida para incorporar a la masa campesina al esfuerzo de desarrollo.

Por ejemplo, el sociólogo Roca 54/ se ocupó en Perú de analizar el contenido de seis diarios de la capital durante un período de seis semanas de 1963 en que hubo una intensificación de invasiones de haciendas por campesinos desprovistos de tierras. Quería él saber si los intereses de los dueños de esos diarios influían en

Digitized by Google

la orientación del contenido de los mismos. Comparó tres categorías de contenido -noticias, editoriales y avisos- con tres categorías de orientación: contra los campesinos y en favor de los terratenientes, contra los terratenientes y en favor de los campesinos, y neutras. Del total de los 391 textos así analizados, 290 resultaron favorecer a los terratenientes y condenar a los campesinos, 39 mostraron la tendencia inversa y 62 fueron encontrados neutrales. En la categoría de noticias, 151 de ellas respaldaron la posición de los terratenientes en tanto que solo 33 apoyaron a los campesinos. Ni en editoriales ni en avisos hubo texto neutral alguno; no hubo ningún aviso en favor de los campesinos.

Además, Roca verificó documentalmente que, en los casos de tres de los seis diarios estudiados, había una directa relación entre la propiedad de ellos y la propiedad de grandes extensiones de tierras agrícolas. Y su análisis final mostró que esos tres diarios publicaron muchos más editoriales, noticias y avisos contra los campesinos que los otros tres diarios cuyos dueños no eran a la vez propietarios de grandes empresas agrícolas.

Suponiendo que, por ínfima que fuera, una parte del contenido de los medios masivos resultare de interés para la mayoría del campesinado, restaría aun el problema del "código". Usan esos medios o por lo menos aquellos especializados en agricultura, un lenguaje que pueda entender aquella mayoría? Respondiendo negativamente a la pregunta, García 33/ sostiene que el mensaje constituye un "código incomprensible" y que, aun tratándose de campesinos alfabetizados, no les trasmite experiencia alguna que los induzca al cambio y a la innovación. Dice García 33/ (p. 192): "En términos estrictamente sociales, la sociedad urbana racionalizada y la comunidad campesina arcáica hablan lenguajes diferentes aun cuando consideran expresarse en la misma lengua formal".

Así es, en efecto. Y, desafortunadamente, ni las empresas privadas de comunicación masiva ni los organismos estatales de información para el desarrollo rural hacen empeño significativo alguno para llegar a la masa campesina con un lenguaje que esté al alcance de ella. Los redactores escriben para gente urbana como ellos; los locutores hablan el lenguaje urbano sin que parezca importarles que una parte de su auditorio no los comprenda; los dibujantes emplean símbolos eminentemente citadinos aun cuando pretenden alcanzar específicamente al público rural. Así la comunicación, escrita, oral y visual se plantea como si fuera obligación de los destinatarios rurales adaptarse al "código" de la cultura de las ciudades.

Hay evidencias sistemáticas* de que el nivel de dificultad de comprensión de textos y de mensajes pictóricos en los medios masivos es tan alto que deja a casi la

* Véase por ejemplo, Spaulding 60/, Fonseca y Karl 27/, Amaya 3/, Magdub 42/ Gutiérrez-Sánchez 35/ y Ruanova 58/.

Digitized by Google

totalidad de la población rural sin posibilidad de comprenderlos. Oraciones demasiado largas. Complejas abstracciones verbales y pictóricas. Palabras de uso muy poco frecuente. Voces pasivas. Metáforas abstrusas. Todo ello se junta -como esotérico instrumental de un rito del que se excluye a los no iniciados- para que el campesinado, aunque tenga acceso a la información, y aunque llegue a interesarse en ciertos contenidos, no pueda aprovechar de aquello para superar el subdesarrollo.

Para algunos, el problema se debe nada más que a la ignorancia de esta realidad por parte de los productores de mensjaes. Para otros, la población urbana se vale del lenguaje como un instrumento más para asegurar su dominación sobre la rural. Para imponerle, es decir, una cultura así como le impone una estructura económica y un régimen político que van en su perjuicio. Es probable que ambas explicaciones sean válidas.

Se ha visto pues -en términos de acceso, de contenido y de código- la problemática de comunicación que afecta a la mayoría de la población rural de América Latina. ¿Qué puede decirse entonces sobre la efectividad de los medios masivos en relación con el desarrollo rural de la región? Nada muy bueno, desgraciadamente.

Explorando nada más que un aspecto de los requerimientos para ese desarrollo, el de la difusión de innovaciones tecnológicas, el análisis se encuentra con un alto volumen de información científica desalentadora. El sociólogo norteamericano Everett Rogers 56/ una de las autoridades mundiales en materia de difusión de innovaciones*, afirma (1) que la influencia de los medios masivos en la adopción de innovaciones tecnológicas agrícolas es mínima o nula en la mayoría de los países subdesarrollados y (2) que los mensajes de esos medios son de escaso interés para el campesinado de aquellos porque obedecen a una orientación predominantemente urbana.

Rogers habla así al cabo de quince o más años de experiencia de investigación en su país y en Asia y América Latina y luego de haber compendiado los resultados de más de mil estudios de difusión hechos en diversos países del mundo 55/. Y no son pocos los latinoamericanos que han realizado estudios de difusión agrícola en sus países, principalmente en Colombia, Costa Rica, México y Brasil** . Ya

---

* Para una crítica de la escuela difusionista de investigación social, véase Cuellar y Gutiérrez 19/. Un ejemplo de investigación de adopción de prácticas dentro de un enfoque que reconoce variables estructurales, como la reforma agraria, está dado en un estudio de Havens 37/

** Los principales estudios de difusión agrícola de México han sido recogidos en Myren 49/ y los de Brasil fueron compendiados por Whiting y Guimaraes 63/.

Digitized by Google

hace más de diez años que en efecto, Deutschmann y Fals Borda 22/ encontraron en Colombia, en la aldea andina de Saucío, que la influencia principal en favor de las innovaciones provenía del contacto cara-a-cara entre las personas y que, en cambio, los medios de comunicación masiva ejercían escasa influencia en tal comportamiento. Desde entonces muchos otros investigadores han hecho similares verificaciones en varios países latinoamericanos.

La conclusión inescapable es que, tal como está estructurado y funciona actualmente el sistema de comunicación masiva en la región, bien poco es lo que puede esperarse de él como agente promotor del desarrollo rural.

A ello se agrega el hecho -no menos deplorable- de que el sistema oficial de comunicación rural interpersonal también está lejos de tener alta efectividad. Tras un cuarto de siglo de afán, los servicios de extensión agrícola, por ejemplo, se ven cada día menos aptos para enfrentar exitosamente la tarea de educar a los agricultores. Valioso como es el contacto directo entre el técnico y el campesino para el fin pedagógico, su uso no está libre de limitaciones y problemas*. Quizás el mayor dilema de la extensión agrícola está dado, sin embargo, por el ritmo abrumador a que crece la población: el universo que debe atender cada extensionista se hace día a día más grande y, por tanto, menos alcanzable.

Es por eso, probablemente, que han surgido en la región experimentos que combinan los medios masivos con los de tipo interpersonal. El ejemplo más notable de esta promisoria estrategia se da en Colombia. Basada en la técnica de las "escuelas radiofónicas" pero conjugando varios otros medios, Acción Cultural Popular ha establecido un sistema de educación campesina extraescolar de los más importantes del mundo**. La experiencia de ACPO se ha difundido en varios de los países latinoamericanos, teniendo quizás su mejor émulo en el Movimiento de Educación de Base de Brasil aunque, como lo explica Bandeira 7/, éste ha tenido una orientación pedagógica diferente.

Más reciente y de escala mucho menor ha sido el intento de usar también la estrategia de "radio foros rurales" originada en Canadá y empleada intensa y productivamente en India y Ghana. Brasil, Costa Rica y Perú son los países en que se ha ensayado dicho recurso con éxito inicial aparente.

---

* Algunas de esas dificultades han sido estudiadas en Colombia por Alba, Novoa y Rojas 1/ y por Rojas y Alba 57/.

** Hay un excelente resumen descriptivo y analítico de este sistema en Bernal Alarcón 11/. Existen seis estudios evaluativos del impacto de las escuelas radiofónicas; los más rigurosos si bien especializados son los de Bernal Alarcón 10/ y de Primrose 51/, el más reciente y general es el de Musto y otros 43/.

Digitized by Google

Ambas estrategias se muestran capaces de integrar las ventajas de la comunicación masiva y la comunicación interpersonal al tiempo que atenúan las limitaciones de la una y de la otra*. Casi en ninguna parte de la región, sin embargo, aparece el Estado como gestor principal del uso de estos nuevos modos de comunicación rural educativa. Y esto lleva a la argumentación en que desemboca el sumario diagnóstico hasta aquí presentado.

La Vía de Salida

Sin duda, el diagnóstico compone un cuadro de situación que no es alentador. ¿Habrá manera de remediar sustancialmente la situación dentro de las circunstancias políticas predominantes en la región? Hay quienes desahucian tal posibilidad arguyendo que el sistema de comunicación masiva sólo puede cambiar sustantivamente allá donde una acción política radical haya generado profundos cambios en la estructura total de la sociedad. Menos escépticos, otros creen que el cambio estructural generalizado puede no ser prerequisito esencial para que el Estado promueva la reorganización, gradual pero significativa, de aquel sistema de comunicación masiva. También, piensan ellos, el Estado puede estructurar mejor el régimen oficial de comunicación interpersonal, poniendo ambos sistemas verdaderamente al servicio de un desarrollo deseable.

Suponiendo que la segunda hipótesis no sea ingenua, la próxima cuestión es definir qué es lo que debe hacerse. El total de medios de comunicación forma, en efecto, un sistema, un conjunto delimitado de elementos ligados de tal manera que lo que afecte a cualquiera de ellos afectará a todos los demás. Siendo eso así, lo primero que no puede pensarse es que el remedio venga por vía de soluciones superficiales y aisladas basadas en recursos parciales y esporádicos. Por ejemplo, mejorar sólamente los programas de las radioemisoras oficiales, reorientar nada más que los programas de enseñanza universitaria en periodismo, aumentar simplemente los fondos para publicación de folletos agrícolas, regular quizás más estrechamente la conducta de las empresas privadas de comunicación, etc.

Lo que hace falta, en realidad, es una terapéutica integral, articulante y raigal. Ella debe contemplar tanto el sistema de comunicación masiva como el interpersonal y tanto la actividad privada de comunicación como la pública. Debe incluir atención de aspectos de investigación, enseñanza, producción, distribución, utilización o consumo y evaluación de comunicaciones. Debe, igualmente, prestar

---

* Beltrán 9/ ha descrito las dos estrategias: "radio-foros" y "radio-escuelas".

Digitized by Google

atención especializada a las diversas funciones de comunicación, como la de informar, la de recrear, la de integrar, la de movilizar, la de promover y principalmente la de educar.

Las bases para semejante estrategia curativa tienen que provenir del análisis de las necesidades de comunicación de los diversos sectores socioculturales de cada nación y deben forjarse en función de los planes gubernamentales de desarrollo.

En otros términos, lo que se necesita en América Latina es políticas nacionales globales de comunicación social para el desarrollo nacional. Es decir, conjuntos de postulados normativos, integrales e integrados, que establezcan guías generales sobre lo que debe hacerse y sobre lo que no debe hacerse, en materia de comunicación. Estas políticas deben llegar a traducirse, por una parte, en leyes y reglamentos y, por otra, en planes de comunicación subordinados a los planes de desarrollo*. Políticas y planes deben formularse con la participación de todos los interesados: el gobierno, los empresarios particulares, los profesionales de comunicación y el propio público. Por supuesto, para poder implantar esas políticas y aplicar esos planes, el Estado requiere contar con órganos ejecutivos especializados capaces de hacer la tarea.

¿Tendrá la región gente capacitada para emprender un día una empresa de semejante complejidad, costo y envergadura? Hace un par de décadas, la respuesta era del todo negativa. Pero hoy se cuenta ya, aunque no todavía en escala suficiente, con núcleos de profesionales de comunicación que pueden recoger el desafío**. Alcanzar la solución no estará, sin embargo, principalmente en sus manos. Porque hacer cambios de la naturaleza y magnitud que se necesita requiere, ante todo, de una voluntad y poderío que no están con los técnicos sino con los políticos.

Y es aquí donde surgen preguntas cruciales dentro del dilema. ¿Qué se entiende por comunicación? ¿Qué se entiende por desarrollo? ¿Cuál es la educación que se espera que los medios de comunicación ayuden a propiciar?***

---

* Para una crítica de la actual desarticulación entre los planes de desarrollo y la estrategia de comunicación, se puede ver Beltrán 8/.

** Pronunciamientos que convalidan esta aserción están contenidos en los informes de dos recientes seminarios. Véase Centro Internacional de Enseñanza en Periodismo para América Latina 16/ y 17/ y Consejo Interamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura 18/.

*** En relación con preguntas como estas, es altamente recomendable familiarizarse con las postulaciones del pedagogo católico brasileño Paulo Freire, actualmente al servicio del Consejo Mundial de Iglesias en Ginebra. Véase Freire 29/, 30/ y 31/. Véase también Araújo 5/, Lebret 89/, Menéndez 47/, Marques de Melo 43/ y Bernal Alarcón 11/.

Digitized by Google

Frecuentemente, se suele entender por comunicación el proceso de transmisión de los medios de pensar, sentir y actuar de una persona o más a otra persona o personas. Por lo general, se entiende además que tal "traspaso" tiene como intención primordial la de que la persona que "trasmite" persuada a la persona que "recibe" para que ésta adopte aquellos modos de comportamiento.

Ese concepto de la comunicación es objetable. Se apoya en una analogía mecanicista cuya validez puede cuestionarse. Y, lo que es peor, lleva implícita una visión autocrática de las relaciones entre los seres humanos. Supone un emisor activo obrando sobre la conducta de un receptor pasivo por vía del monólogo persuasor. Sugiere así una relación vertical en la que el emisor tenderá a regir o dominar la conducta del receptor.

Alternativamente, es posible entender la comunicación como aquel proceso de interacción social, basado en el uso de sistemas simbólicos, por el cual los seres humanos intercambian, en plan dialógico, experiencias afectivas y cognoscitivas, influyendo recíprocamente en su conducta con diversos fines.

Esta forma de entender la comunicación supone una relación horizontal entre emisor y receptor basada en el diálogo. Implica una libre y equitativa oportunidad de influencia mutua. Y no reconoce al afán de persuasión como principal propósito de la transacción social.

Por desarrollo se entiende, muy a menudo, el proceso de crecimiento económico y adelanto material de un país del que, se supone, se derivan el bienestar físico y el mejoramiento general de la población del mismo. A la luz de ese concepto, el desarrollo de un país es mensurable, fundamentalmente, en términos de la capacidad de producción y de consumo de bienes y servicios que tengan sus habitantes.

Esa visión del desarrollo nacional -que, sin duda, es generalizada y predominante- es pasible de muchas objeciones. Entraña ella una visión deshumanizada del progreso que proviene de la mentalidad eminentemente mercantil que rige la vida en las naciones que mayor adelanto material han alcanzado en el mundo. Midiendo ese progreso con obsesión cuantitativa, aquella presume que tener más es igual a ser mejor; o, por lo menos, que tener más conduce necesariamente a ser mejor. Confunde así algunos medios para el bienestar y mejoramiento de la vida humana -aquellos empleados para atender las necesidades físicas básicas- con los fines superiores de la persona: la dignidad, la justicia y la libertad. Más aún, la visión no involucra una preocupación por una distribución equitativa de los bienes y servicios. Y, aplicada específicamente a Latinoamérica, desconoce el factor cardinal del subdesarrollo: la concentración del poder en manos de una conservadora minoría dominante.

Digitized by Google

Por contraste, se puede entender por desarrollo nacional un proceso dirigido de profundo y acelerado cambio sociopolítico que genere transformaciones sustanciales en la economía, la cultura y la ecología de un país, a fin de favorecer el avance moral y material de la mayoría de su población dentro de condiciones de dignidad, justicia y libertad.

Esta definición implica la redistribución del poder como base para reestructurar la sociedad y reconoce que tal cambio político es prerequisito para los otros cambios. Además de sostener que es la mayoría de la población de un país la que debe beneficiarse con el progreso, la definición no restringe tal beneficio al orden físico-económico; más aún, condiciona todo mejoramiento a la vigencia de los más altos valores de la especie humana. Propicia así una perspectiva humanista y democrática del desarrollo.

La preferencia por un determinado modelo del desarrollo y por un determinado modelo de la comunicación es la que, en último análisis, determina si los medios de comunicación sirven o no los propósitos del desarrollo. En efecto, bien puede sostenerse que, en la medida que los países latinoamericanos se suscriban al modelo clásico de comunicación y al modelo utilitario del desarrollo, su actual sistema de comunicación puede considerarse, más bien, sumamente funcional para ese tipo de desarrollo.

Las decisiones para optar entre modelos las toman los altos dirigentes políticos de las naciones y los estrategos y planificadores de desarrollo. No las toman los especialistas en comunicación. Pero es deber de estos, en cuanto hace a su vital oficio, plantar ante los ojos de los primeros la bandera de alarma sobre el problema y la espada del esfuerzo resuelto a hallar la solución.

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. ALBA ROBAYO, V., NOVOA B., A.R. y ROJAS C., R. Dificultades de los agentes de cambio del ICA para obtener y comunicar información agropecuaria. Instituto Colombiano Agropecuario. Departamento de Ciencias Sociales. Publicación no. 7. 1970. 55 p.

2. ALMEIDA G.T. DE. Prensa y desarrollo rural; estructura y desarrollo de las comunidades rurales; estudio de un área del Bajío, Guanajuato, México, Programa Interamericano de Ciencias Sociales Aplicadas, Escuela Nacional de Antropología, 1964. pp. 418-479.

3. AMAYA P., S. A plan for empirical testing of the spaulding readibility formula for colombian agricultural publications. M.S. Thesis Abstract. Madison, University of Wisconsin, 1959.

4. ARANGUREN, J.L. Consumo y desarrollo. Cuadernos de Comunicación Social (México) 1(2):24-25. 1971.

5. ARAUJO, J.E. Una proyección hemisférica y humanista. In Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Una proyección hemisférica y humanista; informe 1970. San José, Costa Rica? IICA, 1970. pp. 11-35. (El IICA en los 70).

   Exposición del Director General del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, en la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva, ...Mar del Plata, Argentina, del 20 al 26 de Abril de 1970.

6. AREVALO A., M. et al. Análisis de contenido de las páginas agropecuarias de ocho periódicos colombianos. Instituto Colombiano Agropecuario. Hoja informativa no. 2:3. 1971.

7. BANDEIRA, M. DE C. Movimiento de educaçao de base. In Seminario Regional Andino sobre Educación Campesina Extraescolar, Bogotá 24 al 30 de Octubre 1971. Documentos. Bogotá, IICA-CIRA, 1971.

8. BELTRAN, L.R. Apuntes para un diagnóstico de la incomunicación social en América Latina; la persuasión en favor del status quo. Razón y Fábula (Colombia) no. 23:74-94. 1971.

9. _____. Radio forum y radio escuelas rurales en la educación para el desarrollo. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Materiales de Enseñanza en Comunicación no. 25. 1971. 58 p.

10. BERNAL ALARCON, H. Effectiveness of the radio schools of "Acción Cultural Popular" in promoting the adoption of innovations. Ph.D. Thesis. Madison. University of Wisconsin, 1967.

Digitized by Google

11. BERNAL ALARCON, H. Educación fundamental integral y medios de comunicación social; el uso sistemático de los medios masivos de comunicación en programas de desarrollo. Bogotá, Acción Cultural Popular, Departamento de Planeación y Programación, 1971. 103 p.

12. BLAIR, T.L. Social structures and information exposure in rural Brazil. Rural Sociology (Estados Unidos) 25(1):65-75. 1960.

13. BOSTIAN, L.R. y OLIVEIRA, F.C. Relationships of literacy and education to communication and to social conditions on small farms in two municipios of Southern Brazil. s.l., Rural Sociological Society, 1965.

Paper presented at the meetings of the Rural Sociological Society.

14. CANIZALES, J.A. y MYREN, D.T. Difusión de la información agrícola en el Valle del Yaqui. México, D.F., Secretaría de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas. Folleto Técnico no. 51. 1967.

15. CASTAÑO, R.A. La publicidad; un freno al desarrollo. Bogotá, Tercer Mundo, 1971. 115 p.

16. CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES DE PERIODISMO PARA AMERICA LATINA. La radio y la televisión frente a la necesidad cultural en América Latina. Quito, CIESPAL, 1966. 392 p.

17. _____. Los medios de comunicación colectiva y el desarrollo económico, político y social. Quito, CIESPAL, 1970. 40 p.

Documento preliminar del Seminario efectuado en "La Catalina", Costa Rica, 1970.

18. CONSEJO INTERAMERICANO PARA LA EDUCACION, LA CIENCIA Y LA CULTURA. Los medios de comunicación de masas y la educación, la ciencia y la cultura. Washington, D.C., Secretaría General, Organización de los Estados Americanos, 1970. 102 p.

Informe del Seminario celebrado el 16 de setiembre de 1970, Viña del Mar, Chile.

19. CUELLAR G., D. y GUTIERREZ S., J. Análisis de la investigación y de la aplicación del difusionismo. Cali, Colombia, 1971. 6 p.

Documento presentado a la Segunda Reunión de Comunicadores Rurales, Palmira, Colombia, Octubre 1971.

Digitized by Google

20. DEUTSCH, K.W. Nationalism and social communication. Cambridge, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology, 1966. 345 p.

21. DEUTSCHMANN, J.P., MCNELLY, J.T. y ELLINGSWORTH, H. Mass media use bay subelites in eleven Latin American countries. Journalism Quarterly (Estados Unidos) 38(4): 1961.

22. _____ y FALS BORDA, O. La comunicación de las ideas entre los campesinos colombianos. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1962.

23. DIAZ BORDENAVE, J. Orientación desarrollista en la comunicación colectiva. San José, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1965.

24. DIAZ RANGEL, E. Pueblos subinformados; las agencias de noticias y América Latina. Caracas, Universidad Central de Venezuela, 1967.

25. FAGEN, R. Política y comunicación. Buenos Aires, Paidós, 1969.

26. FELSTEHAUSEN, H. Economic knowledge, participation and farmer decision making in a developed and under-developed country. International Journal of Agrarian Affairs (Estados Unidos) 5(4):263-281. 1968.

27. FONSECA, L. y KEARL, B. Comprensión de las representaciones gráficas. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Ayudas Visuales no. 15. 1963.

28. FRAPPIER, J. El imperio de la televisión. Cine y Medios (Argentina) 1(2): 1969.

29. FREIRE, P. Extensión o comunicación? Santiago de Chile, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, 1969. 76 p.

30. _____. La educación como práctica de la libertad. Santiago de Chile, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, 1969. 136 p.

31. _____. Pedagogía del oprimido. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1971. 101 p.

32. FREY, F.W. The mass media and rural development in Turkey. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for International Studies, 1966.

33. GARCIA, A. El problema agrario en América Latina y los medios de información colectiva. Quito, Centro Internacional de Estudios Superiores en Periodismo para América Latina, 1966. 188 p.

Digitized by Google

34. GATON ARCE, F. El rol que cumplen las agencias internacionales de noticias en los procesos de desarrollo económico y social; la dependencia y la invasión informativa. In Centro de Estudios Democráticos de América Latina. Los medios de comunicación colectiva y el desarrollo de América Latina. San José, Costa Rica, CEDAL. Materiales de Estudios no. 18, Doc. 145. 1970. v.2, 6 p.

35. GUTIERREZ SANCHEZ, J. Content analysis and readability study of the agricultural pages in five colombian newspapers. M.S. Thesis. Madison, University of Wisconsin, 1966.

36. GUTIERREZ SANCHEZ, J. y McNAMARA, R. L. Algunos factores que afectan el proceso de comunicación en una vereda colombiana. Revista ICA (Colombia) 3(3):143-154. 1968.

37. HAVENS, A. E. Empleo de nuevas técnicas agrícolas en Colombia; un estudio de agricultores comerciales en una comunidad cafetalera. Desarrollo Económico (México) 3(3 y 4): 20-24. 1966.

38. KAPLUN, M. Los medios de comunicación social en América Latina. México, D.F., 1971. 65 p.

Documento presentado al Seminario sobre Medios de Comunicación Social y Educación; una Visión Cristiana. México, D.F., Mayo 19-24, 1971.

39. LEBRET, L.J. Dinámica concreta del desarrollo. Versión Castellana de María Luisa Medrano. Barcelona, Herder, 1966. 557 p.

40. LERNER, D. Communication systems and social systems; a statistical exploration in history and policy. Behavioral Science no. 2: 266-275. 1957.

41. _____. Communication and the prospects of innovative development. In _____ y Schramm, W. eds. Communication and change in the developing countries. Honolulu, Hawaii, East-West Center Press, University of Hawaii, 1967.

42. MAGDUB, A. Close procedure; its application as a tool measuring readability in Spanish agricultural information. M.S. Thesis. Madison, University of Wisconsin, 1966.

43. MARQUES DE MELO, J. Comunicaçao, opinicao, desenvolvimento. Rio de Janeiro, VOZES, 1971. 114 p.

44. MARTINEZ V., G. y MYREN, D.T. Alcance e impacto de la página agrícola de El Dictámen de Veracruz. México, D.F., Secretaría de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, 1964.

Digitized by Google

45. MATTELART, A. Estructura del poder informativo y dependencia. Cuadernos de la Realidad Nacional (Chile) no. 3:37-76. 1970.

46. MEJIA, P. Dominación y reacciones a la reforma agraria. Desarrollo Rural en las Américas (Colombia) 3(3):35-42. 1971.

47. MENENDEZ, A. Comunicación, Desarrollo. México, D.F., Asociación de la Publicidad, 1969. 302 p.

48. MUSTO, S.A. et al. Los medios de comunicación social al servicio del desarrollo rural; análisis de eficiencia de "Acción Cultural Popular" -Radio Sutatenza-, Colombia. Bogotá, Andes, 1971. 240 p.

49. MYREN, D.T. Informe del Symposium Interamericano de Investigación de las Funciones de la Divulgación en el Desarrollo Agrícola 1o., México, D.F., 5 al 13 de Octubre de 1964. México, D.F., 196-. 180 p.

50. POOL, I. DE S. The role of communication in the process of modernization and technological change. In Hoselitz, B.F. y Moore, W. eds. Industrialization and society. New York, Mouton-UNESCO, 1960.

51. PRIMROSE, S.V.M. A study of the effectiveness of the educational program of the radiophonic schools of Sutatenza on the life of the colombian, peasant farmer. Ph.D. Thesis. Saint Louis, Mo., Saint Louis University, 1965.

52. PYE, L.W. Evolución política y comunicación de masas. Traducción de Jean Puglisi. Buenos Aires, Troquel, 1969. 441 p.

53. RAO, Y.V. Laksmana, communication and development; a study of two indian villages. Minneapolis, University of Minnesota Press, 1966.

54. ROCA, L. Los intereses económicos y la orientación de noticias sobre el movimiento campesino. Campesino 1(1):37-52. 1969.

55. ROGERS, E. M. Elementos del cambio social en América Latina; difusión de innovaciones. Bogotá, Tercer Mundo, 1966. 391 p. (Monografías Sociológicas no. 23).

56. _____ y SVENNING, L. Modernization among peasants; the impact of communication. New York, Holt, 1968.

57. ROJAS C., R. y ALBA ROBAYO, V. Problemas que afrontan los supervisores de crédito del INCORA para obtener y comunicar información agropecuaria. Instituto Colombiano Agropecuario. Departamento de Ciencias Sociales. Boletín de Investigaciones no. 8. 1971. 59 p.

Digitized by Google

58. RUANOVA, A. Content and readability of some latin american agricultural magazines. M.S. Thesis. Madison, University of Wisconsin, 1958.

59. SCHRAMM, W. Mass media and national development. Stanford, California, Stanford University Press, 1964.

60. SPAULDING, S. An investigation of factors influencing the communication potential of pictorial illustrations. Audio-Visual Communication Review (Estados Unidos) 4(1): 1956.

61. TORRES H., J. I. Comunicación social y educación; una visión cristiana. Bogotá, Indo-American, 1971. 46 p. (Iglesia Nueva no. 11).

Informe del Seminario sobre Medios de Comunicación Social y Educación; una visión cristiana, México, D.F., Mayo 19-24, 1971.

62. UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. Mass media in the developing countries. Paris, UNESCO, 1961.

63. WHITING, G. y GUIMARAES, L.L. Comunicação das novas idéias. Rio de Janeiro, Financeiras, 1969. 144 p.

Digitized by Google

I - E
PROCESOS DE DIFUSION Y ADOPCION
(Eduardo Ramos)

Digitized by Google

Digitized by Google

ANALISIS DE LA INVESTIGACION Y DE LA APLICACION DEL "DIFUSIONISMO"

David Cuellar G.
Jaime Gutiérrez S.

Este documento analiza el énfasis que sobre difusión y adopción de tecnología agropecuaria se hace tanto en las facultades de Ciencias Agrarias como en los centros de investigación por parte de profesores de extensión e investigadores del medio rural. Este énfasis representa un trasplante de patrones teóricos y metodológicos que se siguen en países avanzados. La hipótesis que guía el escrito puede establecerse diciendo que los modelos de difusión y adopción tienden a desconocer los factores de poder de los estratos dominantes y elementos de dependencia del medio rural.

Otra hipótesis que guía el documento dice que: Los programas de acción rural para lograr su objetivo de desarrollo deben reducir el énfasis que se da a la diseminación de tecnología y trabajar en el desarrollo de recursos humanos.

A. Primera Hipótesis

La primera hipótesis plantea que la investigación dentro de los modelos difusionistas importados distrae a los investigadores y hacen que variables determinantes tanto en el proceso de difusión como en la meta del desarrollo sean descuidadas o subvaloradas.

Esta hipótesis surge de la preocupación por la forma en que se vienen aceptando y enseñando las teorías y modelos externos de difusión, los cuales siguen en general lo establecido por Rogers/15, Lionberger/11, Wilkennig/17, Havelock/9, Coughenour/4 y otros, sin tener en cuenta las variables estructurales dominantes en el medio latinoamericano.

Los autores citados mencionan cuatro componentes básicos del proceso de difusión: el sistema social, la comunicación, la innovación y el tiempo. Analizando cada una de estas partes llegan a perderse en el estudio de características atomizadas desconociendo variables estructurales relievantes.

Para respaldar esta primera hipótesis se puede analizar el proceso básico de acuerdo a los autores mencionados: El proceso de difusión, a nivel de grupo. Este proceso lo conciben fundamentalmente en términos de "categorías de adoptantes": "Innovadores, primeros adoptantes, primera mayoría, segunda mayoría y retrasados". Estas categorías son establecidas de acuerdo al tiempo que toman los individuos de un sistema social, en adoptar innovaciones.

Los estudios relacionados con la adopción de prácticas agrepecuarias han tendido a

Digitized by Google

asociar el grado de adopción de los agricultores con otras variables. Entre las variables mas frecuentemente estudiadas se encuentran tamaño de la finca, ingreso educación, exposición a medio de comunicación, grado de participación y prestigio social, Parra/13 Deutschmann y Fals Borda/5 , Rogers/16. Se ha encontrado que estas variables correlacionan positivamente con el grado de adopción de prácticas. Este hecho pone de manifiesto que las variables estudiadas por su correlación entre sí representan un concepto mayor que las involucra a todas. Este concepto mayor es la estructura de poder. Lo anterior puede enunciarse en los términos siguientes: Las características de los innovadores son un índice de su concentración de poder.

Parra/13 encontró que la adopción se relaciona con la comunicación, el tamaño de la finca y la anomia y por lo tanto se puede predecir controlando estas tres variables, pues ellos explican el 76,8% del fenómeno de adopción, la comunicación contribuye con 37,0%, el tamaño de la propiedad con 35,6% y la anomia con 4,2%. Si se desea tomar un indicador aislado no un complejo de indicadores, el tamaño de la finca es el mejor indicador de adopción de prácticas agrícolas de acuerdo al análisis de correlaciones parciales. Como el tamaño de la propiedad, el grado de comunicación y la anomia son responsables en altísimo porcentaje del proceso adoptivo y estas características se agrupan en torno a un estrato pequeño, el resultado es la formación de dos grupos cada vez mas alejados, pues la situación favorable de un estrato implica un retroceso para el otro. Las diferencias se hacen cada vez mayores y producen resultados perjudiciales para el desarrollo regional, crean conflictos sociales y retardan el desarrollo económico y social.

Conceptos como "liderazgo", "cosmopolitismo" y "grupos de referencia" ilustran la forma como el modelo de difusión descrito oculta variables mas explicativas del medio rural latinoamericano. Bajo el concepto de "liderazgo" se limita lo relacionado con élite, u oligarquía, local controladora de beneficios de la comunidad. Bajo el concepto de "cosmopolitismo" o conocimiento del mundo exterior se involucra el vínculo de la comunidad local con la sociedad global. Bajo la concepción de "grupos de referencia" se diluye la idea de dominación interna del medio rural en beneficio del ambiente urbano.

En efecto, el medio rural depende económicamente del medio urbano y la penetración de este último en el primero se hace a través de la estructura de poder existente en la comunidad rural. Los grandes propietarios de tierra, los intermediarios y los gamonales son facciones que se complementan a nivel local. Estos mismos segmentos se complementan con la facción mas global del capital financiero a nivel urbano.

Esto determina que a nivel local se presente un control de la tecnología difundida máxime si se tiene en cuenta que el control de beneficios económicos guarda estrecha relación con el control de miembros del sistema social.

Este aspecto lo presenta teóricamente Camacho Guizado/3 quien discute la dependencia externa y luego muestra la dominación interna. Considera este autor que la "modernización" de los sectores urbanos se hace a costo de la inversión extranjera sin que

Digitized by Google

ésto represente una modificación sustancial en la distribución de recursos debido a que la utilidad se exporta y la reinversión no se hace.

En cuanto la dominación interna, el autor describe los dos sectores de matices diferentes que predominan en las sociedades subdesarrolladas. "Por una parte, los sectores urbanos, de'enclave','modernos', basados esencialmente en el consumo y los servicios; de otra, los sectores rurales basados en una economía de extracción y exportación, de muy bajos consumos, y, lo que es más grave, en los cuales no se realizan típicamente reinversiones sustanciales de los excedentes económicos...". Básicamente el papel de los sectores rurales consiste en proveer materias primas y mano de obra barata a los sectores urbanos. Por otra parte, estos sectores se caracterizan por carecer del poder de determinar sus propias alternativas económicas. Es decir, la vida política y económica rural está casi totalmente diseminada por decisiones tomadas en los medios urbanos. Estas características se unen para tipificar un sistema de relaciones que -guardadas las proporciones- siguen una línea similar a las descritas en referencia a la dependencia externa. Es decir, el colonialismo interno es una forma de prolongación de las relaciones internacionales de los países subdesarrollados.

B. Segunda Hipótesis

La segunda hipótesis que guía este documento se refiere al énfasis que se hace en los programas de acción sobre la difusión o diseminación de tecnología y sus consecuencias negativas en el desarrollo social y económico.

Los sistemas de comunicación y extensión rurales sirven para ilustrar cómo las diferencias sociales y económicas son acentuadas a través de la diseminación de tecnología.

Después de estudiar las páginas agrícolas de cinco periódicos colombianos Gutiérrez/7, concluye que la "mayoría del material agrícola que aparece en los periódicos no está orientado de acuerdo a las necesidades y nivel educacional de los campesinos". Argumentando sobre el mismo aspecto de los medios especializados en agricultura, Beltrán/2 dice que estos medios se dirigen a la minoría de los agricultores" que tienen alto nivel cultural, prestigio social, poder político y, sobre todo, capacidad de comprar lo que los diarios ayudan a vender".

Aguiar/1 escribe que los medios de comunicación colectiva son un monopolio del sector urbano ya que estos medios requieren para su difusión una infraestructura de servicios difícilmente disponible en el sector rural. La comunicación colectiva parte siempre de fuente urbana y llega al campo no como producto rural sino como producto de la ciudad. Lo anterior es reafirmado por Olarrega/12 al decir que la estructura de los medios de comunicación colectiva es inadecuada para trasmitir al campo un nuevo sistema nacional de valores. Los medios se destinan a expresar un cuadro de cultura, preocupación y aspiraciones exclusivamente urbano.

Digitized by Google

En un documento del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA/10, sobre "El Sector Agrícola Colombiano", se escribe que: "En general los factores más limitantes para la tecnificación del agricultor pequeño son: crédito, disponibilidad de insumos, mercados, tierra y escasez de asistencia técnica". Vale la pena observar que en esta cita se hace referencia al agricultor pequeño. Esto tiende a favorecer la hipótesis de que la evolución de la tenencia de la tierra, del mercado, del crédito y de la asistencia técnica, etc. han sido para beneficio de una minoría con poder.

Resultados de investigación muestran que los Agentes de Cambio trabajan comparativamente más con el estrato social superior de la clientela que con los estratos inferiores/15 Erasmus/6 dice que en Latinoamérica los agrónomos y otros técnicos están a menudo más inclinados a decirle a los agricultores lo que deben hacer que en mostrarles cómo hacerlo. Los técnicos se presentan más interesados en mostrar su distancia social que en presentar mejores prácticas agropecuarias.

En un análisis del Servicio de Extensión del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA/8, se encontró que los extensionistas favorecen un servicio de extensión con alto contenido social y orientado a los campesinos. Sin embargo, aunque teóricamente se esté de acuerdo en una extensión agrícola con mayor contenido social dirigido primordialmente al campesino, las organizaciones gubernamentales que tienen a su cargo programas de acción rural, encierran en su propia naturaleza, limitaciones para esta clase de enfoques. A los supuestos beneficiarios de extensión se les ofrece tecnología agropecuaria por técnicos formados en un escenario tecnológico. Sin embargo, no es ésto lo que el campesino percibe como necesidad prioritaria; tierra, educación, salud y mejores precios para sus productos son más urgentes.

La Extensión y la Comunicación rurales permiten apreciar que los programas y campañas de difusión tecnológica refuerzan los estratos dominantes y aumentan la brecha diferencial entre estratos.

Los extensionistas mismos dicen que el desarrollo rural no podrá ser alcanzado a través de los actuales programas de extensión del gobierno y que será necesario un cambio radical y revolucionario. A pesar de sus enunciados revolucionarios los extensionistas actúan en un marco organizacional oficial que les prescribe comportamiento diferente. Esto, en parte, puede entenderse dentro de los valores enfatizados por: (a) Los patrocinadores del cambio, (b) los agentes o líderes de cambio y (c) los receptores de la acción. Tabularmente, la idea se presenta así:

Grupo involucrado	Valor	Comportamiento
Campesinos	?	?
Extensionistas	Cambio estructural	Tecnología
Gobierno	Tecnología	Status quo

Digitized by Google

El gobierno patrocina la organización; los extensionistas son los agentes de cambio y los campesinos son los receptores potenciales de la acción.

El gobierno estima la tecnología, porque ésta se considera como promotora del desarrollo. Para el gobierno, industrialización y avance material tecnológico en general representan la meta deseada del desarrollo que podría mejorar la situación del campesino. La despreocupación por las variables estructurales motiva al gobierno a orientar su comportamiento hacia el mantenimiento del status quo; la retórica de cambio social que atrae a las masas es presentada y definida en términos de tecnología. Los extensionistas por el contrario le asignan un alto valor al cambio estructural pero su formación universitaria ha hecho de ellos, técnicos que ofrecen tecnología*. Mas aun, están empleados para trabajar en una organización diseñada por el gobierno para mejorar la situación del campesino en los términos que aquel entiende tal mejoramiento, es decir en términos tecnológicos. No importa la necesidad de cambio estructural que los extensionistas perciban en su trabajo diario, ya que su propia formación y las instituciones circundantes los obligan a conformarse con el rol de abogadores de tecnología. En la tabla presentada los valores y el comportamiento de los campesinos no están expuestos porque se considera que actualmente no existe un elemento aglutinante que se pueda identificar como característica común de los campesinos.

C. Conclusiones

Las conclusiones de este documento pueden establecerse en términos de las hipótesis presentadas. Sin embargo, se pueden agregar las siguientes:

1. Se coincide con Parra/14 en que es débil la explicación del cambio técnológico por medio de estudios aislados sin tener en cuenta la sociedad global y sus dimensiones espaciales, temporales y estructurales.

2. Si el desarrollo es la meta del cambio dirigido, se debe considerar el cambio no sólo como modificación tecnológica, sino también como modificación de las estructuras social y económica.

3. Se debe hablar de innovadores específicos y no de innovadores múltiples. Es decir, una persona puede favorecer innovaciones en ciertos campos y oponerse en otros según su ubicación social.

4. La aceptación y operacionalización de modelos teóricos foráneos de difusión tecnológica tienen como consecuencia el diseño de organizaciones formales rígidas e inadecuadas a la realidad del medio. Esto favorece la invasión cultural y reduce la creatividad dentro de la misma cultura.

---

* En 1970 los profesionales de Extensión del ICA tenían la siguiente procedencia: 50,8 de la ciudad; 44,9 de pueblos pequeños y sólo 4,3 de zonas rurales/10.

Digitized by Google

5. La enseñanza de extensión agropecuaria debe hacerse con base en la situación del medio rural; los factores que determinan su atraso y dependencia. Se debe corregir el énfasis dado a modelos preconcebidos. Estos modelos son funcionales para la solución de problemas diferentes a la necesidad de reducir el desequilibrio social.

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. AGUIAR, L. C. Problemas estructurales de la Comunicación Colectiva; el papel que deben cumplir los Medios de Comunicación Colectiva en el Desarrollo. La Catalina, Costa Rica, Biblioteca del CEDAL, 1.971 14 p.

   Mimeografiado.

2. BELTRAN, L. R. Apuntes para un Diagnóstico de la Incomunicación Social en América Latina; la Persuasión en favor del status quo. La Catalina, Costa Rica, Centro de Estudios Democráticos, 1.970 23 p.

3. CAMACHO G., A. Modernización y Desarrollo; Dialéctica Fundamental. In. Dependencia Externa y Desarrollo Político en Colombia. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Dirección de Divulgación Cultural, 1.970 pp. 69-84

4. COUGHENOUR, C. M. Some General Problems in Difussion from the Perspective of the Theory of Social Action. Difussion Research Needs. Columbia, Missouri Agr. Experiment Station, North Central Regional Subcomittee for the Study of Difussion of Farm Practices, North Central Regional Research Bulletin 186, 1.967 pp. 5-21.

5. DEUTSCHMANN, J. y O. FALS BORDA. La comunicación de Ideas entre los Campesinos Colombianos. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Sociología. Monografías Sociológicas 14. 1.962.

6. ERASMUS, CH. J. Man takes Control. Minneapolis, University of Minnesota, 1.961.

7. GUTIERREZ S., J. Content Analysis and Readability Study of the Agricultural Pages of five Colombian Newspappers. Madison, Wis. Departament of Agricultural Journalism, University of Wisconsin, 1.966.

8. _____. Attitudinal and organizational Study of the Extension Service of Colombia, Ph. D. Dissertation. Columbia, Mo. University of Missouri, Departament of Sociology, 1.971. 184 p.

Digitized by Google

9. HAVELOCK, R, G. at. al. Planning for Innovation. Ann Arbor, Michigan. Center for Research on utilization of Scientific Knowledge, 1.969.

10. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. El Sector Agrícola Colombiano. Bogotá, Informe presentado a la Comisión Evaluadora de la Reforma Agraria, ICA, 1.971. 50 pp.

11. LIONBERGER, H. F. Adopción of New ideas and Practices: Ames: Iowa, The Iowa State University Press, 1.960. 164 p.

12. OLARREAGA, M. Los Problemas Estructurales de la Comunicación Colectiva. La Catalina, Costa Rica, Biblioteca del CEDAL, 1.971. 19 p.

Mimeografiado.

13. PARRA S.R. La Estructura Social y el Cambio en la Tecnología; El caso de Candelaria. Bogotá, Tercer Mundo y Facultad de Sociología, Universidad Nacional, 1.966.

14. _____. La Dependencia Cientifica - Microsociología y Desarrollo en Colombia. In. Dependencia Externa y Desarrollo Político en Colombia. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Dirección de Divulgación Cultural, 1.970. pp.85-100.

15. ROGER, E. M. Diffusion of Innovations New York; The Tree Press of Glencoe, 1.962.

16. _____ con SUENNING, L. Modernization Among Peasants; The Impact of Communication. New York. Holt, Rinehart and Winston, 1.969.

17. WILKENING, E.A. TULLY, J. y HARTLEY. Communication and Receptance of Recommended Farm Practices Among Dairy Famers of Northern Victoria. Rural Sociology. (Estados Unidos) 27(2):116-197. 1.962.

Digitized by Google

I - F
PAPEL DE LA EXTENSION EN EL CAMPO DE DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES
(Ignacio Ansorena)

Digitized by Google

Digitized by Google

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE*

IICA - CIRA
BIBLIOTECA
BOGOTA COL.

Edgard Dale

A. Procesos Aplicados en Extensión

La era moderna nos demanda aprender más, hacerlo con mayor rapidez, recordarlo mejor y aplicarlo con mayor destreza. La productividad, tanto del maestro como la del alumno, debe aumentarse en forma pronunciada. Qué cantidad de cambios podremos lograr si aplicamos los principios ya conocidos sobre la enseñanza y el aprendizaje? Ralph Tyler, director del Centro de Estudios Avanzados en las Ciencias del Comportamiento, en Stanford, California, dijo recientemente que: "Ya sabemos lo suficiente sobre las condiciones que contribuyen al aprendizaje, como para duplicar la producción de los años colegiales".

Aunque esta meta parezca ser demasiado optimista y utópica, las credenciales del señor Tyler, como especialista en la elaboración de programas de estudio y evaluación de los mismos, hacen de su predicción una que merece ser considerada seriamente. Supongamos que nos contentáramos con un aumento del diez por ciento en la productividad. Cómo lo podríamos lograr? La teoría sobre el aprendizaje moderno nos puede ayudar a lograr este aumento en la productividad. Algunos sicólogos no creen que el estado actual de su ciencia permita tanto optimismo. Pero no debemos depender solamente de los principios de aprendizaje ya demarcados por los sicólogos. La tecnología tanto puede preceder a la ciencia como seguirla. Como dijo Hilgard: "La ciencia pura nos conduce a su aplicación automática. En medio debe haber un estado de invención".

Las generalizaciones sobre el aprendizaje anotadas más adelante, me han sido de ayuda como maestro y como alumno. Aunque se critiquen por no ser más que un producto del sentido común, la acusación no es muy grave.

---

* Traducido por J.A. Castro de "The News Letter". Volúmen XXIX. Número 4. Enero de 1964

Digitized by Google

1. Cuanto más claros, más al alcance nuestro, realistas y pertinentes sean los resultados que buscamos, tanto más eficaz será el aprendizaje. Si usted no puede ver el blanco contra el cual debe disparar, mejores serán las probabilidades de dar en él. Samuel Renshaw dice: "Asegúrese de que el alumno sepa desde un principio qué se espera de él".

Muchos maestros no siguen un curso y una unidad delineada, de cuidadoso planeamiento, donde las metas deseadas se encuentren cuidadosamente diferenciadas y divididas en información, el proceso intelectual, las destrezas y los valores. Tampoco existe un plan sistemático típico para enseñar estos objetivos, empleando los medios eficaces de comunicación, incluyendo la instrucción a base de programa. Los objetivos no están trazados como en una eliografía; son por lo general fantasiosos, difusos, engañosos, expandidos más allá de lo que podamos lograr.

2. Aprendemos lo que ponemos en práctica. La destreza que más se practica en la escuela y el colegio es la de memorizar para aprender algo temporalmente y muchos estudiantes son muy eficientes en ésto. Conforme estudiamos a grandes trazos cursos típicos, vemos que el aprendizaje que se logra por medio del descubrimiento, la lectura crítica, el juicio discriminativo, el proceso de pensar, son objetivos comunes establecidos. Sin embargo, no podemos aprender el juicio o la lectura discriminativa sin la práctica guiada. Aun más, la sola práctica no los perfecciona. Uno puede practicar tanto el error como el éxito. Tampoco la repetición asegura el aprendizaje; más bien puede producir aburrimiento y aversión. Renshaw dice: "La repetición no produce aprendizaje, sino que simplemente presenta las suficientes oportunidades para la reorganización del proceso a través de la aproximación y corrección".

La práctica eficaz requiere de un modelo a quien imitar. Ofrece la instrucción impartida en el aula, modelos de personas que con habilidad piensan, pintan, escriben, componen música o resuelven problemas? Qué disposiciones se han tomado para lograr la excelencia en la práctica? Cuán buena es la instrucción?

Si nosotros aprendemos lo que practicamos, entonces debemos practicar en la forma como quisiéramos desempeñar finalmente. Práctica descuidada significa aprendizaje descuidado. Usted no puede practicar la mediocridad y producir la excelencia. Nosotros permitimos a nuestros estudiantes que practiquen el aprendizaje en un estilo y velocidad que es inferior a lo que pueden hacer. La práctica. Solamente la práctica intensa, bien pensada, puede educar.

3. Debe enseñar para facilitar la trasferencia a otros conocimientos. El aprendizaje viejo no nos lleva automáticamente hasta el nuevo aprendizaje. El profesor de química preocupado por avanzar los conocimientos por medio de la investigación en su propio campo, puede que no trasfiera este interés a sus propios métodos de enseñanza.

Digitized by Google

Todos nosotros disponemos de una gran reserva de conocimientos inertes que no nos ayuda a resolver problemas nuevos, porque no hemos practicado formas de trasferirlos a nuevas situaciones. Necesitamos de la práctica guiada para aprender a trasformar o reconstruir nuestra forma habitual de hacer las cosas. Podemos aumentar la trasferencia practicando nuestro nuevo aprendizaje en varios contextos, tomando nota de muchas ilustraciones de generalización, agregadas a las que contienen los libros de texto. A la mayoría de los estudiantes, cuando se les pide que describan qué es "oxidación", hablararán solamente del herrumbe del hierro. Si un nuevo término ha de ser ampliamente trasferido, enriquecerse con la asociación, deben anotarse y practicarse muchas aplicaciones del mismo.

Podemos aumentar la trasferencia generalizando o intelectualizando nuestras experiencias, desarrollando conceptos, investigando un principio emergente. El hábito de ver relación y unidad dentro de una aparente diversidad, puede ser ampliamente trasferido. Aprender por medio del descubrimiento de práctica para desarrollar el conocimiento.

Podemos aumentar la trasferencia sustituyendo la educación por el adiestramiento. Tanto el maestro como los estudiantes deben aprender a ver la "rutina" del aprendizaje como una parte integral de destrezas mas avanzadas y de procesos mentales más altos.

Podemos aumentar la trasferencia formando actitudes favorables al aprendizaje. Cuán a menudo los estudiantes toman un curso en el cual practican activamente tanto el interés como la curiosidad? Algunas veces la trasferencia es negativa y llegamos a sentir disgusto por una materia, lo que constituye una tremenda pérdida para la producción.

La trasferencia puede ser frustrada por una verbosidad prematura. Podemos hablar demasiado, antes de hacer algo. Cierto proceder intuitivo es probablemente una condición necesaria para verbalizar con éxito los principios. Dewey dice: "Una onza de experiencia es mejor que una tonelada de teoría, porque solamente es como una experiencia que cualquier teoría puede tener un significado vital y verificable. Una teoría, aparte de ser una experiencia, no puede tomarse definitivamente aun como teoría".

4. El aprendizaje aumenta por medio del conocimiento que se obtiene de los resultados. Si las respuestas correctas han de premiarse, el alumno debe saber cuan bien lo ha hecho y recibir nuevo estímulo de inmediato. El jugador de golf principalmente que logro meter la bola en el hoyo de un solo tiro, le pregunta al instructor: "Qué fue lo que hice bien?' El comportamiento en el aprendizaje debe ser diagnosticado y medidas de remedio deben ser propuestas cuando se haga necesario. La aprobación o desaprobación retardada no motiva mucho.

Digitized by Google

La naturaleza del nuevo estímulo depende de los objetivos de la instrucción. Si corregimos el trabajo escrito de un estudiante, buscando errores "mecanicos" y no le damos nuevo estímulo por la lógica y calidad de las ideas expresadas por él, puede que aprenda a ser "correcto" y a la vez ilógico. O puede llegar a disgustarle escribir. Lou LaBrant pregunta en "Nosotros Enseñamos Inglés": "Los comentarios que usted haga del trabajo del estudiante lo estimularán a escribir más, o le producirán temor a escribir? Estimulará usted el deseo de escribir mejor, o el temor a cometer errores?

5. Hay un factor de motivación en todo aprendizaje. Nada motiva más que el éxito. Aprendemos cuando se nos premia y dejamos de hacerlo cuando se nos "castiga". Lo que es un premio para un estudiante, no lo es para otro. El entusiasmo del maestro y aceptación entusiasta de la instrucción por el grupo, son factores importantes en la motivación.

Recompensas inmediatas producen más aprendizaje que las recompensas remotas, así como las recompensas intrínsecas son mejores que las extrínsecas. Podemos aprender a ser motivados, tanto por las recompensas inmediatas, como por las remotas. Las personas que no han adquirido madurez, desearían sus recompensas de inmediato, pero las que han ya madurado emocionalmente saben que tanto el futuro como el presente ofrecen recompensas.

El elogio es mejor que el regaño. Elogiamos las buenas ideas y la ausencia del error? Somos parcos con las palmadiras, en la espalda y generosos con las bofetadas? Requerimos de planes sistemáticos para alabar ejecuciones satisfactorias y a la vez disponer de un clima propicio para el aprendizaje.

6. Aprendemos mejor aquello que tiene sentido. En educación nadie pensaría en hablar cosas sin sentido, pero a diario los maestros presentan textos de enseñanza a los estudiantes conteniendo material que no es muy claro. Los métodos para aprender y enseñar memorizando son muy comunes.

Uno de los remedios típicos empleados cuando los estudiantes no entienden es "darles un poco más de lo mismo". Que trabajen más duro, lean el material didáctico una y otra vez. Algunos sugieren que la frustración y la dificultad que presenta un material difícil es necesario, como parte del aprendizaje. Esto es cierto algunas veces, pero ya existen muchas barreras naturales para el aprendizaje para aun inventar otras nuevas.

Como los estudiantes aprender mejor empleando una variedad de métodos, debemos, por lo tanto, emplear diferentes experiencias en la enseñanza. Las experiencias que tengan más sentido para nosotros nos ofrecen los medios para alcanzar nuestros objetivos. Hadley Cantril dice: "Ningún suceso es realmente trascendental para nosotros hasta que no tenga alguna relación con nuestros propósitos".

Digitized by Google

7. La mayoría de las personas nunca alcanzan todo su potencial intelectual. La información obtenida, por medio de pruebas especiales, del grado de habilidad mental así como de los logros de un individuo, se acepta algunas veces como definición de los límites máximos de su potencial. Empleamos también esta información para escoger o clasificar estudiantes, así como para explicar fracasos, basándonos en la baja nota obtenida en las pruebas especiales. Pero tal información no nos puede servir de adecuada predicción del éxito o fracaso que obtendrá el estudiante en el colegio.

Aun más, es ya bien conocida la poca relación que hay entre las pruebas mentales y la creatividad.

Se pueden lograr cambios notables en estudiantes que aparentemente tienen poca habilidad de aprender, empleándose y refinándose la motivación y la enseñanza en ellos. Esto se observa claramente en los deportes. Si usted puede hacer pases con la bola, dar puntapiés al balón en el aire, parar una pelota o una jugada en forma diestra, se emplearán todos los medios de instrucción moderna para desarrollar su potencial. Esto incluye entrenamiento y comidas especiales, análisis cinematográfico de la actuación deportiva, ilimitado elogio público.

Algún día gastaremos tanto dinero en el desarrollo de lectores excelentes como ahora gastamos en el desarrollo de magníficos atletas. Cuando llegue ese momento, descubriremos muchos nuevos retoños y una gran abundancia de talento sin desarrollar.

8. El aprendizaje debe organizarse para lograr continuidad y efectos acumulativos en el aprendizaje. Pressey, Horrocks y Robinson dicen que el estudiante debe percibir: "Alguna organización en el material que emplea para aprender. Un material no organizado puede aprenderse solamente memorizándolo; como le falta sentido, sus efectos de motivación son pobres y la posibilidad de aplicarlos en forma eficaz es dudosa".

Los conocimientos de una persona, por lo tanto, pueden acumularse sin ser necesariamente acumulativos. Las materias lógicas son más fáciles de aprender, recordar y usar, pero esta lógica debe convertirse en el repertorio organizado del individuo. Debe archivar cuidadosamente el significado de las cosas para que puedan ser fácilmente consultadas.

Debemos enseñar, en otras palabras, un número más limitado de generalizaciones sistematizadas, organizando el aprendizaje alrededor de unos pocos temas de discusión, persistentes y básicos. Básica, como siempre, debe ser la intención del individuo de sistematizar, emplear y recordar lo que ha aprendido. Si él no quiere ser un hombre civilizado, los métodos y medios más bien planeados no lo trasformarán en uno. La voluntad y dinámica del individuo sigue siendo imprescindible en todos los principios de aprendizaje aficaz.

Digitized by Google

B. Algunos Principios Importantes del Aprendizaje*

1. Cada individuo es centro sicológico en su mundo de experiencias cambiantes. Por lo tanto, para aprender algo, primero debe experimentar alguna necesidad insatisfecha. Esta necesidad, puede representar ya sea un problema externo, impuesto o estimulado por su propia iniciativa, debiendo ser suficientemente fuerte para despertar su interés para la acción.

2. Todo aprendizaje es una forma de comportamiento individual dirigido hacia: (1) la satisfacción de necesidades; (2) un entendimiento más completo de estas necesidades; o (3) la de precaver la disminución de su satisfacción.

3. El aprendiz debe paraibir algún fin o recompensa que esté relacionado a la satisfacción de su necesidad y valorar el esfuerzo que demanda el logro de su objetivo.

4. El aprendiz debe tener alguna motivación intrínseca o extrínseca que lo comprometa a relacionarse con el problema y que le capacite para enfocar su interés y atención al mismo encauzando todos sus recursos para su solución. La motivación ya sea, muy fuerte o muy débil es perjudicial para el proceso de aprendizaje.

5. El aprendiz debe tener cierta experiencia de éxito, y al mismo tiempo debe tener; aprendizaje para aumentar su tolerancia a la frustración y a la ambiguidad en su proceso para lograr éxito. Debe aprender a analizar sus errores para obtener éxito.

6. El aprendiz debe ser recompensado tan pronto como sea posible después del éxito. El no necesita ser recompensado después de cada progreso pequeño pero si, luego de que un paso esencial haya sido completado con exito ya que una recompensa ocasional es tan efectiva como la dada a cada momento.

7. Los órganos de los sentidos deben operar eficientemente para obtener exactitud en los datos de la realidad.

8. Los procesos perceptivos que dan el conocimiento de la realidad, implican percepciones de semejanzas y diferencias de los datos presentados por los sentidos. El aprendiz debe discriminar entre los datos relevantes e irrelevantes para la solución de su problema.

---

* Tomado de -De Phillips Frank A. Berliner William M.. Cribbin James J. Management of Training Programs. Homewood Illinois. Richard D. Irwing Inc. 1960 pp. 96-99. El autor anota que estos principios han sido a su vez reunidos de diferentes autores como: Kelly, Kretch and Crutchfield, Cantor, Snygg and Carl R. Rogers.

Digitized by Google

9. Las percepciones del aprendiz son la función de: Su estrecha relación con el problema, sus experiencias anteriores, sus hábitos, necesidades, emociones, metas y valores.

10. La interpretación de los datos y los esfuerzos para resolver sus problemas, son función del aprendiz con sus marcos de referencia, su sentido de aplicación y su fuerza motivante.

11. Los individuos varían ampliamente en el aprendizaje. Este varía de acuerdo a los recursos físicos, intelectuales, emocionales y sociales del individuo.

12. Los datos recibidos por los órganos de los sentidos deben ser asimilados e integrados con aquellos que el aprendiz ya conoce. Sin embargo, no debe permitir experiencias pasadas ni hábitos que disminuyan su flexibilidad para la necesaria adaptación de los requerimientos que el nuevo problema demanda.

13. El fin del aprendizaje no es tan solo la adquisición de conocimientos sino también la retención, aplicación y trasferencia a otras situaciones. El aprendiz debe dominar tanto el contenido como también una técnica efectiva para resolver problemas.

14. El aprendizaje es más fácil cuando los datos son significativos, cuando ellos "pertenecen a un todo" significativo, cuando sus interrelaciones y relaciones a la tarea total, están significativamente organizadas.

15. El aprendiz es favorecido si puede percibir su propia dificultad considerando sus antecedentes u otras circunstancias concomitantes a la dificultad.

16. El aprendizaje se facilita si el aprendiz puede ganar entendimiento de la naturaleza de su problema y a las relaciones que existen entre las variables que intervienen en el mismo.

17. El aprendizaje no puede ser forzado. Si el grado requerido de maduración y disposición sicológica para aprender no está presente, el aprendizaje es difícil o imposible.

18. El aprendizaje se facilita si los aspectos específicos del proceso para resolver el problema son diferenciados de la tarea total, y dominados dentro del marco de referencia de esa tarea y luego integrados dentro de esa estructura.

19. El aprendiz no solamente debe aprender abstractamente lo que debe ser dominado, sino también saber aplicarlo.

20. Las metas del aprendizaje deben ser alcanzables, y el alumno debe enfocar su labor con espíritu de confianza y optimismo.

Digitized by Google

21. El aprendiz debe proseguir de lo conocido a lo desconocido, de los datos que son más entendidos a aquellos que son menos fáciles de entender, sin permitir que los primeros impidan entender la importancia de los segundos.

22. El aprendiz debe hacer uso de toda la ayuda posible para el aprendizaje: Su memoria e imaginación, ilustraciones, dibujos y otras formas de ayudas mecánicas.

23. El aprendiz debería construír modelos de ideas que conduzcan a la resolución efectiva del problema. Debería tener una técnica para verificar la solución más recomendable. Si falla, debe estar suficientemente preparado para ver el problema desde un ángulo diferente, analizando cada solución hasta encontrar la correcta.

24. El aprendiz generalmente aprende, sólo en situaciones específicas. Sin embargo, debería generalizar su método y/o la solución a otros problemas similares.

25. El aprendiz logra progresos más rápidos cuando los problemas a ser resueltos están commensurados de acuerdo a: Su experiencia pasada, conocimiento y espíritu de confianza.

26. El aprendizaje se acelera cuando el aprendiz tiene un criterio por el cual puede juzgar su propio progreso.

27. El criterio del aprendizaje no es lo que piensa el instructor, ni los grados obtenidos, ni la habilidad para usar una técnica ha pedido del instructor, sino que su medida es más bien lo que el aprendiz utiliza de lo que ha aprendido voluntariamente día a día.

28. La iniciación del aprendizaje es una necesidad que debe ser satisfecha, el procedimiento es su propia acción, el fin inmediato es la satisfacción de la necesidad, el objetivo intermedio es el uso de lo que es conocido en el comportamiento diario de uno, el final, es la reorganización del comportamiento en dirección a lo que es más amplio y mejor.

C. Puntos Importantes de la Motivación en la Enseñanza de Adultos.

1. Tenga un propósito definido para todas las actividades del aprendizaje de los adultos, especialmente para aquéllas de carácter voluntario, que no cuentan con ningún propósito externo preconcebido para mantener la asistencia y la participación.

2. Las tendencias instintivas, tales como la curiosidad, la emulación, la aprobación social, la manipulación física y mental y otras tendencias por el estilo, proporcionan la base para motivar las actividades educativas. Ofrezca libremente oportunidades para el funcionamiento legítimo y el estímulo de esas tendencias como base para la motivación intrínseca.

Digitized by Google

3. Provea actividades en que el grupo participe. El interés se despierta con la participación. El éxito de las empresas de grupo se mide en proporción directa con el número de los que participan activamente en ellos.

4. Luche por despertar temprano el interés del auditorio. Un comienzo poco interesante requiere luego un esfuerzo extraordinario para obtener un final brillante, tanto en las empresas intelectuales, como en las carreras hípicas.

5. El entusiasmo y la actividad de parte del líder son esenciales para obtener una reacción entusiasta del grupo. El entusiasmo procrea el entusiasmo del mismo modo que el interés procrea el interés. El liderato en las actividades de adultos debe ser activo y entusiasta.

6. Organice bien los materiales que han de constituír la base del programa educativo. Cerciórese de que haya una definición clara de los objetivos y un plan de trabajo bien organizado para lograrlos. Evite la inseguridad, la confusión y dar la impresión de que se carece de finalidad o propósito.

7. Demuestre la importancia de los materiales que ha de presentar para lograr el fín que se ha propuesto. Aprender por el placer de aprender o para un uso indeterminado en el futuro tiene muy poca cabida en la educación escolar en general y ninguna en la educación de adultos.

8. Haga referencias frecuentes a la experiencia previa, al conocimiento y a la información y derive aplicaciones frecuentes y use las habilidades desarrolladas anteriormente para motivar actividades actuales.

9. Use las ilustraciones o ejemplos libremente. Los materiales concretos en la forma de ayudas visuales son particularmente eficaces para estimular el interés y aclarar el pensamiento.

10. Recuerde que la base para la acción es la emoción más bien que la razón. Pero deje que la emoción sea la aliada de la razón antes que su dueña-que emocione la racional.

11. Permita que cada programa se cierre con un sentimiento de satisfacción por haber logrado algo definido, de haber hecho una contribución al fin perseguido.

12. El buen resumen es esencial para la coherencia y la cabalidad y deja en las mentes de los que participan un sentido de terminación. Para aquellas actividades educativas que continúen deje algo que los estudiantes esperen con avidez*.

---

* Mueller Alfred D. Principles and Methods in Adult Education. New York. Prentice-Hall Inc. 1940. pp. 44-45

ct/IX/22/72

Digitized by Google

Digitized by Google

I - G

COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION

(Evaristo Obregón)

Digitized by Google

Digitized by Google

SISTEMAS DE COMUNICACION EN UNA INSTITUCION

Durante el siglo diecinueve se operó un cambio radical en el concepto de la sociedad como una institución compuesta de individuos, organizada para servir y satisfacer las necesidades y deseos de esos individuos. Este concepto fue reemplazado por el de evolución social, que conduce no a un mejor servicio de las necesidades del individuo sino a una eficiencia social más alta y a la supervivencia de la sociedad misma.

Quizás el principal exponente de estas ideas que comparaban la sociedad con un cuerpo animal vivo fue Herbert Spencer, influído a su vez por los conceptos evolucionarios de Darwin. Muchos otros, como A. N. Whitehead, tuvieron influencia en este cambio, que de simple analogía se convirtió en doctrina y principio rector/1. El resultado fue el crecimiento de la importancia de la institución a expensas del individuo. Esta tendencia ha llevado a la formación de los grandes complejos industriales en los que el individuo no sólo vale por su capacidad de trabajo, sino que la empresa juzga también su carácter, su vida privada, su familia, sus ideas personales, en lo que beneficia a la firma. En la esfera política, ha llevado al surgimiento del estado totalitario.

Así como las partes de un cuerpo viviente funcionan coordinadamente, las unidades de un organismo social están ligadas entre sí por relaciones complejas. Un ejército, una nación, una institución, no son meramente una multitud, una colección amorfa de gente. Tales organismos tienen una continuidad de existencia y de forma. Tienen una estructura formal, es decir, un esqueleto de reglas que relacionan una parte con otra, un individuo con otro. La manera como se realiza la comunicación entre esas partes tiene importancia en determinar como un organismo se encamina hacia sus objetivos.

En este trabajo se presentan los sistemas de comunicación que predominan en una institución, sea ella una empresa industrial, un hospital, una universidad, ... o una biblioteca.

A. Comunicación Administrativa

Los organismos de producción, distribución, de servicios, están constituídos por individuos y grupos cuyo trabajo se relaciona con el trabajo de otros individuos, grupos y del organismo en conjunto. El proceso de obtener que todas las rutinas de trabajo funcionen con facilidad requiere un alto orden de toma de decisiones, programación, control y evaluación. Todas estas actividades dependen bastante, a veces en forma crucial, de la comunicación. Esta importancia de la comunicación se ve reiterada en cualquier texto moderno sobre administración/2, /5, /6 que siempre tiene uno o dos capítulos sobre las comunicaciones en el manejo administrativo.

* Documento preparado por Adalberto Gorbitz.

Digitized by Google

Una organización formal comienza con un propósito amplio o plan; éste es subdividido en actividades, y las actividades se asignan a posiciones. Se establecen relaciones estructurales entre la posición A y la posición B. La organización, vista así teóricamente, aparece como una gráfica de organización (Fig. 1), que forma una red de comunicaciones posicional.

En la práctica, la comunicación posicional es alterada porque las posiciones están ocupadas por seres humanos con personalidades propias, lo que determina nexos y normas especiales. La relación entre posición A y posición B no existe separadamente de la relación entre José y Julieta y las otras personas en la oficina. Incluye aquí el aspecto personal de la comunicación. La combinación de las dos formas es lo que constituye la comunicación administrativa. No es imposible aislar completamente una posición a la personalidad del que la ocupa, pero la comunicación se realiza de acuerdo con los roles posicionales de las personas. Este es el caso, por ejemplo, de un jefe que rechaza el pedido de una tarde libre de un empleado, diciendo, "Si fuera un asunto entre tú y yo, te diría que bueno. Pero ésto sentaría un mal precedente. Así que, como jefe de la oficina, debo decir, 'No' ".

Este reconocimiento de la importancia del factor personal en la comunicación administrativa ha determinado la preocupación que se nota en la administración moderna por las relaciones humanas, por la medición científica de la personalidad, por el bienestar de los miembros de una institución. La comunicación eficaz por ejemplo, tiene que tener en cuenta el carácter de los trasmisores en la serie de escalones por las que pasa el mensaje, para evitar distorsiones e interrupciones/3. En otros casos, el factor personal puede tener importancia ante la complejidad que alcanza la red de comunicaciones cuanto más alto es el nivel que alcanza un componente de la organización. En esos niveles es más difícil recibir información clara, digerir la masa de datos que afluyen, y mantener el equilibrio de intereses, programas y lealtades/4.

B. Requisitos para una Comunicación Eficaz

En una institución es necesario que el flujo de comunicaciones se lleve a cabo con soltura y rapidez, sin obstáculos ni interrupciones para que funcione eficazmente. En una gráfica de organización, o sociograma, como los presentados en la Figura 1, los nudos donde se encuentran las líneas representan personas, las líneas que los unen, los canales de comunicación. Las conexiones pueden ser unidireccionales o bidireccionales, ésto es, hay comunicaciones que van en un sentido, que puede ser hacia abajo, como sucede en las órdenes, o hacia arriba, como en los informes. Pero al mismo tiempo, en el proceso administrativo, hay respuestas que se reciben en sentido contrario, que permiten evaluar el efecto del impulso original. Esta comunicación retornada ("feedback") es elemento esencial en el control de una institución, porque le está indicando continuamente al jefe las reacciones que causan sus decisiones.

Digitized by Google

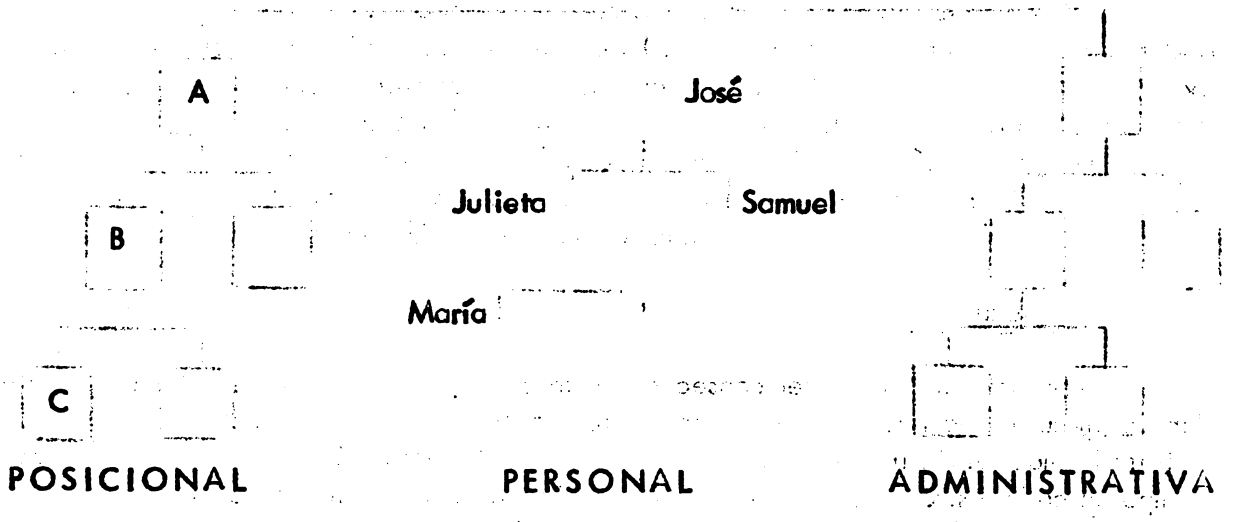


Figura 1. Gráficas de organización de los tipos de comunicación posicional, personal y administrativa.

Esas gráficas de organización, las de comunicación, las de flujo de procesos industriales, se llaman en matemáticas, gráficos topológicos. La distinción entre estas redes topológicas y las figuras geométricas verdaderas es que las primeras consisten de líneas que no tienen formas ni longitudes específicas, sino que están simplemente conectadas por sus extremos; no hay involucradas magnitudes, sino sólo número y conexión. Esas redes se prestan al análisis mediante el uso de álgebra de matrices/1.

El concepto de comunicación retornada tiene a su vez importancia en la cibernética, o sea en el control automático mediante máquinas. El regulador de Watt, que controla automáticamente la presión del vapor de agua en una caldera, es uno de los ejemplos más antiguos. El termostato, que recibe indicaciones cuando una temperatura baja y automáticamente establece un circuito eléctrico para calentar de nuevo al elemento (horno, plancha, cobija eléctrica), es otro ejemplo que encontramos en la vida diaria. En organismos vivientes, el mecanismo autoregulador, que mantiene constantes características como el calor del cuerpo o el contenido de glucosa de la sangre, se llama "homeostasis".

Pero no vamos a hablar de teoría de la comunicación ni de cibernética. Lo que necesitamos por el momento es un método, mejor que el de prueba y error, que nos ayude a evaluar tanto un acto comunicativo como todo un sistema de comunicación. Existe una cantidad de experiencias y conocimientos al respecto en los escritos sobre administración. Ciertos principios derivados de este material pueden servir de guía para una comunicación eficaz en casi todas las situaciones administrativas. Los que siguen son los principales.

Digitized by Google

1. Claridad

El lenguaje usado debe ser claro, sencillo y preciso. El jefe que da una orden o el técnico que escribe un informe deben tener en mente el público al que se dirigen y expresarse en forma tal que ese público entienda exactamente lo que quieren decir. Las direcciones claras son aquellas que podemos seguir facilmente; "tres cuadras a la derecha, dos a la izquierda, número 29". En comunicación administrativa, las comparaciones ayudan a la claridad: la producción es más alta o más baja que la del mes o año anterior, o las quejas son más o menos numerosas que las de un período previo.

2. Consecuencia

Los mensajes deben ser consecuentes unos con otros. No debería haber una orden de ejecutar una tarea en cierta forma mientras hay vigente otra orden de ejecutar en distinta forma. Sería inconsecuente decirle a una enfermera ambulante que puede ganar tiempo en cada visita si no se lava las manos. La consistencia la puede lograr el jefe vigilando que las órdenes sean cumplidas y respondiendo a los informes. Las excepciones a las reglas deben anticiparse en lo posible al establecerlas, para evitar después crear precedentes, que al acumularse, se convierten en nuevas reglas.

3. Propiedad

Los mensajes deben ser adecuados a la capacidad del receptor tanto en cantidad y detalle. La meta de la comunicación administrativa consiste en lograr un flujo óptimo de la información -ni excesiva ni escasa- suficiente para cubrir la materia pero no demasiado como para ahogarla. Es un informe, por ejemplo, el subordinado puede poner énfasis en las excepciones que han ocurrido, ya que se supone que las situaciones normales existen y son conocidas.

4. Oportunidad

Es necesario tener en cuenta el momento adecuado para transmitir el mensaje. Los expertos saben que una encuesta puede ser seriamente afectada, si se hace inmediatamente antes o después de una disputa laboral o de un aumento de salarios o beneficios. Si se demora la entrega de un informe, cesa de ser un medio de control administrativo y se convierte en un documento histórico.

5. Distribución

El mensaje debe llegar a la persona adecuada en la posición apropiada. La transmisión debe efectuarse hasta llegar al destinatario. Es símbolo de ineficiencia y motivo de irritación enviar una orden o informe de una a otra oficina sin que llegue a quien está destinado. De la misma manera, es inconveniente que la oficina central salte por encima o deje a un lado los niveles jerárquicos intermedios.

Digitized by Google

6. Interés y aceptación

El interés que recibe un mensaje y su asimilación contribuyen a la eficacia de la comunicación. El propósito de toda comunicación es asegurarse un efecto positivo, el que será una función del interés y aceptación de parte del receptor. Esto se puede facilitar si se ha creado un sentimiento de confianza mutua y respeto entre jefes y subordinados. Existe una atmósfera óptima para la comunicación, de la que se ocupan los libros y cursos sobre psicología social y relaciones humanas.

C. Comunicación hacia Abajo

La información esencial en un organismo administrativo se mueve en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y horizontalmente.

El término "hacia abajo" debe entenderse como "hacia abajo y hacia afuera", pues en la mayoría de las instituciones existen oficinas en distintos sitios, como por ejemplo un ministerio, que tiene dependencias diseminadas por todo un país. Los principales tipos de comunicación hacia abajo son los siguientes.

1. Ordenes

Las órdenes dominan el flujo de comunicaciones hacia abajo. Constituyen uno de los instrumentos más importantes en la administración. La mayoría de las órdenes tratan de cuestiones de política y procedimientos. Por política se entiende en este caso el conjunto de principios rectores y normas que orientan y sirven de guía permanente a la institución. La política es necesariamente rígida; una vez establecida, la divergencia es difícil. Siempre emana de un nivel mucho más alto que aquel en el cual se aplica. El procedimiento, en cambio, prescribe en forma detallada los métodos, rutinas y tareas que deben efectuarse para llevar a cabo la política.

Hay diferentes grados de autoridad en las órdenes. Pueden haber órdenes de carácter obligatorio, órdenes discrecionales, o simplemente recomendaciones. Frases como "debe hacerse", "se hará", implican acción precisa y obligatoria, mientras que frases como "se podrá hacer", "se hará de acuerdo con las circunstancias, "se recomienda", no ordenan claramente algo. La palabra "debería" se encuentra en el límite entre estas dos clases. Deben sumarse los subtotales de cifras al pie de una página? Puede una persona tener derecho a una pensión antes de que llegue a cierta edad? Rara vez hay necesidad aquí de órdenes discrecionales; los términos de las instrucciones deben ser obligatorios.

Pero, debe suspenderse a un empleado cuando llega con seis minutos de retraso, siendo cinco el límite máximo? Es posible que sí, si su superior, dentro de su facultad discrecional, considera que esta nueva falta, además de otras, merece suspensión.

Digitized by Google

2. Instrucciones

Las instrucciones son órdenes detalladas para tareas más complicadas que las que necesitan órdenes simples. Las instrucciones pueden ser orales, escritas, aunque es conveniente confirmar por escrito lo que se ha dicho verbalmente. Un ejemplo se tiene en las instrucciones que hay escritas en los asientos de los aviones sobre cómo usar los salvavidas, las que complementan las instrucciones orales que da un empleado a los pasajeros cuando comienza el vuelo.

3. Mensaje

Otro tipo de material escrito que fluye hacia abajo es el mensaje individual. Las cartas, telegramas, memorandos, cables, teletipos, no sólo llevan órdenes, sino transmiten informaciones diversas o solicitan información.

El mensaje individual, en organismos grandes, se puede considerar como el medio escrito más efímero y de distribución más limitada. Es importante, por eso mismo, tener un buen sistema de identificación y archivo para poder ubicar los mensajes después de cierto tiempo.

4. Circulares

Cuando el mensaje es de carácter más general, cuando debe llegar a varias personas, se convierte en circular o boletín. La información, orden, o instrucción es múltiple. Las circulares llevan indicado en ellas el público al que están dirigidas, sea todo el personal o algunas unidades o departamentos, o una lista de destinatarios. A veces es necesario señalar en la lista de destinatarios de quiénes se requiere acción y a quiénes sólo se les da información.

5. Manuales

Los manuales son compilaciones de comunicaciones escritas que contienen las instrucciones y circulares de valor algo permanente en la institución, debidamente clasificadas, codificadas y con un índice apropiado. Un manual es autoritativo porque contiene los lineamientos de cómo funciona la institución. Trata primariamente de asuntos de política y procedimientos, organización y subclases de estos aspectos. Es la experiencia acumulada y puesta en escrito de la institución. Hay también manuales de trabajo que detallan las obligaciones y procedimientos de cada oficina a cada tipo de empleado, poniendo pautas a como se desarrolla el trabajo. Asi hay manuales de ventas, de supervisores, de catalogación y distribución de publicaciones. Menos autoritativos son los manuales de instrucción para los empleados.

Digitized by Google

6. Publicaciones internas

Un tipo de comunicación administrativa que ha tenido gran auge en las últimas décadas es la publicación interna. Generalmente es un periódico o revista editada por una empresa, asociación o institución y dirigida a un público específico, los miembros de ese organismo, aunque también puede incluir a las familias, accionistas y clientes. Contiene información sobre la institución, su estructura, sus objetivos, su marcha y progresos. Sirve para mostrar la imagen de la institución, crear camaradería, promover espíritu de cuerpo, contestar preguntas de los empleados.

D. Comunicación hacia Arriba

Para mantener un control y tomar decisiones, los dirigentes necesitan saber qué es lo que está pasando en la institución. Para ésto sirve la comunicación "hacia arriba" y "hacia adentro". Las principales formas de este flujo hacia arriba son las siguientes.

1. Control

La labor de administración se opera en un ciclo cerrado. Se emiten normas, órdenes, instrucciones y se reciben comunicaciones retornadas. El jefe debe estar atento a las respuestas a sus decisiones y ver como las normas se cumplen. El control se delega y se distribuye conforme se hace más grande la institución. Recientemente, gracias a los computadores que procesan volúmenes masivos de información, se observa en empresas muy grandes un proceso de recentralización, es decir que el control de operaciones tiende a hacerse de nuevo desde el centro.

2. Informes

Los informes constituyen el tipo más importante de comunicación hacia arriba, un instrumento indispensable en la administración. Los informes contienen datos de incrementos y reducciones en la operación, estadísticas, finalización de asignaciones, progresos en los proyectos, desviaciones de los planes aprobados, problemas anticipados. Pueden ser periódicos, como los partes diarios, informes mensuales o anuales; o especiales, que cubren eventos antes que períodos de tiempo. Según su propósito, hay informes de actividades, ejecución, planeamiento, de información, y de recomendaciones.

3. Sugerencias

Un sistema de recibir sugerencias puede ser útil para una institución. Se trata de recoger ideas y opiniones del empleado sobre asuntos relacionados con la operación, aprovechando su experiencia y dotes de observación. Esto se ha visto que es importante en empresas industriales grandes, las que han creado sistemas para captar estas ideas, aún ofreciendo premios pecuniarios.

Digitized by Google

4. Quejas

A veces es conveniente contar con un sistema de recibir quejas que no pase a través de los supervisores inmediatos. Para eso se instalan buzones especiales de quejas. Los resultados de este sistema son contradictorios. Tanto los supervisores como los líderes de sindicatos pueden insistir que las quejas pasen a través de ellos. Lo importante es que se tome alguna acción en cuanto a las quejas, investigándose sus causas.

5. Entrevistas

Por medio de las entrevistas se recibe información directa de la fuente. La entrevista, como requisito previo a la toma de decisiones, produce hechos y otras informaciones que no fluyen normalmente hacia arriba, tales como actitudes, opiniones, sugerencias, quejas, rumores, esperanzas, frustraciones y motivaciones. En manos de una persona con ciertas condiciones, la entrevista es un instrumento valioso de administración. Se usa también en la evaluación del trabajo, en el análisis de las tareas realizadas, y en el examen de posibilidades de cambios y ascensos.

6. Encuestas

Las encuestas recogen información de un grupo más bien que de un individuo. Se caracterizan también porque cubren un campo más amplio: Las preguntas abarcan mas aspectos del trabajo o de las relaciones entre la institución y sus miembros. El instrumento usado es el cuestionario, que puede ser llenado por entrevistadores o por los mismos entrevistados. Los cuestionarios se llenan en forma anónima para obtener respuestas francas. Es importante escoger la muestra, diseñar bien el cuestionario, probarlo previamente para ver si funciona, y analizar los resultados. Es importante también hacer conocer los resultados de la encuesta a los interesados.

E. Comunicación Horizontal

La mayor parte de la comunicación dentro de una institución va hacia abajo o hacia arriba. Pero hay también una necesidad de coordinación, aparte de las órdenes y de los informes. Esta coordinación es llevada a cabo mediante actividades de comunicación que son esencialmente horizontales, es decir entre posiciones y unidades a un nivel jerárquico similar. Los principales tipos son los siguientes.

1. Aprobación

La aprobación busca el consenso de miembros de la institución en decisiones, informaciones y directivas emanadas de una posición. Puede tener como objetivo repartir responsabilidades, compartir opiniones, obtener aprobación de personas claves, o simplemente mantener informadas a ciertas posiciones. El proceso incluye la lectura de borradores de comunicación, la circulación de comunicaciones antes de su envío, o el envío de copias para información.

Digitized by Google

2. Revisión

El proceso de revisión es más informal que el de aprobación. Consiste en obtener la opinión de colegas sobre una comunicación, generalmente de carácter técnico, como un informe o un manuscrito para publicación. Esta es una recomendable costumbre entre autores que se ayudan mutuamente en la revisión de manuscritos y que es conveniente extender a otras esferas.

3. Conferencias

La conferencia es una forma de comunicación horizontal. La conferencia es una reunión de un grupo más bien pequeño, que tiene un propósito, un líder, participación e intercambio entre miembros, y ausencia de discursos. Según sus propósitos, puede buscar intercambio de información, formulación de un programa, desarrollo de una política, comprensión de problemas, o eliminación de diferencias. La labor del líder es importante para conducir los debates, lograr acuerdos, resumir conclusiones y tomar decisiones. En este tipo de reuniones es importante evitar decisiones por votación.

F. Resumen

Se han presentado las características de la comunicación administrativa y algunos principios para obtener una comunicación eficaz. La comunicación puede ser hacia abajo y hacia afuera; la más importante actividad en esta clase son las órdenes. La comunicación puede ser hacia arriba y hacia adentro; la más importante actividad en este grupo la constituyen los informes. La comunicación puede ser horizontal, lo que comprende la aprobación, la revisión y las conferencias. El conocimiento y manejo apropiado de estos sistemas de comunicación ayuda a una mejor administración en una institución.

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. CHERRY, C. On human communication. New York, Wiley, 1961. 333 p.

2. DOOHER, M. J. y MARQUIS, V., comps. Comunicación efectiva en el trabajo. Trad. del inglés por C. Saavedra. México, Reverté, 1960. 291 p.

3. HANEY, W. V. Comunicación serial de la información en las organizaciones. In Mailick, S. y Van Ness, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Buenos Aires, Hobbs-Sud-americana, 1966. pp. 193-208.

4. LONG, N. E. La comunicación administrativa. In Mailick, S. y Van Ness, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana, 1966. pp. 177-191.

5. MAILICK, S. y VAN NESS, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Trad. del inglés por M. E. Ceretti. Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana, 1966. 254 p.

6. REDFIELD, C. E. Communication in management. Rev. ed. Chicago, University Press, 1958. 314 p. (Está traducido al castellano por ESAPAC, San José, Costa Rica, 1958, con el nombre de "Las comunicaciones en la administración").

Digitized by Google

Digitized by Google

ALGUNOS CONCEPTOS DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO PARA EJECUTIVOS *

Los ejecutivos tienen un trabajo complejo y polifacético. El aspecto más complicado de este trabajo consiste en mantener, organizar y administrar un personal efectivo, a través del cual se espera lograr las metas de la organización. Por lo tanto, la comprensión cada vez mayor del comportamiento humano en relación al proceso administrativo es una necesidad continua de los ejecutivos.

La mayoría de los ejecutivos han llegado a su alto cargo de dirección, debido a que ellos han mostrado habilidad en dirigir y asumir responsabilidades. Sin embargo comenzaremos suponiendo que, sea cual fuere el nivel de competencia y responsabilidad que tiene el ejecutivo, sus habilidades y capacidades, pueden y deben mantenerse en un proceso dinámico y continuo de mejora y de desarrollo.

A continuación presentamos varios conceptos básicos y teorías, en forma resumida que se pueden utilizar con el fin de obtener conocimientos más profundos y una mayor comprensión sobre el comportamiento del ejecutivo y sobre el proceso gerencial.

Se presenta cada concepto o teoría con el objeto de retar y cambiar o mejorar algunas de las prácticas más usuales utilizadas por los ejecutivos.

RETO No. 1

¿ QUE HACE A MIS SUBALTERNOS Y A MI REACCIONAR, RESPONDER ?

¿ COMO SE EXPLICA SU CONDUCTA Y LA MIA ?

La jerarquía de las necesidades humanas, tal como la describe Abraham Maslow, nos da alguna compresión con relación a esta pregunta, que con frecuencia nos hacemos (ver cuadro 1).

Dos factores de especial interés en la teoría de Maslow deben señalarse al tratar de responder al reto No. 1.

1. La jerarquía u orden de importancia de las necesidades básicas que se motivan a mí o a mis colegas y a aquellos con los cuales yo trabajo.

---

* Documento tomado del Material de Enseñanza del Centro Interamericano de Desarrollo Integral de Aguas y Tierras "CIDIAT". Material de Enseñanza Documento No. 29 Idioma Original Español.

Digitized by Google

2. Las especulaciones que hago de mis colegas y de la gente con quien trabajo.

Esta jerarquía de las necesidades humanas sugiere gran dificultad al tratar de satisfacer las necesidades y aspiraciones más altas del ser humano, sin antes satisfacer las necesidades básicas de sobrevivencia. La expresión máxima del hombre y su máxima satisfacción no pueden ser fuerzas motivadoras poderosas en personas con hambre, sin vivienda, sin protección física.

Es extraño encontrar, sin embargo, que en sociedades donde las necesidades físicas están relativamente satisfechas, se continúa dependiendo y explotando estas necesidades como fuentes de motivación para la acción y participación de los empleados.

Una regla básica nos dice que una necesidad que ya ha sido satisfecha deja de ser motivación para la acción. Nuestras especulaciones sobre lo que creemos son las necesidades de nuestro personal afecta y tiende a colorear lo que esperamos de ellos.

Rensis Likert, de la Universidad de Michigan, ha resumido las investigaciones hechas relativas a motivaciones en el trabajo y en la gerencia, en las siguientes palabras:

"La conducta de toda persona parece ser afectada e influenciada por un gran deseo de reconocimiento de su yo, ésto es, un deseo de crecimiento personal... un sentido de valor propio".

(Cuadro I)

Digitized by Google

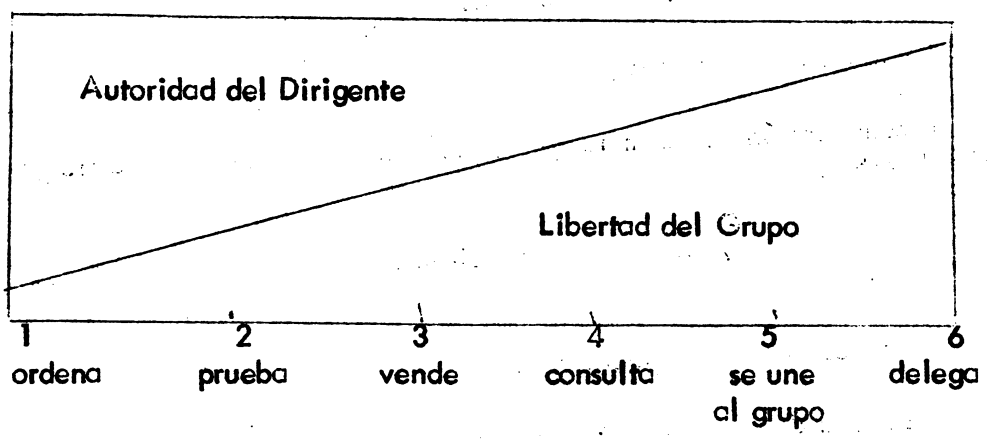
¿ CUAN DEMOCRATICO DEBO SER YO COMO EJECUTIVO ?

Podemos ganar una mejor comprensión de nuestra posición como ejecutivos con relación a este reto, examinando nuestros estilos de liderato en términos del siguiente "continuum" desarrollado por Warren Schimidt y Robert Tannabaum en California.

Estudiemos el "continuum"

El Dirigente como Centro de Decisión y Acción

El Grupo como Centro de Decisión y Acción



(Cuadro 2)

¿ COMO DECIDIMOS DONDE ESTA CADA UNO DE NOSOTROS PARADO EN ESTE "CONTINUUM" ?

Una guía que nos puede servir para contestar esta pregunta se encuentra en la siguiente lista de factores que afectan nuestra posición:

1. Las fuerzas que existen en mí, incluyendo mis motivaciones y necesidades emocionales y mis suposiciones e ideas preconcebidas sobre la gente con quien trabajo (colegas, subordinados, superiores, compañeros de trabajo), debo examinar:

   a. Mi sistema de valores.

   b. Mis expectaciones sobre el grupo, mis suposiciones y la confianza o sospechas que tengo sobre la gente en general.

   c. Mis inclinaciones y tendencias como líder:

   autócrata ? _____ o demócrata ?

Digitized by Google

d. Mi sentido de seguridad y mi grado de tolerancia para las situaciones ambiguas.

e. Mis propias motivaciones en lo que se refiere a mis necesidades emocionales, y cómo satisfago estas necesidades.

2. Las fuerzas que operan en el grupo, incluyendo la comprensión que yo tengo de las necesidades, de los distintos miembros, sus motivaciones, sus percepciones.

Por ejemplo, debo mirar cuidadosamente las necesidades del personal por mantener su independencia de pensamiento y acción y también sus necesidades de dependencia.

Su disposición, prontitud y voluntad para asumir responsabilidad.

Su tolerancia, para la ambiguedad.

Su interés en el problema.

Su comprensión de las metas y objetivos de la empresa y su participación en la formación de éstos.

Su conocimiento, experiencia y destrezas para una tarea en particular, y los medios para aumentar éstas.

Sus especulaciones o esperanzas.

También se debe considerar el efecto en el grupo de mis propias especulaciones sobre las motivaciones y necesidades de mi personal.

3. Las fuerzas que operan en la situación.

Debo estudiar cuidadosamente el tipo de organización a que pertenezco.

La efectividad del grupo con quien trabajo.

La presión del tiempo.

Las consecuencias de la decisión o acción que se tome y la percepción y comprensión que yo tengo y que el grupo tiene de la tarea.

RETO No. II

¿ QUE INFLUENCIAS HAGO YO SOBRE MIS SUBALTERNOS ?

¿ CUALES SON MIS PREMISAS ?

Digitized by Google

Antes de morir, un año hace, el doctor Douglas McGregor estableció una teoría de contraste sobre dos listas de especulaciones que tendemos a hacer sobre nuestros subalternos y sobre la gente en general. Una lista la llamó teoría X y la otra teoría Y.

Un breve resumen de estas listas de especulaciones y sus implicaciones para la acción ejecutiva se bosqueja en el Cuadro No. 3.

Estas especulaciones que uno hace con relación a la gente que trabaja con uno, actúan como profecías y afectan en gran medida nuestra conducta y la de nuestros subalternos.

Lo que sí es de gran ayuda al ejecutivo es analizar honradamente nuestras premisas y cómo nuestra conducta y estilo de liderato, refleja nuestras suposiciones. La Teoría Y implica una relación más dinámica entre los seres humanos que la Teoría X, más optimismo sobre sus posibilidades de crecimiento y desarrollo, más preocupación con la auto-dirección y la responsabilidad y utiliza los conocimientos que las ciencias sociales y las ciencias del comportamiento humano han ido acumulando.

En ambos casos nuestras suposiciones y premisas basadas en la Teoría X o en la Teoría Y influirán en gran medida la forma como organizamos y utilizamos el potencial humano de la empresa para tomar decisiones y tomar acción.

Si aceptamos y seguimos la Teoría X, se establece como consecuencia lógica:

1. La comunicación unidireccional.

2. La estrategia y la acción planificada, el nivel alto por el líder máximo.

3. Las decisiones hechas al nivel alto y las órdenes de ejecución y la implementación dadas sin explicación al nivel más bajo. Se dan órdenes e instrucciones desde arriba para ser ejecutadas por los trabajadores en los niveles bajos.

4. No hay comunicación hacia arriba, excepto los informes que se exigen.

La Teoría Y hace mucho más significativa la inter-acción humana en el trabajo e implica la existencia de :

1. La comunicación multidireccional.

2. Envolvimiento y la confianza puesta en la forma en que se fijan los objetivos, en los planes, en las decisiones que se hacen a distintos niveles.

Digitized by Google

TEORIA X		TEORIA Y	
Las gentes por lo regular son :	Por lo tanto hay que :	Las gentes por lo regular son :	Por lo tanto hay que :
Naturalmente vagos	Motivarlos	Dinámicos y con motivación propia.	Guiarlos
Dependientes	Dirigirlos	Independientes	Proveer más oportunidades para dirección propia.
Irresponsables	Supervisarlos de cerca.	Responsables	Confiar en ellos.
Enemigos	Desconfiar de ellos, darles pelea.	Aliados	Colaborar con ellos.
Faltos de imaginación	Delinearles el trabajo	Creativos	Crear condiciones que permitan la expresión de creatividad.
Faltos de visión	Planificarles el trabajo.	Imaginativos con visión	Planificar con ellos.

RETO No. III

PUEDO YO DAR LA CONSIDERACION APROPIADA Y NECESARIA AL TRABAJO Y LA PRODUCCION Y A LA VEZ DAR ATENCION E INTERES A LA GENTE CON QUIEN TRABAJO ?

Robert Blake (Blake and Mouton en su libro "The Managerial Grid") presenta una concepción esquemática a un marco dentro del cual cada ejecutivo puede medir y evaluar la atención relativa que da a las dos preocupaciones primordiales que confronta la gerencia.

Digitized by Google

EL CUADRO ADMINISTRATIVO*

Tanto en los sectores empresariales como en los medios académicos existe una preocupación permanente por lograr organizaciones más efectivas. Se busca utilizar optimamente los recursos disponibles, tanto físicos como humanos y satisfacer de mejor manera las necesidades de todos los núcleos que rodean a la organización moderna, tales como accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, etc.

El punto central de atención y análisis es el estudio del tipo de liderato y comportamiento gerencial que produce la excelencia en las organizaciones.

Una de las contribuciones más llamativas en este aspecto es la formulada por Robert R. Blake, antiguo profesor de la Universidad de Texas y actual presidente de la firma de consultores Scientific Methods, Inc. Este enfoque recibe el nombre de "Managerial Grid", lo que traducido libremente al español significa "El Cuadro Administrativo".

Blake considera que existen ciertos factores universales inherentes al concepto organización. Uno de ellos es la existencia de propósito al cual él equipara la idea de producción. Otro es la gente; no existe organización sin gente y no es posible cumplir un propósito sin emplear gente. Un tercero es la existencia de una jerarquía. En toda organización existen jefes y subordinados.

El cuadro administrativo suministra una idea acerca de como estos tres factores: producción, gente y jefes, se interrelacionan en diferentes circunstancias. En algunos casos la preocupación predominante de los jefes es producción. En otros la preocupación predominante es el bienestar de los trabajadores y empleados. En cuanto a lo que se refiere a los jefes, estos cuando toman decisiones, realizan conjeturas, consciente o inconscientemente acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr objetivos organizacionales.

El Cuadro Administrativo, diseñado en la figura 1, muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente". El eje horizontal se refiere a la producción y el vertical a la gente. Ambos factores están expresados en una escala de 1 a 9, en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la preocupación máxima.

En el ángulo inferior izquierdo del cuadro se encuentra el estilo 1.1 que representa interés mínimo, tanto por la producción como por las personas. El ángulo superior izquierdo está ocupado por el estilo 1.9 que implica mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente. El estilo 9.1 ocupa la posición opuesta, el ángulo inferior derecho, y significa lo contrario: Máxima preocupación por la producción y mínima por la gente.

---

* "The Managerial Grid", R.R. Blake, Gulf Publishing Company, Texas, 1964. Traducido y adaptado por J. Miguel Bernal.

Digitized by Google

EL CUADRO ADMINISTRATIVO

Preocupación por la gente			
Alto	1.9. Cuidadosa atención a las necesidades de la gente. La producción es secundaria. Gran camaradería y armonía.		9.9. Trabajadores y empleados involucrados en la empresa. Integración de objetivos de la empresa y necesidades del individuo.
		5.5. Balance entre necesidades de la gente y objetivos. Sistema transaccional.	
Bajo	1.1. Mínimo esfuerzo para producir sólo lo indispensable y proseguir en la organización.		9.1. Las personas son instrumento de la producción. Se organiza el trabajo mas que las personas.
	Bajo	Preocupación por la Producción	Alto

Digitized by Google

En la parte superior derecha se encuentra la orientación 9.9, en donde tanto la preocupación por la gente como por la producción llegan a su máximo. Por último en el centro está el estilo 5.5. el cual representa una situación intermedia.

De acuerdo con Blake, cada una de las cinco posiciones descritas representa una teoría, con diferentes hipótesis o presupuestos, acerca de cómo los individuos se comportan en la dirección de problemas de producción que involucran gente. Como tales cada posición puede verse como una serie de conjeturas acerca de cómo usar la jerarquía para relacionar la gente con la producción.

El propósito del análisis de Blake, del cual presentamos a continuación un resumen, es ayudar a los individuos a conocer más profundamente sus hipótesis o conjeturas acerca de cómo gerenciar, dirigir o supervisar.

Es necesario considerar que muchas veces no es suficiente analizar cuál es el estilo dominante de un individuo, para comprender las implicaciones de su comportamiento. Además de ese estilo dominante es conveniente conocer su segunda orientación. Esta última está representada por la que el individuo usa cuando su teoría dominante falla en obtener los resultados deseados. Cualquier estilo puede ser un segundo estilo de una orientación dominante.

A continuación presentamos un resumen de las características de los estilos descritos por Blake.

EL ESTILO 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno se cumple el otro resulta sacrificado. Antes que nada es necesario cumplir con la producción, piensa el ejecutivo 9.1.

Se da mucha más importancia a cómo organizar el trabajo que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que les permita trabajar con máxima productividad.

La Gerencia

Bajo esta teoría el gerente tiene una posición de autoridad y jerarquía. Se siente responsable de planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, en el grado que se requiera para que se alcancen los objetivos de producción de la empresa. El jefe planea y el subordinado ejecuta. Se espera que la gente haga lo que se le ordena. Ni más ni menos.

Digitized by Google

Dirección y control

Se considera que a la gente basicamente le disgusta trabajar y por lo tanto, se da por sentado que dirección y control externos son necesarios para obtener resultados. Se ve a los subordinados como individuos inmaduros y es sólo natural entonces que deban ser vigilados cuidadosamente.

Errores y faltas

Bajo el estilo 9.1 se considera que todos los errores se pueden atribuír a las personas. Cuando se descubre un error, el superior posiblemente dice: "Mi primera reacción es encontrar quién es la persona responsable y aplicar la respectiva sanción disciplinaria de una manera drástica. Cuando la gente sabe que los errores no se toleran no los comete con frecuencia". Las políticas sobre sanciones son uniformes y previamente definidas y existe gran formalidad en su aplicación.

Comunicaciones

En este sistema las comunicaciones tienen un carácter formal. Se supone que ocurren a través de los canales establecidos y de acuerdo con los organigramas. Existe énfasis en que sean por escrito para evitar desórdenes. El mayor flujo de comunicaciones tiene lugar de arriba hacia abajo y las comunicaciones hacia arriba son bastante limitadas, generalmente reducidas a desviaciones de hechos esperados.

Resolución de conflictos

Existe en este sistema una situación de competencia entre individuos y grupos y en este sentido las tensiones son comunes. Debido a que se considera que la producción está primero que todo, cualquier circunstancia que la demore se tiene como una barrera. Por tal razón se busca resolver cualquier conflicto interpersonal en forma rápida. Sin embargo, desde el punto de vista del jefe los conflictos se resuelven haciendo uso de la autoridad y lo mejor que puede suceder es que los conflictos no surjan para no perder tiempo en su discusión y perjudicar la producción.

Resumen

Bajo el estilo 9.1 la gente es mirada como instrumento de la producción. Los supervisores ponen énfasis en los requerimientos de la tarea y del trabajo y se basan en una filosofía de "producir ó morir". Se persigue que los empleados se ajusten y amolden a las características de los puestos y no son tenidos en cuenta a menos que se demuestren como buenas herramientas de producción. La base del control es el poder jerárquico basado en un sistema en el cual unos ejercitan autoridad y otros obedecen. Las relaciones entre la gente están limitadas a aquellas instancias en las cuales se imponen debido a asuntos del trabajo. Cuando surge algún conflicto entre los subordinados, el estilo 9.1 indica que se debe suprimir por los efectos que puede traer en las metas inmediatas de producción. Cuando surge conflicto entre los compañeros o con el jefe, la meta es ganar.

Digitized by Google

EL ESTILO 1.9

En la parte superior izquierda del cuadro administrativo se encuentra el estilo 1.9. Aquí el 1 representa el interés por la producción y el 9 el interés por la gente. Como en el estilo 9.1, esta orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de la gente. Un ejecutivo con este estilo considera que antes que nada es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización, aun sacrificando la producción.

La Gerencia

Si bien es cierto que el gerente bajo esta orientación define también su función como el planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, lo hará de tal manera que evite presionar la producción a un ritmo mayor del que acepten los miembros de la organización. En realidad dirige siguiendo lo que la gente quiere. Al no darse tanto énfasis a la producción se evitan algunos de los conflictos que usualmente se generan.

Dirección y control

Cuando se trata de dirigir, el gerente con una orientación 1.9 adopta una actitud de ayuda a sus subordinados. Suple sus deficiencias técnicas o de cualquier otro estilo dirigiéndolos y mostrándoles el camino y no les permite que busquen y encuentren la solución a un problema por si mismos.

Errores y faltas

Bajo 1.9, un Supervisor seguramente reacciona ante errores de la siguiente manera... "No lo tome tan duro. Todos cometemos errores. Es posible que tenga más suerte la próxima vez". Se evita buscar y señalar al responsable y se trata de olvidar y tapar los errores. Existe mucha flexibilidad en cuanto a sanciones, hora de llegada y salida, café, visitas durante el trabajo, ausencias ocasionales, etc. El ejecutivo o supervisor bajo 1.9 trata de ser buena persona con la gente. Si debe tomar una decisión o dar una orden que no le gusta a la gente, tratará de evitarlo o tratará de persuadir buscando simpatía hablando del dilema en que se halla.

Relaciones

El estilo 1.9 es completamente distinto del 9.1, en este aspecto. El énfasis en el 9.1 es aislamiento de los subordinados, mientras en el 1.9 existe sentido de asociación y grupo. Las relaciones Jefe-subordinados dejan de ser uno a uno, para ser uno a todos.

El jefe 1.9 ve a sus subordinados como su producto mas importante y trata de satisfacerlos en todo lo posible.

Digitized by Google

Comunicaciones

Bajo este sistema las comunicaciones informales son muy importantes y las comunicaciones a través de los canales formales pierden importancia. Los periódicos de la empresa, cuando existen, ponen un gran énfasis en aspectos sociales. Las carteleras contienen chistes y notas de humor, noticias sobre premios y sobre vacaciones. En síntesis, el sistema de comunicaciones proporciona un magnífico vehículo para los aspectos sociales y emocionales de las relaciones laborales.

Resolución de conflictos

Se busca evitar desacuerdo, emociones negativas, rechazos y frustraciones. Se lucha por lograr relaciones armoniosas y se está dispuesto a pagar cualquier precio por obtenerlas.

Resumen

Bajo la orientación 1.9 el ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se la anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas y por lealtad y aceptación. El jefe representa un hermano mayor más que un padre fuerte como en 9.1. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y armonía entre sus miembros.

EL ESTILO 1.1

En este caso se unen tanto un bajo interés por la producción, como un bajo interés por las personas. Como en los estilo 9.1 y 1.9, se parte de la base de la incompatibilidad entre el interés de la empresa y las metas de los individuos miembros. Sin embargo, y puesto que el interés por ambos es tan bajo, el dilema en que se encuentra el ejecutivo en este caso entre la producción y la gente es muy pequeño o ninguno. Sencillamente no le importan las cosas o mejor ha aprendido a que no le importen y a hacer solamente lo necesario para sobrevivir. Poco a poco se ha ido situando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada está dispuesto a dar.

El estilo 1.1 no representa una situación natural y es adoptada por una persona que ha aceptado su derrota y resuelta a no seguir luchando.

La Gerencia

En este estilo el individuo asume responsabilidades sólo de manera superficial. Asigna trabajo a sus subordinados pero no se preocupa por darles ayuda o controlarlos. Sólo presenta los informes que se le solicitan y lo hace de una manera completamente mecánica y formal sin preocuparse por la veracidad de los datos. Nunca contribuye con nuevas ideas ni lucha por clarificar los objetivos de la compañía.

Digitized by Google

Dirección y control

La orientación del supervisor 1.1 es asumir el mínimo de responsabilidad y busca el permanecer escondido. Sigue las reglas y políticas de la compañía estrictamente pues ésto se le hace más sencillo que tener flexibilidad de acuerdo con la situación y buscar posibles problemas. Cuando dirige y controla lo hace apoyándose en sus superiores y de esta manera en muchas oportunidades se encuentra asumiendo el papel de mensajero.

Errores y faltas

En el enfoque 1.1 por lo general se ignoran los errores y faltas a menos que sea imposible por su magnitud. El supervisor 1.1 busca culpar a sus subordinados para descargar su responsabilidad y es típico de su estilo decir . . . "Yo les comuniqué oportunamente pero ellos no hacen caso. Yo no tengo la culpa".

Concepto de objetivos

En realidad no existe un claro concepto de objetivos de la compañía bajo la forma 1.1 Si algo existe, existe en función personal, no en función de la empresa. Lo que le interesa al individuo es obtener su salario, prestaciones sociales, casa, una pensión de retiro y obtenerlo con el menor esfuerzo posible y sin asumir responsabilidades. No tiene ningún sentido de contribución a la empresa ni está interesado en aprender más.

Comunicaciones

Las comunicaciones son mínimas. Existe una situación de aislamiento. En el estilo 9.1 la preocupación por la producción une a los jefes; en el 1.9 existe gran interés por el aspecto social, pero en el enfoque 1.1 no existe ningún punto común.

Resolución de conflictos

La solución para el gerente 1.1 es evitar cualquier tipo de conflicto. No por que el conflicto pueda perjudicar a la producción o porque pueda molestar a la gente sino porque el evitarlo representa la línea de menos resistencia. Esto se logra de varias maneras. Bien retirándose física o sicológicamente de situaciones conflictivas, o bien retardando acción, no contestando menos, no diciendo nada por temor a despertar reacciones, o por último, evitando dar opiniones por temor a comprometerse.

Resumen

Un gerente o supervisor con una orientación 1.1 ejerce una influencia mínima en sus contactos con otras personas. Por lo general se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Muchos supervisores con este estilo son expertos en transferir la culpa a otros aunque pocas veces inician la crítica ellos mismo para evitar conflictos. Es clásico de este estilo el estar presente para obtener beneficios pero ausente cuando se trata de contribuír o asumir responsabilidades.

Digitized by Google

EL ESTILO 5.5

La posición media del Cuadro Administrativo está identificada por el 5.5. Existe en ella una moderada preocupación por la gente acompañada de una moderada preocupación por la producción, pero también se asume una situación de conflicto entre estos dos propósitos. En vez de resolver este conflicto, bien dando mayor prelación a la producción (9.1) o a las personas (1.9) o asumiendo una actitud de apatía (1.1), se pretende solucionar el conflicto asumiendo una situación transaccional o de equilibrio. En este estilo no se está buscando la mejor solución, ya sea desde el punto de vista de la producción o del interés de las personas, sino una solución intermedia que parcialmente satisfaga esos dos requerimientos.

La Gerencia

El gerente con estilo 5.5 se preocupa algo por la producción. En razón de que se reconoce que la gente no puede ser completamente descuidada se concede algo de importancia al factor humano dentro de la organización. El gerente constantemente está buscando una situación de equilibrio y compensando cuando uno de los dos factores mencionados sufre.

Dirección y control

Bajo una gerencia 5.5, así como en el sistema 9.1, la gente es vista como instrumento de la producción. Sin embargo, se quiere considerar también a la gente como "importante". Lo que este enfoque significa es algo por este estilo: "A la larga se tienen más problemas con la gente si a esta se la forza y obliga y no se la tiene en cuenta y se pretende sacarle el máximo provecho. Es mejor no "exprimirlos" tanto y considerar en algo sus necesidades personales".

El gerente en este caso evita ejercitar su autoridad formal en el sentido 9.1, para lograr obediencia. En vez su estilo implica el que trate de persuadir y "vender ideas". La siguiente frase es común: "No se debe dar órdenes sin explicar por qué y antes de saber si la gente las aceptará".

Errores y faltas

Se busca que el subordinado conozca su tarea y lo que se espera de él. Se concede el beneficio de la duda cuando alguien comete un error pero se deja saber que la próxima vez se castigará. Cuando las acciones disciplinarias se hacen necesarias se gradúan de acuerdo con la magnitud de la falta.

El estilo 5.5 pone énfasis en tradiciones, procedentes y normas previamente establecidas, en las relaciones diarias dentro de la empresa. La autoridad no se ejerce directamente (como en 9.1) sino más bien se hace constante referencia a esas normas y procedimientos. Las siguientes frases son usuales: "Esta es la manera como lo hemos venido haciendo y hemos tenido éxito. Sigamos así." "La compañía quiere que ésto se haga así".

Digitized by Google

Comunicaciones

Bajo esta orientación se da tanto peso a la organización formal como a la informal. Se considera que toda organización debe tener sus normas, procedimientos y políticas y se cree en la existencia de líneas de comando, especialización de tareas, unidad de mando, etc., pero se reconoce la existencia de la organización informal. Sin embargo, el tratamiento que se da a esta última es el de pretender usarla para evitar que la gente se frustre.

Resolución de conflictos

La actitud del gerente 5.5 bien puede estar resumida en la siguiente frase: "En razón de la naturaleza humana es imposible pretender la obtención total de las metas de producción o la satisfacción de las necesidades de la gente. En uno u otro caso se crearían problemas. Es necesario ceder en ambos sentidos. El progreso depende de lograr un equilibrio y es necesario renunciar a algo para obtener algo".

Cuando se presentan conflictos lo mejor es no dejarlos progresar ni hacerles frente directamente. Lo oportuno y sabio es lograr que cada una de las partes ceda en algo y así todo el mundo queda contento.

Una frase típica del estilo 5.5 es "De una parte es cierto que. . . . pero es necesario tener en cuenta que . . . ."

Resumen

El factor humano en la organización es tan importante como el factor producción. Es necesario guardar un balance entre los dos y ésto se logra en la orientación 5.5. Se presume que la gente colaborará si se les explica algo sobre el objetivo de su tarea. Sin embargo, estacomunicación sólo se hace para que la gente sepa algo de lo que está haciendo y con el objeto de aminorar resistencias, no porque se considere ciertamente que los trabajadores tienen verdaderamente algo importante para aportar. El énfasis está en dar a la gente sentido de participación, no en dejarla participar realmente en decisiones.

EL ESTILO 9.9

En el ángulo superior derecho se encuentra el estilo 9.9. Allí una alta preocupación por la producción es acompañada de un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la empresa. Bajo el enfoque 9.9 se logra una integración efectiva de los trabajadores con la producción, lo cual es posible involucrándolos en la determinación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la gente de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros, de realizar una tarea bien hecha, son aprovechadas para lograr objetivos organizacionales.

Digitized by Google

A diferencia del enfoque 5.5, el enfoque 9.9 está orientado a descubrir la mejor solución para una situación dada, no simplemente la solución que indique la tradición o la costumbre.

Utilizando tanto las facultades mentales de la gente como sus habilidades de realización y ejecución se busca lograr el más alto nivel posible de producción. Este nivel sólo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfacen las necesidades de superación y desarrollo de los empleados. Sociabilidad sólo por motivos de amistad o poder como un fin en sí mismo no representan necesidades sanas. Las motivaciones básicas del individuo y al mismo tiempo los aspectos críticos de la organización están representados por el sentido de cumplimiento de una tarea y el sentido de contribución. Cuando el individuo contribuye y realiza una labor importante se satisfacen tanto sus necesidades individuales como los requerimientos de la organización.

La Gerencia

El Gerente en este caso aun retiene la responsabilidad de planear y dirigir, pero al hacerlo utiliza los recursos y conocimientos de sus subordinados. Existe participación real de los subalternos, no para darles sentido de la importancia, sino porque se considera que sus conocimientos son buenos y pueden contribuír a mejores decisiones. La idea general en el estilo 9.9 es crear condiciones de trabajo que faciliten el que la gente entienda los problemas, se vea involucrada en los resultados y en donde sus ideas impliquen verdaderas contribuciones. Cuando la gente puede pensar y puede influír en el resultado, no se resiste, se muestra complaciente. La creencia de que la gente es capaz de dar lo mejor de sí en vez de buscar lo mejor para sí, es central en esta orientación.

Dirección y control

Bajo la orientación 9.9 dirección y control se logran permitiendo que los subordinados participen en el señalamiento de los objetivos de la organización y, por consiguiente, los entienda y acepten. Posteriormente será solamente natural que traten de hacerlos cumplir. El presupuesto básico es que si los individuos están interesados en el resultado, no hay necesidad de dirección y control externos al individuo, ejercidos de la manera tradicional por un jefe que manda y espera que sus subalternos obedezcan. Una buena gerencia permitirá un alto grado de auto-dirección y auto-control.

Errores y faltas

Bajo el 9.9, cuando ocurre un error, tal circunstancia se convertirá en una oportunidad para aprender algo. El jefe dirá.... "Mala suerte, Pero lo que debemos hacer es estudiar el problema y aprender cómo hacer las cosas mejor. Cuándo nos reunimos para discutir el caso?"

El primer presupuesto es que los errores se cometen por malos entendidos, no por malas intenciones. Se desprende, entonces, que hay que aclararlos buscando las verdaderas causas y no sólo los síntomas o la persona culpable, como ocurre en 9.1.

Digitized by Google

Relaciones

Bajo esta orientación el jefe no es visto como el individuo que controla. El subalterno se ve como un miembro que contribuye dentro de un sistema en el cual todos se preocupan por cumplir con los objetivos de la empresa. El jefe es la clave en cuanto al flujo de información que viene de arriba. El subordinado la clave en cuanto a la información que debe ser transmitida arriba y el punto de unión con niveles más bajos. El jefe es visto como un consultor, consejero y ayudante en cuanto a los asuntos de importancia y desde este punto de vista es más que un individuo con autoridad en el sentido 9.1 o un animador en el sentido 1.9 o un mensajero en el sentido 1.1 o por último, un conciliador en el sentido 5.5. Se convierte en un verdadero recurso para todos los niveles, desempeña labores de instructor y a todo momento está preocupado por el desarrollo de sus subalternos y por el desarrollo de su organización.

Resolución de conflictos

Bajo 9.9 se considera que en algunos casos surgen conflictos debido a desacuerdos lógicos en relación a la mejor manera de hacer las cosas. En este sentido parece práctico el considerar que los conflictos son inevitables. Sin embargo, el punto importante es pensar que éstos pueden ser resueltos favorablemente.

Es cierto que algunos conflictos pueden representar barreras para la obtención de resultados, pero no es menos cierto que en otros representan oportunidades para promover innovaciones, creatividad y desarrollo de nuevas ideas. La clave está en cómo "manejar" los conflictos y aprovechar sus aspectos positivos.

La orientación 9.9 indica que los conflictos no se deben esconder sino se deben enfrentar con valor y decisión. Deben sacarse a la luz, ponerse encima de la mesa y hacer esfuerzos por resolverlos analizando sus causas más que sus síntomas.

Resumen

Una necesidad básica de la gente es satisfecha en la teoría 9.9. La necesidad de estar involucrado y comprometido en la realización de un trabajo productivo e importante. De esta manera las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas son utilizadas.

La orientación 9.9 integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y hace posible obtener una organización verdaderamente efectiva en condiciones de servir de mejor manera las necesidades de accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y de la sociedad en general.

Digitized by Google

Digitized by Google

CUADRO DE COMPORTAMIENTO SEGUN DIFERENTES ESTILOS DE GERENCIA [2]

	TRATAMIENTO DEL CONFLICTO	NIVEL DE LEALTAD	NIVEL DE CREATIVIDAD
9 1 GERENCIA CIENTIFICA CONEXION MECANICA ENTRE EL HOMBRE Y SU TRABAJO. El personal es usado como herramienta. Enfasis en los niveles de autoridad.	SUPRIMIRLO total y rápidamente. Reglamentos Castigos Informes periódicos	CORRIENTEMENTE NEGATIVO El personal se une para combatir a la organización.	ALTO pero NEGATIVO en contra de la organización Los individuos tratan de derrotar a la máquina que es la organización
1 9 GERENCIA COUNTRY CLUB BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO DEBEN MEJORAR LA PRODUCCION. ENFASIS EN ARMONIA CONFORT	AHOGARLO con ventajas, con pensamientos "positivos", con bienestar.	ALTO basado en las relaciones sociales, no en la producción.	BAJO. Principal actividad es social. No hay discusiones ni argumentos.
1 1 GERENCIA EMPOBRECIDA SUPERVIVENCIA SIN CONTRIBUCION NEUTRALIDAD POCA ACTIVIDAD.	ELUDIRLO. dejarlo pasar, permanecer al margen. Evitar reacciones. Evitar espontaneidad.	MUY BAJO Los individuos piensan en sí mismos, no en la organización.	MUY BAJO No hay interés. La interacción es impedida. Las discusiones sólo conducen a compromisos
5 5 GERENCIA CAMINO DEL MEDIO MANTENER EL TERMINO MEDIO. EVITAR RIESGOS DECIDIR CON BASE EN LA PRACTICA PASADA, LA TRADICION	DIVIDIRLO. Controlarlo por compromisos, por regateos. Pasar problemas a otro. Al dividirlo, mantenerlo bajo.	ALTO. Posibilidad de permanencia para individuos tranquilos laboriosos, seguros Tiene más valor la rutina que la capacidad.	BAJO porque el conflicto es dividido.
9 9 GERENCIA POR EQUIPO Enfasis en la comprensión de las metas y medios de la organización a travez de la libre interacción. Completo entendimiento y aceptación de las decisiones.	ENFRENTARLO. Se acepta como natural. Preparar ambiente para descubrir causas y discutirlo. Hay desacuerdo pero es posible llegar a soluciones de grupo.	MUY ALTO. Los individuos tienen voz en las decisiones e interés en el éxito de la organización.	MUY ALTO Se promueve discusión El intercambio de ideas y argumentos genera nuevas ideas.

2. Preparado por Dr. Stephen L. Brower.

Digitized by Google

Digitized by Google

RETO No. IV

¿ CUAL DE LAS ACTUACIONES DE UN EJECUTIVO CREA DIFERENTES CLIMAS DE TRABAJO Y CUALES SON SUS PROBABLES CONSECUENCIAS ?

De nuevo en forma resumida, se bosquejan dos tipos de climas de trabajo y de sus probables resultados:

CLIMA A			CLIMA B		
CONDUCTA DEL EJECUTIVO		RESULTADOS	CONDUCTA DEL EJECUTIVO		RESULTADOS
Da órdenes →	Clima Defensivo	Resentimiento →	Sabe conducir, simpatiza →	Clima de Aceptación	Comprensión →
Crítica →		Conformismo Sumisión →	Confianza →		Aumenta la : Percepción iniciativa →
Exceso de control →		Dependencia →	Abierto a ideas →		Se experimenta →
Se inhibe no se mezcla ni se comunica →		Baja percepción →	Diagnóstico →		Espontaneidad →
Dogmático Arbitrario →		Baja iniciativa →	Envuelve en la solución de problemas →		Crecimiento, desarrollo. →
Enjuicia →		Se inhibe la expresión →			

(Cuadro 5)

Digitized by Google

Digitized by Google

I - H

EL PROCESO DE APRENDIZAJE

(Aníbal Alvarez)

Digitized by Google

Digitized by Google

CONCEPTO DE SICOLOGIA

Aníbal Alvarez

Definir la Sicología es difícil porque sus límites son fijados a la vez por su objeto, por los métodos que emplea y por el espíritu en el cual estos métodos son empleados.

"La Sicología Humana tiene por objeto estudiar el HOMBRE en la doble perspectiva de sus COMPORTAMIENTOS y de sus CONDUCTAS por una parte, y por otro lado sus estados de conciencia, busca formular LEYES de estos fenómenos y explica la GENESIS a fín de poder eventualmente modificarlos".

1. División de Sicología

Para dividir la Sicología debemos hacer una clasificación acorde con:

a. Objeto de Estudio

1) animal
2) humano

a) niño
b) adolescente
c) patológico

b. Finalidad

1) general (leyes)
2) individual
3) diferencial
4) comparada

c. Método

1) observación
2) introspectiva (fenomenológica)
3) experimental
4) sicofisiológica
5) sicoanalítica (Freud)
6) clínica
7) analítica (Jung)

Digitized by Google

d. Acción

1) escolar
2) industrial
3) social
4) política
5) militar
6) comercial

A. Sicología Evolutiva

1. Etapas del desarrollo. Freud-La Libido. Con relación al objeto del placer, Freud considera dos grandes etapas en el desarrollo, separados por un período de latencia:

SEXUALIDAD INFANTIL: (Autoerótica, pregenital; ligada a zonas del cuerpo.	Fase oral o de chupeteo	Se inicia con el nacimiento. Carmichel dice que está presente desde el feto. Camilo Arango, entre el segundo y cuarto día del nacimiento. El succionar y el mamar son los primeros reflejos integrados y van a constituír fuentes de placer. La actividad sexual se halla ligada a una de las funciones puestas a la conservación de la vida, pero luego se hace independiente. Están conectadas con la zona oral: lengua, mucosa labial y bucal.
	Fase sádico anal	Como zona erógena aparece la mucosa intestinal. Las heces son consideradas por el niño, como parte de sí mismo. Karen Horney y Thomson dicen que esta fase se presentan simultáneamente con la fálica, pues las áreas de maduración del sistema nervioso dedicadas al ano y al pene se suceden en la misma época. (Canibalística).

Digitized by Google

Fase Fálica

El falo es el objeto que despierta el mayor interés, tanto de la niña como del niño. Hay una organización genital, aun cuando todavía los órganos genitales no van a desempeñar su papel preponderante, (acto sexual)

El niño entra en la fase edipiana y la niña de envidia del pene.

En el varón el falo es la zona erógena; en la niña es el clítoris.

Latencia: Se constituyen los poderes anímicos que se oponen al instinto sexual, y luego la canalizan. Los intereses sexuales entran en receso, en adormecimiento. Thomson considera, que solo están disminuídos ante la tremenda ampliación y multiplicación de intereses que el mundo le ofrece. Esta fase emerge directamente en la pubertad.

. Vida sexual normal.

Bibliografía: "Una teoría sexual". Sigmund Freud. (Obras completas). "Sicología dinámica". Camilo Arango. Acp 3.

2. Estadios de desarrollo según Claparede (Intereses)

a. Estado de adquisición de experimentación.

1) Intereses perceptivos (0- 1 año)

sentidos - ambiente

ejercicio - adaptación

2) Intereses glósicos (2 - 3 años)

palabra - placer auditivo

adquisición del lenguaje

Digitized by Google

3) Intereses generales (3 - 7 años)

Cosas < realización / origen / constitución { edad del preguntón

4) Intereses especiales (7 - 12 años)

Intereses intelecutales
Intereses concretos

b. Estadio de organización de valores: (12 - 18 años)

Estadio social - conciencia de sí mismo

Adolescencia - valores < moral / estético

Pubertad - intereses sexuales

c. Estadio de productividad: (18 ... años)

Trabajo. Intereses subordinados a uno superior o a un ideal para llegar a un fin propuesto.

3. Etapas evolutivas según Jean Piaget. Piaget establece cuatro etapas partiendo desde el punto de vista del desarrollo intelectual.

Etapa del lactante 0 - 2 años. Comprende los siguientes Estadios:

a. Estadio de los reflejos o montajes hereditarios, así como las primeras tendencias instintivas (nutritivas) y de las primeras emociones.

b. Estadio de los primeros hábitos motores y de las primeras percepciones organizadas, así como los primeros sentimientos diferenciados.

c. Estadio de la INTELIGENCIA SENSORIO-MOTRIZ o práctica (anterior al lenguaje); de las regulaciones afectivas elementales y de las primeras fijaciones exteriores de la afectividad.

Etapa de la primera infancia 2 a 7 años. Estadio de la INTELIGENCIA INTUITIVA, de los sentimientos interindividuales espontáneos, de las relaciones sociales de sumición al adulto. Se caracteriza por:

Digitized by Google

a. Inicio de socialización

b. Interiorización de la palabra, es decir, aparición del pensamiento propiamente dicho.

c. Interiorización de la acción

d. Desarrollo de los sentimientos interindividuales (afectos, simpatías y antipatías)

e. Aparición de los sentimientos morales intuitivos

f. Regulación de intereses y valores

Etapa de la infancia. 7 a 12 años. Estadio de las OPERACIONES INTELECTUALES CONCRETAS y de los sentimientos morales y sociales de cooperación. Coincide con la escolaridad. Se caracteriza por:

a. Desaparición del lenguaje egocéntrico

b. El niño llega a un principio de reflexión: piensa antes de actuar

c. Liberación del egocentrismo social e individual, capacitación para nuevas coordinaciones.

d. Inicios de la construcción lógica

e. Aparición de una moral de cooperación y de una autonomía personal

f. El animismo, finalismo comienza a trasformarse en una asimilación racional

g. Aparición de las nociones de peso, volumen, tiempo y espacio mediante la reversibilidad operativa.

Etapa de la adolescencia. Estadio de las OPERACIONES INTELECTUALES ABSTRACTAS, de la formación de la personalidad y de la inserción afectiva e intelectual en la sociedad de los adultos. Se caracteriza por:

a. Facilidad para la elaboración de teorías abstractas

b. El paso de pensamiento concreto o pensamiento formal

c. Libre actividad de la reflexión espontáneo

d. Egocentrismo metafísico (intelectual)

Digitized by Google

Un estadio es una forma particular de equilibrio

El desarrollo síquico es una marcha hacia el equilibrio

La doctrina de Piaget se llama activismo

4. Estadios evolutivos según Moragas*

a. Etapa prenatal

La madre con sus mociones afectivas, a través del cerebro propioceptivo del feto, está troquelando los surcos de la urdimbre efectiva.

Por sus impulsos, deseos, instintos, afectos; establece una solución de continuidad entre el yo y el no yo:

b. Etapa egocósmica (0 - 2 años)

a) Formación del esquema corporal

Base: Unión de sensibilidad propioceptiva y exteroceptiva. (YO)

b) Imagen del perimundo

Base: Movimiento y palabra (NO YO)

c) Por estas dos imágenes se separan el YO y el NO YO.

c. Etapa egocéntrica (2-4 años)

Mediante las experiencias entra en conflicto con el mundo exterior.

Celos, nonimo, curiosidad genital, mundo imaginario.

d. Etapa de la proyección (4 - 7 años)

Contacto con la realidad y adaptación a ella. Noción de lo futuro. Espíritu de contradicción.

e. Etapa de la introyección (7-12 años aprox.)

Ensancha el conocimiento de sí mismo y del mundo introduciéndolo a su interior. Reflexión, escolar; idealismo, opción libre, sentimiento religioso.

---

* Moragas de, Jerónimo. Sicología del Niño y del adolescente. Ed. Labor, S.A. Barcelona. 1965.

Digitized by Google

f. Etapa autista (12-18 años)	Descubrimiento del mundo por segunda vez. Se aisla. Comprende la pubertad y adolescencia.
g. Etapa de la superación (18-23 años)	Desea integrarse a la comunidad. Descubre valores. Orientación de la vida. Integración de lo social, moral, religioso. Es la juventud propiamente

B. Sicología general aplicada a la pedagogía

1. Bases fundamentales para el proceso enseñanza - aprendizaje *

Los sentidos. Los estímulos. Para toda enseñanza el profesor debe tener muy presente el siguiente principio filosófico: "Todo conocimiento entra por los sentidos."

Los órganos de los sentidos son aparatos receptores que hacen el papel de antenas: recibe los ESTIMULOS que trasmiten el ambiente y lo llevan hasta el cerebro por medio de conductos nerviosos. En el cerebro se producen procesos que dan como resultado el conocimiento, el aprendizaje.

Los sentidos necesitan de ESTIMULOS para funcionar. Los ojos, el oído, el olfato, el gusto y el tacto no funcionan si no hay un estímulo que los ponga en acción.

El sistema nervioso hace posible la conexión entre los órganos de los sentidos y los centros cerebrales.

Para aprender algo, siempre es necesario un estímulo. El aprendizaje verdadero siempre exige estímulos, que son la fuerza que pone en acción los sentidos para trasmitir, por medio del sistema nervioso, las imágenes a las células nerviosas cerebrales.

Sensación y representación. Además del aparato físico, cada sentido tiene un sistema especial nervioso que sirve de conducto para trasmitir imágenes al cerebro: imágenes visuales, auditivas, olfativas, gustativas y tactiles.

En toda sensación hay un doble elemento: lo afectivo y lo significativo. El primero impresiona y produce emociones; el segundo permite a la inteligencia conocer el objeto.

En resumen, cada estímulo para los sentidos es motivo de una SENSACION

* De Norberto Solano Lozano.

Digitized by Google

La SENSACION es el proceso síquico producido por un estímulo a través de algunos de los órganos de los sentidos.

Las sensaciones son susceptibles de una serie numerosa de dosificaciones, entre las cuales se puede mencionar las periféricas y viscerales.

La REPRESENTACION es la reproducción de una SENSACION. Como la sensación deja una imagen gravada en el cerebro, podemos evocarla, recordarla.

Para aclarar un poco más lo anterior debe tenerse en cuenta que la SENSACION se produce cuando hay un estímulo; en cambio la REPRESENTACION es independiente de los estímulos.

Vulgarmente explicados estos fenómenos síquicos, se puede decir que la SENSACION produce las imágenes que se van almacenando en el cerebro, gracias a los ESTIMULOS que le trasmite el ambiente; la REPRESENTACION es la reproducción de las imágenes que están almacenadas.

A mayor cantidad de sensaciones corresponde un conocimiento más completo, más amplio, más seguro, porque las REPRESENTACIONES son más numerosas y más variadas.

Asociación, percepción y apercepción. La unión de las diferentes representaciones (imágenes de color, tamaño, palabras, etc.) se llama ASOCIACION.

El conjunto de imágenes, de representaciones, que como consecuencia de la sensación le quedan al individuo, forman las ideas, el conocimiento. Esto es lo que se denomina PERCEPCION, o sea el conocimiento de las cosas, los objetos, etc.

Este conocimiento puede ser puramente sensorial o intelectual. En otros términos ese conocimiento puede ser objetivo o subjetivo.

La percepción constituye el fenómeno representantivo, fundamental de la conciencia. Primero es la impresión orgánica, sensorial y casi simultáneamente el acto síquico.

La PERCEPCION es un conjunto de sensaciones y representaciones que dan como resultado y conocimiento.

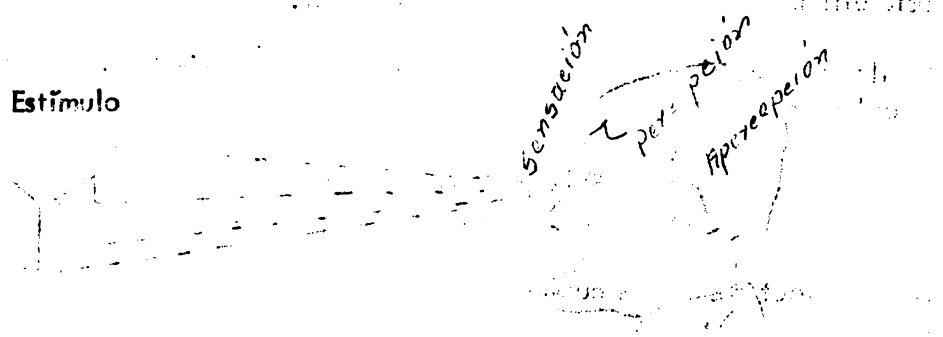
Cuando adquirimos una PERCEPCION y la unimos y coordinamos a las representaciones que ya teníamos, formamos con todo eso nuevas nociones, conceptos y representaciones, se dice que hemos adquirido APERCEPCIONES.

Realmente APRENDER consiste en adquirir APERCEPCIONES.

Digitized by Google

Esquema

Estímulo



La atención, es la concentración de la energía síquica sobre la comprensión de un fenómeno o de un pensamiento, o sobre la ejecución de una operación.

La atención puede ser voluntaria (activa) o involuntaria (pasiva). La voluntaria o activa requiere un esfuerzo, resolución de la voluntad para producir la concentración sobre un punto que nos es atrayente; la atención involuntaria se produce cuando el objeto excita por sí mismo la atención.

Ambas formas de atención, pasiva o activa, son importantes para la enseñanza y ordinariamente se manifiestan juntas.

En realidad, la ATENCION es el aspecto activo, selectivo de la apercepción, que consiste en la preparación y la orientación del individuo hacia la percepción de un estímulo particular.

La reacción de espera. Se llama reacción de espera o expectación la preparación y orientación del individuo. La reacción de espera tiene por fin ejercer una selección sobre el conjunto de los estímulos que nos llegan, a fin de que el organismo perciba con mayor interés un estímulo particular. Esta reacción de espera corresponde a una disposición interior, preparatoria para una percepción particular.

Las variedades de trastornos de la atención. Los trastornos de la atención pueden ser agrupados esquemáticamente bajo tres puntos principales:

a. La agudeza de la atención corresponde a la fuerza y a la calidad del proceso selectivo. Se habla a veces, por esta razón, de CONCENTRACION.

b. La tenacidad de la atención es la aptitud de mantener su atención fijada sobre un objeto durante un largo período, resistiendo la fatiga.

Digitized by Google

c. La flexibilidad de la atención puede ser normal, insuficiente, o excesiva. En este último caso hay dispersión de la atención.

Se llama aprosexia el estado que corresponde a una pérdida completa de la tenacidad de la atención.

La memoria. Es una aptitud para retener las representaciones y percepciones y para reproducirlas cuando la ocasión se presente.

Son tres factores de los cuales depende la perseverancia de las imágenes en la memoria:

a. La fuerza de la impresión original, que resulta del interés puesto por el alumno y de la intensidad de la atención prestada.

b. La frecuencia de la repetición, o sea el ejercicio de las percepciones, siempre que se hagan en forma lógica y con el encadenamiento racional para estimular las asociaciones.

c. El orden y la distribución de cada serie de imágenes. A lo anterior puede añadirse: el tiempo que trascurre desde la impresión de la imágen y el número de datos o serie de imágenes.

La memoria se debe a los procesos de asociación y éstos a un trabajo cerebral.

Leyes de aprendizaje. Los métodos modernos de enseñanza son de una gran sencillez, siempre que sus detalles sean estudiados cuidadosamente hasta conocerlos a fondo.

Lo esencial en las actividades de proceso enseñanza-aprendizaje es seguir un derrotero planeado con anterioridad y basado en los intereses del alumno.

El sicólogo americano THORMDIKE (1898) formuló tres leyes que explican las condiciones más propicias para el aprendizaje. Estas no son otra cosa que el sentido común organizado o el método sicológico de la enseñanza. Estas leyes son:

a. Ley de disposición (prontitud). Consiste en la preparación del ánimo del alumno para recibir la enseñanza. En otros términos, es la aplicación de todos aquellos recursos lógicos para despertar la curiosidad, crear el interés, y, como consecuencia, estimular la atención para aprovecharla.

Digitized by Google

Los alumnos deben sentir un interés personal en lo que aprenden. Se debe acudir a todos aquellos medios efectivos para despertar el interés de los alumnos: oportunidad en la presentación del asunto, actitud sugestiva, preguntas bien encaminadas, insinuaciones y sugerencias, etc. Este proceso se llama también AMBIENTACION.

b. Ley del ejercicio (uso). Implica la ejecución de todas aquellas actividades tendientes a fijar las nociones, los conceptos, las ideas en la mente del alumno, tales como ejercicios en el tablero, preguntas variadas sobre la materia, repetición de observaciones o ejercicios sensoriales, asociación de ideas, expresión oral, individual o colectiva, en fin, aplicación de todos aquellos recursos lógicos encaminados a obtener de los alumnos la fijación de las nuevas nociones que son el propósito de la lección.

c. Ley del efecto (resultado). Consiste en lograr que los alumnos realicen con satisfacción lo que han aprendido, para asegurar una proyección benéfica hacia el futuro, para obtener con eficacia los objetivos últimos del aprendizaje y ejercer influjo en la formación de los hábitos.

Estas actividades tienen por objeto lograr la acción personal de los alumnos como expresión concreta del aprendizaje y asegurar en forma atractiva el dominio de los conocimientos que fueron motivo de la clase, a fin de utilizarlos y aplicarlos luego en la vida práctica.

En consecuencia, se debe hacer el resumen de lo enseñado para sacar las conclusiones y comprobar que la clase dió resultados positivos. Como remate hay que hacer que los alumnos relacionen lo que acaban de aprender con los conocimientos y experiencias anteriores, a fin de formar un todo armónico con los conocimientos de la respectiva materia.

C. Sicología y Educación*

La sicología educativa es una rama aplicada de la sicología. Esta última puede definirse como la ciencia de la conducta y la experiencia. Incluyo conducta y experiencia. Conducta es tan solo aquello que se observa: por ejemplo, el movimiento de una rata en un laberinto; la respuesta de un niño cuando se le abandona, o la reacción de un adulto ante buenas o malas noticias. La observación de la conducta es objetiva en el sentido de que podemos repetir o atestiguar una observación. Gran parte de la sicología moderna está relacionada con la observación de la conducta y con la inducción de sus leyes; pero los problemas de la conducta no constituyen toda la sicología; en realidad, el estudio de la conducta es una disciplina relativamente reciente.

* Tomado de: PEEL, E.A. Profesor de Educación y Jefe del Departamento de Educación, Universidad de Birmingham. Fundamentos Sicológicos de la Educación. Versión Española de César Maillo, Juan Bravo, 38, Madrid, España, 1970.

Digitized by Google

El primer método de estudio fue la introspección y el informe subjetivo. Estos son aclarar algo sobre la experiencia humana; la conducta de una persona también puede proporcionar indicaciones sobre sus experiencias, como cuando da un grito de dolor en el sillón del dentista. El grito es conducta; el dolor es experiencia. Términos como intención, deseo y conciencia carecen de lugar en la ciencia de la conducta y no se evocan en sus leyes. Sin embargo, pocos negarán que el ser humano tiene experiencias, sensaciones, conflictos, frustraciones y ambiciones, y que admite superación. La ciencia de la mente, o la ciencia de la experiencia, como prefiero llamarla yo, puede fundarse en estas observaciones.

Es posible llegar a formular ciertas leyes de la experiencia aunque los datos sean subjetivos por existir enteramente dentro de una mente. Tales serían las leyes de la ilusión óptica o de las imágenes negativas consecutivas. La ilusión óptica es familiar para la mayoría de los lectores, y la existencia de las imágenes negativas consecutivas se demuestra cuando miramos fijamente una luz o papel de colores vivos, y luego una superficie neutra o gris. Tras unos segundos, la forma originalmente contemplada reaparece, pero en el color complementario. Algunos pintores impresionistas hacen uso de este fenómeno cuando pintan sombras con el color complementario del natrual que contemplan en el objeto que pintan. Esto tiene el efecto de "dar vida" a la pintura. El lector se dará cuenta de que estas leyes son completamente independientes de la explicación fisiológica. Se refieren solamente a sucesos de la experiencia.

El sicólogo educativo se aproxima tanto a la ciencia de la sicología cuanto aparece apropiado para los objetivos del educador. En cierto modo, hay tantas sicologías educativas como educaciones. Si el objetivo de la educación es solamente dar conocimientos, la sicología educativa se interesara principalmente por el proceso de aprendizaje, el razonamiento la memoria y la percepción. Si, por otra parte, educamos para formar el carácter, la sicología educativa tendrá que incluir estudios más detallados del temperamento, la personalidad, los impulsos y los instintos.

La educación es un proceso orientado hacia el desarrollo del individuo. Algunos dirán que el desarrollo es educación. Esto es verdad en el sentido más amplio, al referirnos a todo lo que se hace en la vida, dentro y fuera de la escuela. Pero yo me propongo destacar el aspecto orientado de la educación, ya que este es el que interesa a los maestros y les confiere su función especial en la sociedad. La sicología educativa se relaciona esencialmente con este aspecto, aunque muchos de sus descubrimientos se aplican al proceso educativo más amplio, que tiene, indudablemente, lugar durante toda la vida del individuo.

Una persona también es miembro de la sociedad en que vive, y, por tanto, debe exponerse la significación social de la sicología educativa. Siembre que se estudie el desarrollo del individuo, se hará conforme a su relación con el asentamiento social. Dado que toda persona es, en parte, producto de su situación social, todas las cualidades sicológicas son relativas hasta cierto punto. Incluso la percepción y el conocimiento están influídos. Sin

Digitized by Google

embargo, es necesario discutir ampliamente las cualidades que hacen diferentes entre sí a los individuos.

Definiremos el objetivo de la educación como sigue:

El propósito de la educación es favorecer el desarrollo de una persona bien integrada, capaz de ejercer en la sociedad la responsabilidad que le permitan sus facultades.

Cuál es el significado de nuestra definición para el sicólogo educativo? Los términos clave son desarrollo, persona integrada, facultades del individuo y responsabilidad en la sociedad. Estos términos nos llevan a amplios campos de estudio. La palabra "desarrollo" supone progreso mental y emocional -particularmente durante la infancia y la adolescencia- aprendizaje y maduración personal. Supone también motivación, percepción y pensamiento. En el lado opuesto está el desarrollo anormal y retardado. El producto final del proceso de desarrollo es la "persona integrada". Por tanto, habremos de estudiar la sicología de la personalidad.

El que la educación desarrolle al individuo hasta donde lo "permitan sus facultades" implica que los individuos están distintamente dotados por la naturaleza y la herencia. Por ello, será necesario estudiar las diferencias mentales de las personas respecto al intelecto y al temperamento, así como las realizaciones e intereses de los niños.

En último término, consideremos la expresión "responsabilidad en la sociedad". Supone el estudio de las relaciones sociales del individuo con la sociedad y los grupos más pequeños como la familia, la escuela, etc., de los que es miembro; de la formación de las actitudes y los valores, y de cómo la persona se entraña en los valores y la conducta sociales.

De esta exposición nacen cuatro temas: la naturaleza del aprendizaje, el desarrollo de la personalidad, las diferencias entre los individuos y, en último término, el estudio de la persona en relación con la sociedad.

Los tres temas del desarrollo (incluyendo el aprendizaje), las diferencias individuales y las influencias sociales pueden compararse de la siguiente manera:

El desarrollo está relacionado con los cambios de la persona en lo que atañe al tiempo y a la edad; por ejemplo, respecto al crecimiento y al aprendizaje. A veces, el intervalo de tiempo es muy corto, como cuando estudiamos el aprendizaje simple de los animales y niños pequeños.

Cuando estudiamos las diferencias individuales, investigamos cómo difieren entre sí las personas. Nos interesamos por el alcance de la inteligencia y la dispersión de las cualidades mentales. Las diferencias individuales se refieren principalmente a las cualidades sicológicas localizadas dentro de la persona.

Digitized by Google

La sicología de las influencias sociales es el estudio de la influencia de los grupos sociales en los individuos. De manera distinta a las diferencias sicológicas, los factores sociales y culturales actúan desde fuera.

Estos tres factores operan juntos en una persona, pero es conveniente separarlos en su estudio. Esquemáticamente, podemos representar los tres campos mediante tres ejes en el espacio, de la manera reproducida en la figura 1-1.

Repetimos que estos tres campos solo son aspectos de un problema único. Una alusión doméstica puede ayudar a comprenderlo. Si tenemos que probar una salchicha alemana, es claro que de alguna forma tendremos que cortarla. Hay muchas maneras de hacerlo, siendo tres sus principales planos coordenados. Cortando tajadas según estos tres planos, obtendremos varias muestras, pero una sola no bastará para representar toda la salchicha.

Los tres planos coordenados de la figura 1-1 representan las relaciones entre parejas de variables. En un caso, podemos investigar la correlación entre la edad y la inteligencia;

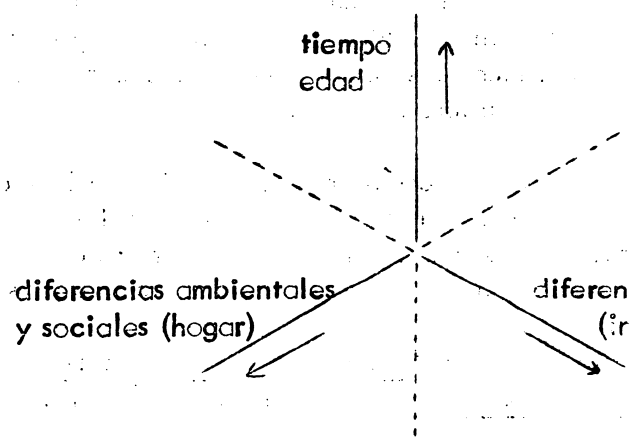


Figura 1-1

en otro, la relación entre la inteligencia y las condiciones del hogar, y en el tercero, el desarrollo de niños de hogares diferentes.

Digitized by Google

Apéndice 1

A. La sicología de la gestalt*

La sicología de la gestalt se interesa, en primer lugar, por el problema de la percepción. Surgió como una reacción contra el atomismo mental del siglo XIX, que mantenía que una experiencia perceptiva puede reducirse a elementos compuestos de sensaciones puras.

Así, podríamos analizar la deliciosa experiencia perceptiva de una bebida de limonada helada descomponiéndola en las cualidades sensoriales de frío, humedad, sabor a limón, dulzura, color, claridad y elementos espesos. Pero los sicólogos de la gestalt protestarán porque, aunque tomásemos todas las cualidades, aún nos dejaríamos algo. Proponen que la experiencia de un fenómeno como un todo debería tomarse como hecho primario. Como escribe Katz, los sicólogos de la gestalt basan su ciencia de la experiencia en la filosofía fenomenológica. Los fenómenos hablan por sí mismos. Una gestalt, o forma, es "un conjunto cuyas características están determinadas, no por las características de sus elementos individuales, sino por la naturaleza interna del conjunto".

La manera en que los fenómenos, conjuntos o gestalts hablan por sí mismos puede verse si examinamos los problemas de la constancia del tamaño, de la forma, del color y del tono. Supongamos que miramos una calle desde lo alto. Su anchura, un cuarto de milla más allá, "parece" la misma que si estuviera bajo nuestros pies, aunque la anchura "sentida" es más pequeña. Este es un hecho preliminar de la perspectiva lineal. La antigua filosofía atomística explicaría el resultado conforme a la ilusión y a la inferencia inconsciente. El sicólogo de la gestalt dice que el juicio de la anchura de la calle es función de la escena total que está ante nuestros ojos. Este es un ejemplo de la constancia del tamaño. Igualmente, podemos tener un ejemplo de la constancia del tono cuando "vemos" una habitación con un techo uniformemente blanco, aunque, en realidad, las sensaciones recibidas del extremo más oscuro del techo son completamente distintas que las recibidas de la parte más iluminada. Juzgamos constantes los tonos, refiriéndonos al conjunto de la escena. Katz demostró este fenómeno ideando un aparato que permitía mirar aisladamente diferentes partes del techo a través de los orificios de una pantalla opaca. Los tonos parecen entonces distintos.

---

* Tomado de: PEEL, E.A. Profesor de Educación y Jefe del Departamento de Educación Universidad de Birmingham. Fundamentos Psicológicos de la Educación. Versión Española de César Maillo. Aguilar, Juan Bravo, 38, Madrid, España, 1970.

Digitized by Google

He aquí otro experimento muy sencillo que demuestra el poder del fenómeno total sobre nuestra percepción de las partes. Suspéndase por un hilo un cuadrado de cartón (cuyo lado mide una pulgada) junto a una lámpara eléctrica, de manera que la sombra del cuadrado caiga en una hoja de papel blanco. La sombra se percibe como una porción de blanco en la sombra. Tracemos una línea gruesa alrededor del contorno de la sombra con un lápiz blando. El cuadrado toma la cualidad de un color gris pintado sobre el papel. La línea de lápiz tiene el efecto de destacar el trozo gris de la situación total.

La cualidad peculiar que los artistas llaman "visión directa" capacita el pintor para analizar y descomponer el fenómeno en sus elementos. El pintor ha de hacerlo para crear la ilusión de realidad en sus cuadros. Una función del marco que rodea un cuadro es destacar una escena de la realidad más amplia, de manera que se puedan apreciar mejor las cualidades artísticas de aquella.

Así mismo, es una ayuda para el que empieza a pintar considerar la escena que quiere pintar a través de un marco de cartulina. Mediante él, descompone el fenómeno y es capaz de concentrarse en las cualidades sensoriales de la escena. Una tendencia opuesta se observa en la regresión fenomenológica, tema estudiado por Thouless. Cuando un niño dibuja un vaso, la elipse suele diferir bastante de la que en realidad ve ante sus ojos. El dibujo del niño ha errado o regresado al fenómeno del vaso de boca circular que "sabe" que está ante él. Sin duda, todo esto puede explicarse por la inferencia inconsciente, pero, según los sicólogos de la gestalt, la tendencia a formar objetos y fenómenos opera desde el principio y es una cualidad primordial de la percepción. Las pruebas recientes sobre la percepción visual de los adultos que han recobrado la vista arrojó alguna duda sobre esta afirmación. Sea cierto o no, el principio es todavía importante desde el punto de vista educativo, pues, en el nivel del aprendizaje escolar, la experiencia de la totalidad parece ser anterior a las demás.

Según Wertheimer, las características de una gestalt están determinadas no sólo por sus partes, sino también por su colocación interna. Así mismo, la calidad de cada componente está determinada por el conjunto.

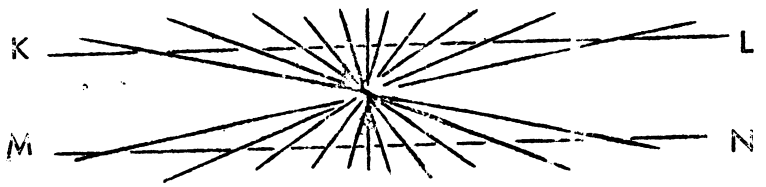
Ahora podemos investigar si hay alguna prueba de tales conclusiones en los hechos de la percepción. Hay cuatro fenómenos perceptivos vulgares que apoyan la opinión de Wertheimer. El primero es el hecho familiar de la ilusión óptica.

En la figura 4-1, las líneas KL y MN son rectas y paralelas. La ilusión óptica demuestra con qué fuerza nuestras percepciones de las partes están influidas por los conjuntos que las contienen.

Digitized by Google

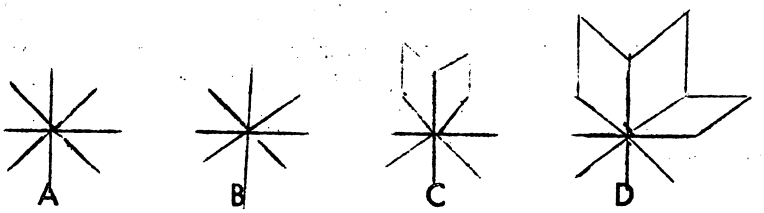
En segundo lugar, si separamos una parte de un conjunto, o si la añadimos, percibiremos un cambio en la calidad del conjunto que no es proporcional a la resta o suma efectuada. Consideremos la figura 4-2.

En cada caso se han añadido dos líneas. Se observa un cambio en la calidad interna de las figuras: A es una estrella de líneas; B contine una figura plana; C sugiere tres dimensiones; D tiene la apariencia de un papel doblado. Los sicólogos de la gestalt



explican esta clase de fenómeno mediante la ley de la inclusión (Innigkeit) y demuestran que un conjunto perceptivo es más que una suma de sus partes.

En tercer lugar, consideremos el fenómeno familiar de las figuras ambiguas, en las que primero predomina una parte de la forma y luego otra. En la figura 4-3, el lado "a" parece primero proyectarse, y luego "b", etc. Aquí tenemos de nuevo la prueba de la fuerte influencia del conjunto sobre la percepción de una parte.



En ultimo término, nos damos cuenta, con frecuencia, de que la relación entre el color y los tonos de diferentes objetos permanece la misma bajo una luz buena o mala, a la luz del día o a la eléctrica. Así mismo, los puntos de un objeto circular, como en la figura 4-4A, se "ven" en las mismas posiciones relativas que si los vemos desde un ángulo, como en 4-4B.

Digitized by Google

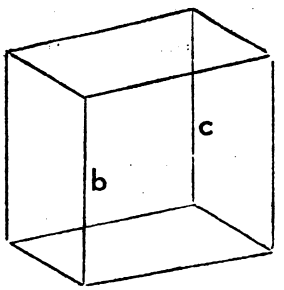


Figura 4-3

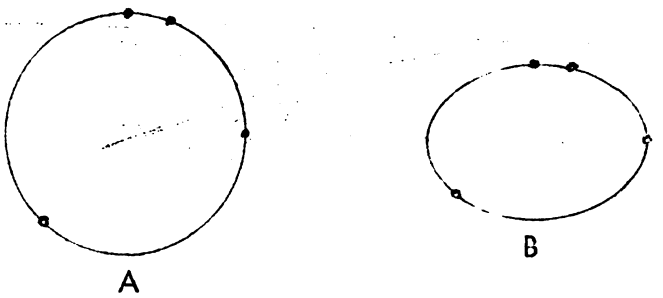


Figura 4-4

Figura 4-5

Los sicólogos de la gestalt reunieron estos fenómenos bajo el epígrafe de la ley de trasposición, que se muestra por el famoso experimento de los pollos (véase fig. 4-5). Unos pollos fueron instruidos a comer a la señal del más pálido de dos grises (X). Despues se les dio la señal B, donde el gris más pálido de antes (X) era el más oscuro, por ir asociado a un gris aun más claro (Y).

Los pollos picaban entonces el nuevo gris pálido (Y). Lo que había cambiado no era el elemento (el gris solo), sino el modelo total o configuración.

La trasposición de configuraciones de tono, color y dibujos espaciales puede fracasar si las nuevas condiciones son extremadamente distintas de las originales. Así, si comparamos un modelo de color con luces roja y azul o a la fuerte luz del día y en la oscuridad

Digitized by Google

contigua, o si comparamos el modelo de una distribución espacial con una proyección muy escogida de ella, podremos descubrir difícilmente la trasposición de las configuraciones totales. Esto queda ilustrado en el célebre cuadro de Holbein Los Embajadores, en el que el artista pintó una proyección extrema de un cráneo al pie del gran lienzo. Solo el iniciado reconoce la extraña forma como una calavera vista desde un ángulo raro.

Los cuatro tipos de ejemplos citados demuestran el poder en la percepción visual de la configuración total sobre sus partes.

B. Formación de las gestalts

Ahora podemos considerar las leyes que dunfamentan la formación de las gestalts, o configuraciones totales, y los factores que influyen en su formación.

Koffka nos dice que las configuraciones tienden a ser tan claras como lo permitan las condiciones. Buscamos la claridad de la figura frente al fondo. La organización psicológica es siempre tan "buena" como lo permiten las circunstancias. Una "buena" forma exige unidad, armonía, inclusión y concisión. Esta tendencia se demuestra en muchas situaciones perceptivas y cognoscitivas, siempre que se estudia material nuevo. Todo se omite, excepto los "buenos" rasgos esenciales. Así por ejemplo, cuando se pinta un paisaje, con frecuencia es un buen método no hacerlo directamente del original, sino pintarlo después de memoria. El proceso del olvido aparta los detalles inadecuados y el cuadro adquiere una composición y dibujo más claros. Los detalles se debilitan o fortalecen de acuerdo con su trivialidad o su importancia.

"Lo que determina la configuración dominante puede ser la configuración espacial o conceptual, o los motivos e intereses del observador".

La ley de la organización de la "buena" gestalt se llama "ley de la precisión o de pregnancia" (Prägnanz). Intervienen varios factores en la formación de una "buena" gestalt. Estos incluyen la semejanza y la proximidad de los elementos, como se demuestra en las figuras 4-6 y 4-7.

En el terreno de las ideas, estas condiciones parecen recordar algunos de los factores mencionados en el capítulo anterior, al hablar de la asociación de la experiencia y de las ideas.

Las figuras cerradas se perciben más rápidamente que las abiertas. En efecto, la predisposición a formar una gestalt lleva con frecuencia al observador a cerrar las figuras que están parcialmente abiertas. Este es un principio de la composición y el dibujo

Digitized by Google

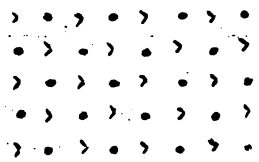


Figura 4-6

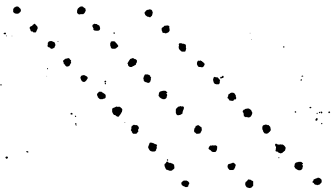
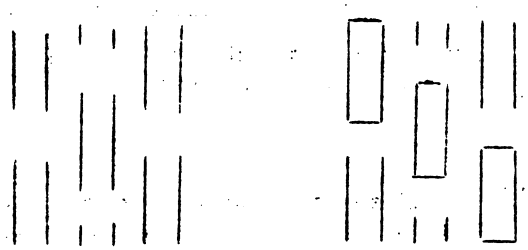


Figura 4-7

artísticos. Es objetivo del artista sugerir formas cerradas, pues esto ayuda a dar unidad a su obra. No se esfuerza conscientemente por representar figuras cerradas. El hecho de que sea difícil hacerlo de otra forma prueba la primacía de la organización de la gestalt.

En la enseñanza también es obligación del maestro presentar sus problemas de tal manera que deje la posibilidad de algún cierre por parte del alumno. Una lección puede ser superenseñada, es decir, supercerrada. Debe dejarse algo a la actividad del alumno. El problema es encontrar el término medio, evitando el cierre excesivo, por un lado, y por otro, procurando que el alumno no se desanime. Un ejemplo del poder de organización de las formas cerradas se muestra en la figura 4-8b. Los componentes de una figura que tienen una "buena" forma tienden a constituir una unidad. En la figura 4-9, la parte "a" forma una unidad cerrada claramente definida por su "buena" forma. En las artes de la escultura, la pintura y la arquitectura, los dibujos y composiciones del artista están influidos por dicho factor. Así mismo, si en un cuadro es difícil percibir una "buena" forma, puede perder aquel alguno de sus valores para el que lo aprecia.

También ayuda a la claridad de la forma la experiencia del observador. Este tiende a dar significado a las configuraciones puestas ante él, conforme a lo que ha aprendido y le interesa. Esta condición parece ser muy parecida a la que Herbart (véase Adams, en



a b

Figura 4-8

Digitized by Google

la bibliografía) llama "apercepción*. La experiencia se llamó "apercepción de masas". Nuestras percepciones presentes están gobernadas, hasta cierto punto, por nuestro conocimiento y actitudes. Las líneas de la figura 4-10 pueden resultar difíciles de organizar en una "buena" forma; pero cuando se colocan como en la figura 4-11, la experiencia organiza la percepción de una manera muy fácil de "ver".

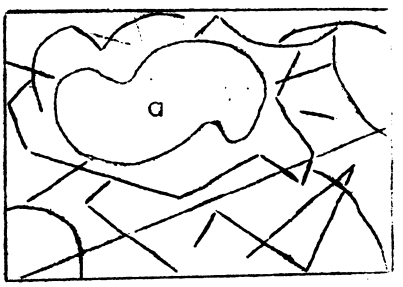


Figura 4-9

Igualmente, en el caso de la figura 4-12, vemos las ventanas de una iglesia o unos pinguinos, y en la figura 4-13, un negro o un demonio cornudo, segun la forma en que nuestra experiencia organice activamente la configuración.

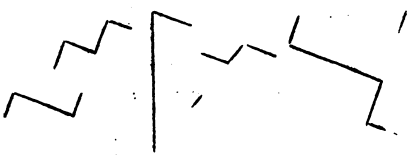


Figura 4-10

Generalmente, la experiencia "normaliza" una configuración, es decir, le da un "significado".**

El lector se preguntará, por interesante que resulte la teoría de la percepción de la gestalt, cuáles son sus aplicaciones a la enseñanza. La respuesta es que la ley de la

* En la psicología educativa de Herbart, constituye el proceso fundamental en la adquisición del conocimiento y se destaca la parte desempeñada por el conocimiento existente (N. del T.).

** Tales influencias en la visión se llaman factores funcionales. Véase el cap. XIV. Los tests proyectivos hacen uso de una tendencia similar.

Digitized by Google

precisión de Koffka -conforme a la cual organizamos nuestras percepciones en tan "buena" configuración como lo permiten las condiciones- también se aplica a las experiencias cognoscitivas. La experiencia no sólo organiza las situaciones perceptivas, sino también

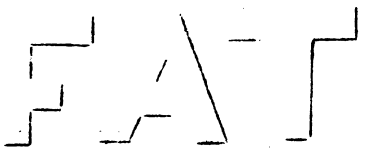


Figura 4-11

las cognoscitivas y las de aprendizaje escolar. Al presentar nuevas materias, el maestro emplea dicha experiencia para "estructurar" la gestalt de la forma más adecuada para lograr el aprendizaje deseado. Cuando un educando se enfrenta con una nueva situación, tiende a darle forma y claridad. La forma que le confiere ha de ser satisfactoria para él -la gestalt debe ser "buena" para él-. Sin embargo, esta gestalt puede no ser "buena", en el sentido de que no lleve al conocimiento correcto. Aquí es donde interviene el maestro.

Cuando discutimos la situación de aprendizaje conforme a la teoría de la gestalt, empleamos normalmente la palabra "intuición", en lugar de "gestalt", y, con frecuencia, hablamos de "estructurar" o "reestructurar" la intuición, en lugar de hablar de organizarla. Así, al comienzo de una serie de lecciones y ejercicios sobre sistemas de ecuaciones, el alumno tendrá una intuición rudimentaria, tal vez falsa, pero "buena" para él, de las propiedades de las ecuaciones y de cómo resolverlas. Durante la serie de lecciones, su primera intuición puede modificarse o reestructurarse, de manera que todas las aplicaciones de los sistemas de ecuaciónes se comprenderán, y se desarrollará una mayor capacidad para resolverlos. En los comienzos del aprendizaje, nuestras "intuiciones" son confusas, nebulosas y sin estructurar, como lo es nuestro primer conocimiento de las calles de una ciudad extraña. Con la experiencia, mediante la repetición, la analogía, el análisis y la práctica, la "intuición" llega a estructurarse claramente, las partes se relacionan entre sí y con el total. Así, despues de algún tiempo, podemos orientarnos fácilmente en la ciudad extraña y anticipamos adónde nos conducen las calles desconocidas.

Digitized by Google

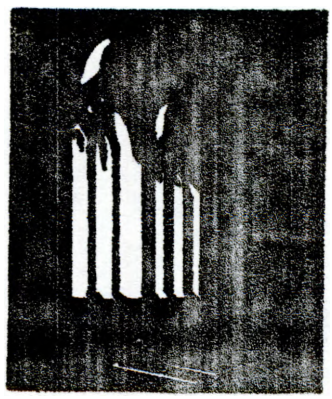


Fig. 4-12.

Fig. 4-13

Digitized by Google

Digitized by Google

Apéndice 2

A. El Papel de la Participación Libre*

Por su parte, Karl R. Rogers, en "Freedom to Learn" (Charles E. Morril Publishing Co. 1969) enumera los siguientes principios del aprendizaje extraídos de su experiencia e investigación, y que concuerdan plenamente con la teoría de Piaget:

1. Los seres humanos tienen una potencialidad natural para el aprendizaje (curiosidad exploración, descubrimiento).

2. El aprendizaje significativo tiene lugar cuando el asunto es percibido por el estudiante como relevante para sus propios fines.

3. Aprendizaje que envuelve un cambio en la organización del "ego" -en la percepción de si mismo- es amenazante y tiende a ser resistido.

4. Aquellos aprendizajes que afectan la seguridad del "ego" son más fácilmente percibidos y asimilados cuando las amenazas externas son mínimas.

5. Cuando la amenaza al "ego" es baja, la experiencia puede ser percibida en una forma diferenciada, detallada, y el aprendizaje puede tener lugar.

6. Mucho aprendizaje significativo es adquirido mediante el "hacer" (acción).

7. Se facilita el aprendizaje cuando el estudiante participa responsablemente en el proceso de aprender.

(Participar significa escoger sus propias direcciones, ayudar a descubrir sus propios recursos de aprendizaje, formular sus propios problemas, decidir su propio curso de acción, enfrentar las consecuencias de cada una de sus elecciones).

8. El aprendizaje auto-iniciado que envuelve toda la persona del aprendiz -tanto el intelecto como los sentimientos- es el más profundo y duradero.

9. La independencia, la creatividad y la confianza en sí mismo, son todos facilitados cuando la auto-crítica y la auto-evaluación son lo fundamental y la evaluación por otros es de importancia secundaria.

* Trabajo presentado en el Seminario sobre Educación Extraescolar de Adultos Campesinos. Por Juan Díaz Bordenave, PhD.

Digitized by Google

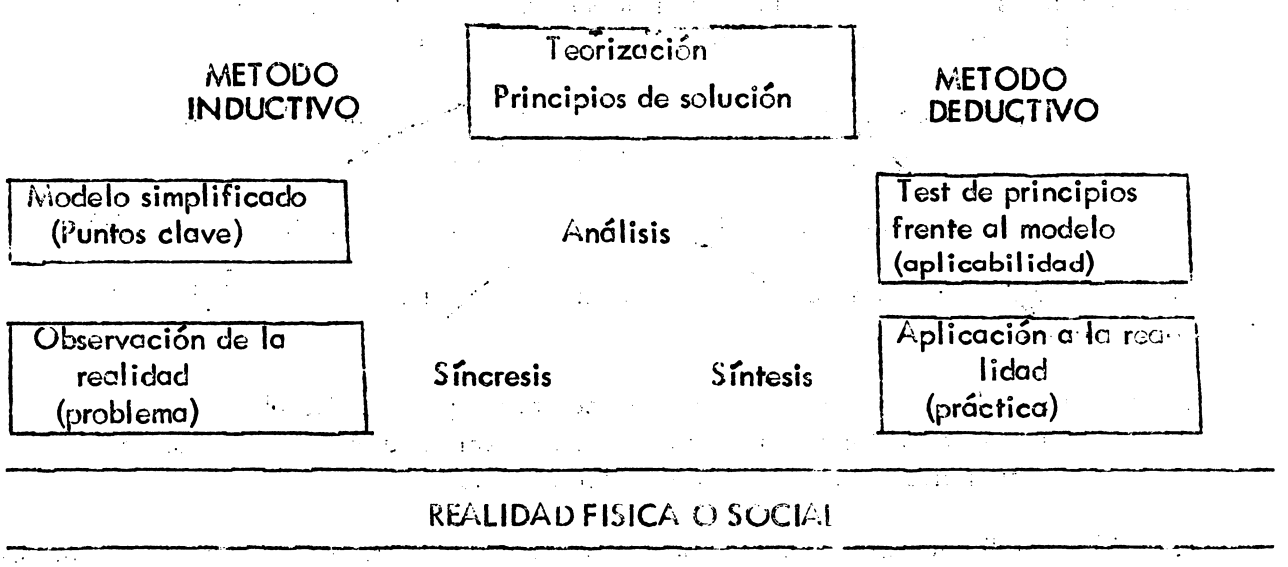
10. El aprendizaje más útil para la sociedad, en el mundo moderno, es el aprendizaje del proceso de aprender, una contínua abertura a la experiencia y la incorporación del proceso de cambio al propio "ego". ("Que nuestra cultura actual sobreviva dependerá de que sepamos desarrollar individuos para quienes el cambio sea el hecho central de sus vidas y que sean capaces de vivir comodamente con este hecho central").

B. El Esquema Pedagógico del Arco

Cómo instrumentar en la práctica, estos principios de aprendizaje extraídos de la teoría y de la investigación? Cómo montar un esquema pedagógico simple, que sirva a los extensionistas y educadores de adultos rurales, en la mayoría de sus situaciones de enseñanza?

La respuesta parece darla Charles Maguerez, de la Société de Aid Technique et Cooperation (SATEC), de Francia, con su esquema del arco. Este esquema pedagógico parte de las premisas de Piaget sobre la necesidad de basear el aprendizaje en el desafío de una situación-problema, y de ir de la sincresis al análisis y después a la síntesis.

El esquema es el siguiente:



El ciclo pedagógico comienza con la observación de la realidad, es decir, con la percepción y descripción hecha por los alumnos de los diversos ángulos o aspectos de un problema dado. De esta observación se abstraen ciertos puntos claves con los cuales los alumnos, orientados por el profesor, construyen un cierto "modelo simplificado de la realidad". El tercer paso es el de la explicación, que se hace por medio de la teorización, es decir, la

Digitized by Google

busca de las relaciones que deben existir entre los puntos claves del modelo. Aquí la ciencia y la tecnología son muy útiles. Después de una comprensión teórica del problema, podemos buscar principios de solución. Esto es posible pues el grado de abstracción en que se está trabajando en esta etapa, favorece la imaginación creadora y libre. Es en esta etapa, por ejemplo, donde los alumnos pueden "repensar" cualquier actividad que vuelvese rutina . El paso siguiente es probar la aplicabilidad de los principios de solución con respecto al modelo simplificado de la realidad. Si el test es satisfactorio, es llegado el momento de aplicar las soluciones derivadas del análisis, a la realidad. Es el momento de la práctica,del trabajo de trasformación de la realidad.

El esquema del arco nos permite evitar el error del profesor tradicional, el cual comienza su lección con la Teorización (definiciones, relaciones, etc.) y no con la observación de la realidad por los alumnos. El esquema del arco combina los métodos inductivo y deductivo, consiguiéndose así un aprendizaje completo y natural.

El esquema del arco puede aplicarse a cualquier situación de aprendizaje, tal como: reuniones, redacción de un folleto, preparación de un programa de radio, redacción de un guión de cine, etc. En ellos, la observación directa de la realidad puede ser simplemente sustituída por representaciones de la realidad, con el uso de descripciones verbales, casos escritos, fotografías, dibujos, etc. Lo importante es que el alumno "problematice" por su propia cuenta la realidad y forme una teoría propia de la misma, para después -por medio de la investigación- tratar de ampliarla o corregirla.

Vemos que el esquema pedagógico del arco equivale al método de investigación científica, lo cual es lógico, ya que dicho método no es otra cosa que la forma natural de funcionar el pensamiento, llevada a la máxima precisión y rigor.

Digitized by Google

Digitized by Google

I - I
PLANIFICACION DE LA COMUNICACION
(Hernán Rincón)

Digitized by Google

Digitized by Google

PLANEACION DE LA COMUNICACION SOCIAL*

Hernán Rincón**

Introducción

"Yo sé que usted cree que usted entiende lo que usted piensa que yo dije; pero yo estoy seguro que usted se da cuenta de que lo que usted oyó no es lo que yo quería decir."

Cuando el periodista colocó este aviso en su imprenta de Atlánta, (Georgia), estaba seguro que cada persona entiende los mensajes según su forma de ver al mundo. Sí, cuando uno escribe, habla, acciona, en fin, se comunica, lo que está describiendo no es lo que ocurre afuera de uno, sino lo que ocurre dentro de uno. Esto último es distinto en cada persona.

De igual manera que en la acción sicológica, en la acción social, tanto lo que comunica el grupo, como lo que es comunicado a él, está visto según los objetivos y las creencias del mismo, según la lente con que el grupo mira al mundo.

Esto quiere decir que cuando los agentes de cambio tienen planes de comunicarle algo nuevo a un grupo social, para que el mensaje tenga más posibilidades de eficiencia, es necesario que el agente de cambio empiece por conocer y respetar los objetivos, las creencias, las necesidades, en fin, las características reales del grupo social, sin olvidar la posible oposición que haya o el posible rechazo.

Una vez entendidas esas características, el agente de cambio usa las estrategias del caso para elaborar los mensajes adecuados, escoger las fuentes adecuadas de información, decidir la mejor combinación de medios y encontrar los objetivos claros de su actividad comunicativa. El conjunto ordenado de estos factores es, globalmente, el planeamiento de la comunicación social.

---

* Contribución de la División de Comunicaciones del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

** Ingeniero Agrónomo, Master of Science en Comunicaciones. Director de la Oficina de Producción y Coordinación de la División de Comunicaciones. Apartado Aéreo 7984, Bogotá.

Digitized by Google

A. Concepto de Planeación

Hace algunos días leímos en un periódico una diferencia entre planeación, planeamiento y planificación. Allí se expresaba que confundir planeación con planificación era como confundir los planes con los planos.

No queremos que se nos atribuya esta confusión al considerar que el tema que se nos solicitó fue "Planificación de la Comunicación Social" y nosotros vamos sobre planeación de la misma. Hemos querido empezar con los planes y hacia el final del tema analizamos el plan o plano de campaña de comunicación social.

El concepto de planeación de la comunicación en Colombia va más adelante en madurez ideológica que los demás conceptos de planeación. Veamos a grades pasos.

La concepción troglodita de desarrollo nacional consideró que la planeación era secundaria y que los programas de trabajo eran privilegio de la mentalidad política de quienes tenían el turno del poder. Luego vino la aceptación de la planeación pero como cosa política y los planes fueron escritos pero cambiaban con el cambio de alcalde, gobernador, ministro o presidente. Más tarde vino y se está yendo el énfasis en la planeación económica en la cual desarrollo era incrementar el Producto Nacional Bruto mediante tecnología. Frente al énfasis en economía y técnica, los políticos se resintieron. Se llegó a decir que los técnicos eran muy malos políticos, lo cual creaba inseguridad social.

Estamos todavía en el país bajo el influjo de la planeación económico-técnica. Sinembargo, esa planeación que se le solicita al técnico y que él elabora le sirve a muchos ejecutivos, administradores y líderes políticos para elaborar su andamiaje, para variarla según el momento y para mantener posiciones de privilegio. La estrategia usada es que los planes son elaborados por los técnicos y ellos supuestamente son los responsables si los planes fracasan o no se cumplen, pero la política hace la cosecha si llega algún fruto.

En la actualidad, ya se dice que la planeación es a la vez técnica y política. El Plan de Desarrollo del Gobierno, con sus cuatro estrategias, es el prototipo de esta concepción. Veamos al respecto parte de lo que dice El Espectador/7, en su editorial del 20 de septiembre de este año:

> "Por la relación que guarda el desarrollo económico con el desarrollo social, la planeación no solo es una tarea técnica, sino también una empresa política, por cuanto ella ofrece un programa de gobierno y refleja una posición y una sensibilidad ante los problemas nacionales. El Plan de Desarrollo del Gobierno, al cual se refirió el doctor Pastrana al inaugurar el congreso de los planificadores, es un plan político, porque realiza, en el campo económico,

Digitized by Google

ideas y pensamientos políticos. Porque expresa una sensibilidad social. Lo mismo para elaborarlo, como para adelantarlo, se necesita el doble concurso del técnico y del político, porque mientras el técnico establece una serie de prioridades, el segundo las fija y les imprime un contenido social. La política, al acercarse a la planeación, adquiere una dinámica. Deja de ser un ejercicio personal y localista para convertirse en una actividad nacional, con mayor beneficio para todas y cada una de las zonas del país. Entre nosotros, estamos todavía esperando la Comisión del Plan que el Congreso debe elegir, justamente para que la política de este paso y se cumpla sin traumatismo esta renovación imprescindible del hábito nacional".

En la Planeación de la comunicación social no hay esa dicotomía técnica-política de que habla el editorialista para la planeación. Con tal concepción -es el caso colombiano- quien menos gana, si acaso hay ganancias, es cada sistema social, el conjunto de los cuales constituye la razón de ser de todos los planes de desarrollo.

La planeación de la comunicación social, pues, empieza por el contacto directo con los sistemas sociales particulares para conocer sus características y objetivos. Usa luego la técnica y las estrategias convenientes para el sistema social e involucra a la comunidad, a los técnicos y a los estrategas de la comunicación en la ejecución de los planes. El enfoque es social principalmente y técnico y político en segundo plano. Este enfoque fomenta la participación social. Los enfoques anteriores fomentan el paternalismo estatal.

B. Comunicación, Sistemas Sociales y Objetivos

Los sistemas sociales se forman por medio de comunicación y una vez formado determinan la comunicación que tendrán sus miembros. Un segundo principio de la relación entre sistemas sociales y comunicación es que se afectan mutuamente. Y una tercera relación, muy importante en este caso, es que el conocer un sistema social ayuda a predecir con seguridad varios aspectos de la gente, sin conocer otra cosa que los papeles o roles que la gente tiene en el sistema/3 .

Por sistema social queremos decir generalidad de actores individuales, cuyas relaciones mutuas están dirigidas por un conjunto organizado, escrito o tácito, de símbolos y normas compartidos y de expectativas/6 . Por ejemplo, una vereda, una junta de acción comunal, el Inderena, etc.

En cuanto a comunicación, varios autores/2,3 prefieren no definir qué es y se orientan más bien a explicar el proceso por el cual ocurre la comunicación. Pero si decimos que comunicación es el proceso por el cual alguien dice algo, por algún medio, a alguien, con algún objetivo o propósito; tendremos una definición general de comunicación que podemos aplicar a nuestros propósitos/11 .

Digitized by Google

Por objetivo de comunicación queremos decir aquello que el comunicador espera que esté haciendo la gente en una comunidad definida, después de que él haya efectuado lo que planea hacer. Entre el antes y el después hay todo un proceso de conocimiento del sistema social o grupo que recibirá el apoyo.

No podríamos entender el funcionamiento de un sistema social sin conocer los medios de comunicación y las barreras a la comunicación dentro del sistema. Tanto la comunicación como los métodos de mantenimiento de las fronteras del sistema, la vinculación del sistema con otros sistemas, el proceso de trasmisión de la cultura, los mecanismos de control social y los procesos de institucionalización de normas, sentimientos, costumbres, son conocidos como procesos maestros en todo sistema social y rigen la dinámica del mismo/8 .

Una característica especial de la planeación de la comunicación social es que analiza un problema global, en su ambiente, desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, un problema agronómico no se vería tecnicamente apenas; se vería relacionado con costumbres, con personas influyentes, con valores de grupo, con dificultades de comunicación, con recursos disponibles, con organizaciones relacionados, con experiencias amargas pasadas, etc. Este aspecto se relaciona con la pregunta, qué tenemos? e implica investigar sobre el terreno y en el sistema social, cúal es el problema con todas sus variaciones e implicaciones.

En la práctica es difícil reunir toda la información sobre una comunidad, por ello es necesario tomar nota de los aspectos básicos para poder actuar luego. Esos aspectos básicos son analizados críticamente, mediante una combinación adecuada de conocimientos técnicos, de conocimientos en ciencias sociales, y de conocimientos sobre comunicaciones.

Estamos interesados, pues, en campañas de comunicación. Como quien dice, nos interesa desarrollar planes o estrategias de comunicaciones para ayudarle a un sistema social a resolver sus problemas.

Así empezamos a definir qué hay que comunicar a quién, cuándo, con qué objetivos.

C. Pasos de la Planeación de Comunicación

Quién lo planea? Hacer planes para el baile, para el fin de semana, es planear. Planea el atracador y planea la policía. Planea el político y planea el ama de casa.

Hay dos clases de planeación de la comunicación: la informal, y la formal o sistemática/10 . Aquí nos interesa más la sistemática. En ese campo podemos ubicar la planeación de campañas de comunicación social.

Digitized by Google

De acuerdo con varios autores/1,2,9,10 la planeación sistemática de las comunicaciones tiene varias etapas con sus respectivos instrumentos para concretarlas. Además, varias experiencias recientes/4,5 , nos indican que hay una secuencia lógica en esas etapas, la cual debe seguirse. Veamos:

Etapa	Instrumentos
1. Reconocer la necesidad de hacer algo	1. Papel del Comunicador
2. Elaborar el plan para visitar la comunidad.	2. Consultas verbales, interdisciplinarias.
3. Investigar (buscar el diágnóstico)	3. Primer contacto directo con la comunidad, para hablar con sus miembros.
a. Recoger información básica de diversos ángulos sobre el problema.	
b. Conocer éxitos y fallas anteriores.	
c, Estudiar el sistema social, el público. Papeles de la gente, medios de comunicación, características económicas, creencias, tradiciones.	
d. Determinar qué se quiere que haga la gente y quién hará algo.	
e. Identificar opositores y sus argumentos.	
4. Consultar anuarios, estadísticas, planes.	4. Lecturas, charlas.
5. Redactar los problemas, y los objetivos locales, regionales y nacionales.	5. Programa.
6. Investigar de nuevo para resolver dudas.	6. Segundo contacto directo con la comunidad.
7. Formular alternativas y escoger las viables.	7. Proyecto.
8. Elaborar un plan de acción de comunicaciones, para ayudar a solucionar el problema. Ese plan contiene:	8. Plan y estrategias.

Digitized by Google

a. Naturaleza e importancia del problema para ese sistema social particular.
b. Objetivos a corto y largo plazo (expresados en términos de comportamiento humano).
c. Audiencias específicas (agricultores, autoridades, ganaderos, señoras jóvenes).
d. Mensajes (contenido, tratamiento, código, estrategia).
e. Fuentes de información.
f. Canales y métodos (combinación de canales y técnicas, con base en lo que se usa en la comunidad y en los recursos de los agentes de cambio)
g. Responsable de cada aspecto en la comunidad y fuera de ella.
h. Producción de materiales, responsables y fechas.
i. Calendario de ejecución en orden estratégico.
j. Presupuesto discriminado.
k. Fechas de iniciación y terminación de la campaña.

9.	Obtener la aprobación de la campaña.	9. Sistema social. Agencias de cambio.
10.	Ejecutar la campaña	10. Personal definido en el plan.
11.	Evaluar los efectos de la campaña.	11. Objetivos establecidos en 8.b Cuánta gente se comporta ahora como se definió en 8.b?
12.	Procurar continuidad.	12. Sistema social. Agentes de Cambio.

Al observar los pasos de la planeación encontramos que hay una gran diferencia entre el objetivo de la comunicación social así entendido y las campañas publicitarias o políticas. La mayor diferencia está en la ausencia de interés económico o estructural en los planeadores de la campaña: el interés se vierte sobre el sistema social que será actor, sujeto y cliente del cambio.

Además el mensaje no está determinado antes del comienzo, como en la publicidad. El mensaje obedece a las necesidades de la comunidad, no de la casa que patrocina. En tercer lugar, la audiencia no es masiva como en la publicidad, sino grupal, de sistemas sociales particulares.

Digitized by Google

D. Los Planeadores de la Comunicación

El comunicador como agente de cambio tiene la responsabilidad de iniciar la planeación de comunicaciones. Por supuesto en la planeación y ejecución de la campaña es necesario que participen los miembros del sistema social interesado en el cambio, los técnicos y las entidades responsables y colaboradoras. Visto más en perspectiva, el comunicador es un coordinador de la campaña/9 .

La gran necesidad de coordinar correctamente la planeación y la ejecución de la comunicación social surge en especial del peligro de sobretecnificar el diagnóstico. Significamos con ésto que los usuarios o clientes dicen, en su lenguaje, cuáles son sus problemas, luego los investigadores los traducen a términos técnicos para buscarles soluciones entre los resultados existentes de investigación. Y cuando regresa la solución a la comunidad, el problema inicial está expresado en otro lenguaje, o tiene otro nombre y la solución no es comprendida. El comunicador debe estar alerta sobre esa posibilidad y evitar que a la gente no especializada se le hable en lenguaje especializado.

En síntesis, los planeadores de la comunicación social son los agentes de cambio principalmente, Entre ellos, el comunicador es la persona indicada para coordinar la planeación, ejecución y evaluación de la campaña de comunicación social.

E. Evaluación con Base en Objetivos

Para toda evaluación es necesario definir los objetivos claramente en términos de comportamiento humano.

La evaluación de una campaña de comunicación no es otra cosa que comparar un "antes" que era una realidad social, con un "después" que debe ser otra realidad social. En el medio está la ejecución de la campaña de comunicación. Como ejemplo, veamos el siguiente objetivo:

> "Convencer al menos el 75 por ciento del público adulto de Iowa, que el sistema "bounty" es inválido y es perjudicial tanto donde el punto de vista de la vida silvestre como del económico. En el mes de enero de 1969 se tomará una muestra de 200 residentes de 21 años o mayores, en cada condado de Iowa, para determinar el número de personas en el Estado, que tienen el punto de vista dicho. Si al menos 75 por ciento del número de entrevistas expresa el punto de vista que el sistema "bounty" es inválido y perjudicial, el objetivo puede declararse cumplido"./13

Digitized by Google

Los objetivos, definidos en términos de comportamiento humano, abren las puertas no solo para llevar a cabo correctamente la campaña, sino también para hacer una evaluación confiable.

F. Guías al Azar para la Planeación de la Comunicación Social

Como en todo trabajo humano, en este de la planeación de comunicaciones es necesario revisar, cotejar, reelaborar, replantear, verificar, catear eslabones para determinar puntos de posible falla. Una guía sistemática para esa misión se cae por sí misma, pues si fuese posible tal guia se incluiría como etapa definida del proceso de planeación.

Por lo anterior elaboramos hace algún tiempo /12 unas guías al azar para ayudar en el planeamiento de campañas de comunicación. Incluimos esas guias en este documento para beneficio de ustedes y de sus usuarios. Ellas plantean interrogantes y afirmaciones para los cuales es necesario encontrar respuesta utilizable en la campaña de comunicación. Hemos marcado con asteriscos algunos aspectos cruciales.

1. Estamos interesados en:

   a. Desarrollo de planos o estrategias
   b. Solución de problemas.
   c. Situaciones de comunicación relacionadas con conocimientos.
   *d. Cuánto y qué hay que comunicar, a quién, con qué propósito?
   e. Qué necesita conocer usted antes de empezar a comunicar?

2. Hay alguna manera general de manejar una campaña de comunicación?

   a. En forma muy específica defina dónde está usted. Usted debe empezar a trabajar desde ese punto.
   b. Qué puede hacer usted? Qué sabe usted de la situación? Recuerde que usted es el único recurso que usted puede controlar a fondo.
   c. Recuerde que toda comunicación tiene un propósito: obtener alguna respuesta.
   d. Toda estrategia necesita de un actor en un punto central. Quién es ese actor?

3. En la elaboración de una campaña vamos a estudiar un problema general desde diferentes puntos de vista.

4. Involucre en la campaña la gente que se considera que debe estar involucrada. Esto es parte del proceso de formular un plan.

Digitized by Google

*5. El objetivo principal de la estrategia es lograr que la gente haga algo. Que la gente responda.

*6. Un propósito importante de una campaña es poner las ideas o las soluciones donde se necesita ponerlas, y hacerlo en el tiempo más adecuado.

*7. Qué espera usted que la gente esté haciendo después de que se lleve a cabo la campaña?

8. Qué es lo que deben hacer otras personas?

9. Escriba los objetivos de la campaña. Es decir las respuestas que usted quiere lograr como resultado de la campaña.

10. En ciertos puntos de la campaña el problema se concentra en la pregunta: Cómo hacer para que otras personas participen?

11. Pregúntese por qué no le gusta a usted la situación así como está. Qué cambios quiere usted?

12. Regrese al estudio de la situación. Repásela, defina los índices que usted desea obtener como resultado de la campaña.

13. Siga un derrotero.

*14. Cómo hará usted para poner todos los mensajes en la misma persona en el momento preciso? Esto envuelve la decisión acerca de los medios de comunicación que usted va a usar, y de las fechas y duración de ese uso.

*15. No vaya a olvidar que alguien, tanto en las organizaciones vinculadas, como en las veredas, tiene que decir "está bien". Cúal es la estrategia para lograr que ese alguien diga "está bien" a la campaña?

*16. Cúal es la oposición a la campaña? Cómo se hará frente a esa oposición? Esto es muy importante.

17. El trabajo consiste en hacer algo para crear movimiento entre la gente. Usted está incluido ahí.

18. Convenza gente para que convenzan a otros.

Digitized by Google

19. Una posición moderada de cambio puede ser más efectiva que una posición extrema de cambio. Esta última genera mayor resistencia.

20. Piense en lo que se hará mañana, dentro de un mes, dentro de un año, dentro de cinco años.

Conclusión

La planeación de la comunicación social es una necesidad social. Cada día es mayor el número de mensajes inconexos que reciben los grupos sociales, por ejemplo los rurales. De otro lado la comunicación publicitaria y la política o institucional no toman en cuenta las necesidades, características y objetivos de las comunidades, pues se las considera como clientela masiva.

El concepto de planeación en comunicaciones es de avanzada ideológicamente: en él los sistemas sociales usan la técnica disponible y los medios de comunicación para resolver problemas, en vez de que la técnica y los medios de comunicación usen al público para satisfacer necesidades empresariales de los medios y de los anunciadores.

La planeación de campañas de comunicación nace de las relaciones básicas entre sistemas sociales, comunicaciones y objetivos de comportamiento humano. Con esas bases se sigue un proceso lógico de diagnóstico y formulación de alternativas, plan de comunicación, de realización y evaluación.

El papel del comunicador es básico para la planeación y ejecución de la campaña. Ello no significa que sea el único que tiene responsabilidades en esa misión. Ni el comunicador ni las comunicaciones, así sean excepcionalmente eficientes, resuelven los problemas de los sistemas sociales. Eso sí, son ayuda poderosa para resolverlos.

HR/cdet IX-22-72

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. ALBA, V. Planeamiento de la comunicación. Bogotá, Programa Nacional de Comunicación de Masas, ICA, 1970. 2 p.

2. ASOCIACION AMERICANA DE EDITORES DE FACULTAD DE AGRONOMIA. Manual de Comunicaciones. Trad. del Inglés por el Centro Regional de Ayuda Técnica de la AID. Buenos Aires, Albatros, 1970. 345 p.

3. BERLO, D. The process of communication. New York, Holt Rinehart and Winston, 1960. pp. 147-152.

4. COLOMBIA. PROGRAMA DE GRADUADOS ICA-UN. Técnicas de comunicación agropecuaria, 2o., trimestre 1972; prácticas parcelación Las Mercedes. Bogotá, Instituto Colombiano Agropecuario, 1972. 18 p.

5. _____. Plan de comunicación y desarrollo, parcelación Las Mercedes. Bogotá, Instituto Colombiano Agropecuario, 1971. 27 p.

6. KLONGLAN, G., BEAL, G.M., BOHLEN, J.M. y MULFORD, C.L. Prediction of local civil defense director's role performance; Minnesota, Georgia and Massachusetts. Ames, Iowa State University, Rural Sociology Report 52, 1966. pp. 14-15.

7. LA PLANEACION, técnica y política. El Espectador, Bogotá, setiembre 20, 1972: 2A.

8. LOOMIS, C. Social systems; essays on their persistence and change. Princeton, D. Van Nostrand, 1967. pp.30-36.

9. PEREZ Z., H. Planeación de las comunicaciones. Bogotá, Instituto Colombiano Agropecuario, 1971. 3 p.

10. RAMSAY, J., FRIAS, H. y BELTRAN, L.R. Extensión agrícola; dinámica del desarrollo rural. 3a. ed. Lima, IICA, 1972. pp. 253-259..

11. RINCON, H. Responsabilidad social de la prensa. Bogotá, Instituto Colombiano Agropecuario, 1972. 12 p. (Mecanografiado).

Digitized by Google

12. RINCON, H. Guías al azar para planeamiento de campañas de comunicación. Bogotá, Instituto Colombiano Agropecuario, 1971. 2 p.

13. WIGAL, D. A plan for a compaign to abolish the bounty system in Iowa. Ames, Iowa State University, 1967. 26 p.

Digitized by Google

SEGUNDA PARTE

Digitized by Google

Digitized by Google

II - A
REDACCION TECNICA Y DIVULGATIVA
(Marina Parra)

Digitized by Google

Digitized by Google

LA COMUNICACION ESCRITA

A. Definción

La comunicación escrita es sinónimo de "redactar" y "redactar" significa compilar u ordenar ideas. Consiste en expresar por escrito los pensamientos o los conocimientos ordenados con anterioridad.

Bien sabido es que en todo proceso de comunicación hay un mensaje que se envía a uno o varios receptores. La comunicación escrita tiene también un mensaje constituído por los conocimientos o pensamientos que trasmitimos a los lectores.

No podemos perder de vista el hecho de que escribimos para alguien y que nuestro mensaje debe estar escrito en forma de que llegue clara y sencillamente a sus destinarios. Por lo tanto, la manera de elaborar un mensaje tiene que ceñirse a las condiciones de nuestros posibles lectores. Muchas veces ellos son personas que tienen un nivel cultural más bajo que el nuestro y estamos en la obligación de hacer que el mensaje se adapte a su nivel cultural para que puedan entenderlo y asimilarlo fácilmente.

B. Objetivos

La comunicación escrita, como todo tipo de comunicación, se hace siempre persiguiendo un fin determinado, un objetivo preciso.

Unas veces escribimos solo para trasmitir conocimientos y en este caso el escrito es de carácter informativo porque pretende solamente dar una información.

En otras ocasiones escribimos con el fin de convencer a nuestros lectores para que actúen en determinada forma. El escrito tiene en este caso un objetivo persuasivo.

Algunos escritores pretenden solamente entretener a sus lectores y sus escritos persiguen un objetivo recreativo.

Cualquiera que sea el objetivo específico que tratemos de obtener, debe corresponder a un objetivo general que es común a toda comunicación y es el de educar. Se educa al individuo cuando se le informa por qué se le da un aporte de nuevos conocimientos que van a modificar su manera de pensar. También se educa cuando se persuade a alguien de que cambie su conducta y actúe en una forma más benéfica para él y para la comunidad a la cual pertenece.

Digitized by Google

Cuando por medio de nuestros escritos estamos recreando al lector, también educamos porque, para lograr una formación integral, el ser humano necesita recreación y ésta puede obtenerse por medio de buenas lecturas.

C. Requisitos Previos

Cuando nos disponemos a escribir, debemos tener en claro que vamos a enviar un mensaje. Pero esta trasmisión del mensaje en forma escrita exige dos requisitos previos que analizaremos a continuación:

1. Conocimientos del receptor. Siempre que pensamos escribir algo es necesario reflexionar acerca de nuestros posibles lectores: tienen facilidad para comprender las ideas que leen? Su vocabulario es amplio, regular o reducido? Qué intereses tienen? Qué utilidad obtendrán con la lectura de nuestro escrito? Con la respuesta a estos interrogantes y a otros que consideremos necesario hacernos, estaremos en capacidad de escribir para estos lectores en la misma forma que si estuviésemos desarrollando con ellos una sencilla y grata conversación.

2. Conocimiento del Mensaje. Una vez que hayamos conocido nuestros futuros lectores debemos precisar aquello que les vamos a decir, el mensaje que les vamos a enviar.

Antes de empezar a escribir tenemos en nuestra mente una serie de ideas que desearíamos trasmitir. El primer paso que hemos de dar, es el de poner en orden esas ideas: pensar con claridad. Ese pensamiento claro se reflejará en la escritura. De otra parte, hay que tener en cuenta que no todas las ideas tienen la misma importancia; por lo tanto, en nuestra mente las debemos clasificar de acuerdo con su importancia. A continuación, elaboramos un plan correspondiente a aquello que vamos a escribir. Al trasmitir el mensaje nos ceñimos a dicho plan que es el diseño de nuestra comunicación escrita.

D. Etapas de la Comunicación Escrita

La comunicación escrita es un proceso y como tal, presenta en su desarrollo varias etapas que es necesario analizar. Del cumplimiento consciente de cada una de ellas depende, en buena parte, el éxito de nuestro trabajo escrito. Estudiémoslas.

1. Selección del tema. En la vida profesional estamos sujetos a dos posibilidades: escribir sobre un tema que impone nuestro trabajo, o sobre uno elegido libremente. En el primer caso tenemos los temas "impuestos" que bien pueden ser informes, estudios o investigaciones determinados por las circunstancias propias de nuestra especialización: los suelos, el agua, los bosques, etc.

Digitized by Google

Cuando podemos elegir el tema, estamos frente a un tema "opcional". En este caso es necesario tener en cuenta algunos requisitos que contribuyen al éxito de nuestro escrito. En primer término debemos elegir los temas que nos despierten interés, puesto que es bien sabido que trabajamos mejor en aquello que nos agrada; de otro lado, necesitamos estar seguros de que poseemos unos conocimientos básicos sobre el tema elegido, porque de lo contrario, nuestro trabajo exigirá un gran esfuerzo y una gran pérdida de tiempo ocasionados por la obtención de esos conocimientos y difícilmente podremos obtener éxito en el desarrollo de un tema que nos es poco conocido; por último tenemos que enterarnos de si es fácil obtener fuentes de información sobre el tema que queremos desarrollar, ya que, si por ejemplo, estamos en un sector rural de Colombia, se dificultará mucho escribir sobre un tema que se está investigando en Europa.

Una vez que se haya seleccionado el tema, debemos ponerle un límite, hacer una delimitación de él. Es más importante profundizar y agotar información sobre un punto específico del tema general, que tratar de abarcar todos los aspectos, informando superficialmente sobre cada uno de ellos.

Esta delimitación del tema la exige, por una parte, nuestro tiempo, puesto que en nuestro medio son pocas las personas que se dedican exclusivamente a la investigación; de otro lado, la exige el tiempo de nuestros lectores. Es más efectivo un escrito con una sola tesis básica, conciso, en el cual el receptor de la información encuentre, precisamente, aquello que necesita conocer, que uno general y vago.

2. Elaboración del Plan. Cuando hemos seleccionado y delimitado el tema pasamos a elaborar el plan que será la pauta en la comunicación de nuestras ideas y cómo preparar el plan? Veamos los pasos a seguir:

a. Elaboración de una lista de todos los aspectos relacionados con el tema propuesto.

b. Agrupación de esos aspectos según su relación de afinidad con los demás.

c. Búsqueda de un subtítulo general para cada una de las agrupaciones que han resultado.

d. Ordenamiento de los subtítulos de acuerdo a su importancia dentro del escrito y al método que vamos a utilizar en su desarrollo.

e. Análisis y jerarquización de las ideas y su representación gráfica por medio de los nomencladores.

Cómo analizamos y jerarquizamos las ideas?

En todo trabajo escrito hay un título general que corresponde al tema. Pero, como hemos visto, dentro de ese tema resultan grupos de aspectos que constituyen los subtemas

Digitized by Google

y que tienen su correspondiente subtítulo. En muchos casos los subtemas son susceptibles de nuevo análisis y es necesario hacer otras divisiones para llegar a particularizar completamente el tema. En este proceso obtenemos una idea fundamental, varias secundarias y varias particulares que debemos desarrollar.

Hemos dicho que ese análisis se representa gráficamente mediante los nomencladores. Los nomencladores son números o letras y para su empleo hay dos técnicas o métodos. La primera es el método ordinal que consiste en asignar números romanos a las ideas principales, letras mayúsculas a los subtemas, números arábigos a la división de los subtemas y letras minúsculas en el caso de que las últimas divisiones se prestan a una mayor particularización. Aquí tenemos un ejemplo:

E. El Cultivo de la Caña de Azúcar

Introducción

1. Suelos

   a. Propiedades

   b. Nutrientes requeridos

      1) Nitrógeno

      2) Fósforo

      3) Potasio

2. Siembra

   a. Desmontes

   b. Elección de la semilla

   c. Distribución de la semilla

      1) Colocación en el surco

      2) Siembra a surco corrido

3. Cosecha

   a. Siega

Digitized by Google

1) Rastrojo

2) Resiembra

a) Prematura

b) Tardía

b. Producción

4. Conclusiones

La segunda técnica es la correspondiente al método decimal. En este caso se emplean solamente números arábigos dígitos, tal como podemos verlo a continuación:

F. El Cultivo de la Caña de Azúcar

Introducción

1. Suelos

a. Propiedades

b. Nutrientes requeridos

1) Nitrógeno

2) Fósforo

3) Potasio

2. Siembra

a. Desmontes

b. Elección de las semillas

c. Distribución de las semillas

1) Colocación en el surco

2) Siembra a surco corrido

Digitized by Google

3. Cosecha

a. Siega

b. Resiembra

1) Prematura

2) Tardía

c. Producción

Conclusiones

Como puede observarse en los ejemplos anteriores, es necesario que las subdivisiones de cada tema estén relacionadas entre sí, o sea que traten de asuntos de igual jerarquía y que cada asunto sea desarrollado bajo un solo nomenclador. Si abrimos un nomenclador, A, por ejemplo, tiene que existir B, ya que se trata de una división y en toda división hay por lo menos dos elementos.

La elaboración de un plan es una etapa imprescindible en todo escrito científico o técnico, porque nos da una visión global e inmediata del contenido previsto para el trabajo y nos sirve de guía para hacer un desarrollo coherente que no se salga de los límites que nos hemos fijado.

Documentación

El plan es el diseño con el cual vamos a trabajar. Ciñéndonos a él elaboramos el trabajo escrito, pero necesitamos materiales para esa elaboración. Tenemos que ir en la búsqueda de esos materiales. Esta es la etapa de la documentación.

Antes de empezar a elaborar un trabajo es necesario tener en cuenta que todas las ideas que en él se expresen deben ser sustentadas por hechos. Por consiguiente, hay que buscar esos hechos que son los datos comprobados que han de dar sólido apoyo a nuestras aseveraciones. Al conjunto de informaciones y de datos que sirven para la sustentación de nuestras aseveraciones, se le denomina documentación.

Para obtener la información podemos actuar de distintas maneras:

1. Seleccionando todo el material impreso relacionado con el tema que vamos a tratar: libros, revistas, informes, periódicos, etc.

2. Observando directamente los hechos y el problema que nos preocupa: los terrenos, las plantaciones, las aguas, etc.

Digitized by Google

3. Haciendo entrevistas y discusiones con expertos o personas que nos puedan proporcionar los datos necesarios.

Aquellas información obtenida por medio de la consulta de material impreso se denomina información bibliográfica. Cuando esa información llega a nosotros como resultado de la observación y el contacto directo con el objeto del estudio, o de las encuestas, que son el acopio de testimonios logrados por entrevistas con algunas personas, tenemos lo que en investigación se denomina trabajo de campo.

Fichas documentales. La información obtenida mediante cualquiera de los dos métodos enunciados, se recopila en fichas documentales o de datos que son de gran utilidad porque nos ayudan a organizar el material y a economizar tiempo.

Estas fichas pueden contener citas textuales, resúmenes de ideas, informaciones obtenidas en entrevistas, o ideas o comentarios personales.

Hay muchos sistemas para elaborar las fichas documentales, pero el más usado es el que se observa en el modelo: en la parte superior izquierda va el nomenclador correspondiente al plan de temas, con el cual se relaciona la ficha; debajo se escribe la información y por último, hacia la derecha, la identificación abreviada de la fuente de donde se ha tomado.

I. A.

"En general, el empleo de la máquina en la agricultura presupone un alto nivel de perfección en el cultivo de la tierra".

Karl. K. La Cuestión Agraria, p. 45.

Digitized by Google

Organización

En las fichas documentales se tiene todo el material de trabajo; basta clasificarlas y organizarlas de acuerdo con el plan de temas y estamos listos para empezar a redactar el borrador de nuestro trabajo escrito.

Realización

Al empezar a escribir no podemos descuidar el hecho de que estamos escribiendo para otras personas, que al leernos tienen el derecho a poder comprender nuestro escrito con el menor esfuerzo posible de su parte.

Teniendo en cuenta este principio escribiremos el contenido de las fichas trascribiendo, sintetizando y analizando las ideas que ellas contienen. Al terminar de elaborar la redacción del contenido de las fichas se habrá agotado el tema. La siguiente etapa será la de redacción de las conclusiones donde se ponen de relieve los resultados que el propio autor crea haber conseguido. En la realización del trabajo escrito hemos de tener en cuenta algunos aspectos:

Titulación: Los títulos generales que corresponden al título del tema, se escriben con mayúsculas y centrados. Los títulos de los subtemas se escriben al margen, subrayados y sin mayúsculas. Al terminarlos no se escribe ningún signo de puntuación. La idea se empieza a desarrollar en el renglón siguiente. Los títulos de divisiones de los subtemas, denominados también títulos de tercer orden, se escriben dejando al margen un espacio adicional llamado sangría, se subrayan y al terminarlos se coloca un punto para empezar a desarrollar la idea a continuación.

Ejemplos:

EL CULTIVO DE LA CAÑA DE AZUCAR

Nutrientes requeridos

Nitrógeno. ---

Párrafos. Cada párrafo contiene una idea fundamental y su desarrollo por medio de ideas secundarias. Debe presentar las siguientes características:

1. Unidad. Esto es, que todas las ideas secundarias vayan a reforzar la idea fundamental.

Digitized by Google

2. Coherencia. O sea, que las ideas estén íntimamente relacionadas entre si y no haya ninguna idea extraña al contenido del párrafo.

3. Extensión delimitada. El párrafo no puede ser demasiado extenso porque, de una parte fatiga al lector, y de otro lado, se corre el riesgo de desarrollar en él más de una idea, con lo cual se rompe la estructura del párrafo que consta de una idea fundamental y su desarrollo. Los párrafos tampoco pueden ser muy breves, porque en ellos no tendríamos espacio para el desarrollo de la idea fundamental que contiene.

Estilo. Las condiciones básicas del estilo son: Claridad, precisión, concisión y sencillez.

La Claridad hace relación a la comprensibilidad del escrito. Un estilo es claro cuando el pensamiento del que escribe penetra sin esfuerzo en la mente del lector. Depende del conocimiento del tema y del conocimiento de las personas para quienes escribimos, ya que como lo hemos dicho antes, debemos adaptar nuestros escritos al nivel cultural de los futuros lectores.

La Concisión. Consiste en utilizar solamente aquellas palabras adecuadas para la expresión de cada concepto. La obtenemos por medio del enriquecimiento de nuestro vocabulario que nos ilustra sobre la correcta significación de cada término.

La Sencillez es una cualidad del estilo que se opone a lo enrevesado, complicado. En nuestros escritos obtenemos la sencillez utilizando palabras y frases de fácil comprensión y evitando aquellas cuyo único objetivo es el de adornar.

Revisión

Cuando terminamos el primer borrador, procedemos a la revisión del trabajo atendiendo a la claridad de las ideas, el orden seguido en su desarrollo, la unidad de los párrafos, la extensión de ellos, los ejemplos ilustrativos que hemos usado, la íntima relación entre las conclusiones y el contenido del trabajo. En seguida pasamos a revisar la gramática: concordancia entre el sujeto y el verbo, entre los sustantivos y los objetivos, orden de las partes de oración...

Una vez revisada la gramática, nos detenemos en la ortografía y consultamos en el diccionario la escritura correcta de aquellas palabras en las cuales tengamos dudas. Por último, revisamos la puntuación de nuestro escrito atendiendo al uso correcto de los puntos y comas, comas, dos puntos y demás signos de puntuación utilizados.

Es muy conveniente, antes de elaborar el trabajo en forma definitiva, hacer que lo lean amigos de nuestra especialidad, para estar seguros de que el mensaje se ha expuesto con claridad.

Digitized by Google

Digitized by Google

II

ESCRITOS DOCUMENTADOS

Se llaman escritos documentados o escritos formales aquellos en los cuales tenemos que mencionar, en forma exacta, las fuentes de la documentación utilizada. Al elaborarlos, nos valemos de una información que hemos obtenido de distintas fuentes. La seriedad de nuestro trabajo depende de que no nos apropiemos las ideas expuestas y utilicemos la bibliografía para anotar en ella los autores que nos ayudaron en la realización del escrito.

Hay varias clases de escritos documentados, pero los más conocidos son los Informes Técnicos, las Tesis y las Monografías.

A. Informes Técnicos

Son documentos escritos en prosa científica, técnica o comercial con el propósito de comunicar información dirigida, generalmente, a personas o entidades capacitadas para tomar decisiones. En ellos se presentan hechos obtenidos o verificados por el autor y contienen la solución a un problema y los datos y métodos de que nos hemos valido para encontrar esa solución o la respuesta a una consulta técnica, lo mismo que las recomendaciones que juzguemos conveniente hacer con respecto al problema en cuestión.

Los informes no son temas "opcionales" porque los preparamos a petición de un superior o de un cliente, con fin de dar una información o una base para tomar una decisión.

B. Monografías

Son trabajos escritos, principalmente informativos, de poca extensión y enfocados hacia un tema específico: una región, un cultivo, un suelo, etc.

C. Tesis

Son trabajos con mayor seriedad científica, mayor documentación y más aporte personal. Las elaboramos generalmente para obtener grados académicos.

Digitized by Google

Digitized by Google

III

LA PREPARACION DE INFORMES

A. El Informe

El informe es un documento escrito en prosa científica, técnica o comercial con el propósito de comunicar información a un nivel más alto en una organización. Presenta hechos obtenidos o verificados por el autor. Generalmente contiene no sólo la solución sino también los datos y el métodos empleados para arribar a la solución de un problema o para obtener la respuesta a una consulta técnica.

Los informes están basados en reconocimientos, investigaciones, estudios y labores realizadas. El estilo, aunque importante, es incidental. La preparación del informe técnico requiere conocimiento de primera mano, compresión y contacto con la materia. La recolección y ordenamiento de los datos envuelve una discriminación que se deriva de una familiaridad completa con el problema considerado. La solución del problema y la interpretación de los datos requieren razonamiento científico, pericia técnica, entendimiento teórico y experiencia práctica. El llegar a conclusiones y el presentar recomendaciones se derivan del juicio de evaluar los méritos de varias alternativas.

B. Características de los Informes

El informe técnico posee características que lo distinguen definidamente de otros estilos de escritura. El informe técnico no es un ejercicio puramente literario como el ensayo, la prosa, el cuento o el verso. Las principales formas usadas en el informe son la exposición y la descripción.

Las características principales que distinguen al informe técnico de otros escritos son:

1. El informe es generalmente preparado a pedido de un superior o de un cliente; rara vez es preparado por el autor de su propia iniciativa.

2. El informe no es preparado y leído por libre elección, sino como un deber.

3. El informe es preparado bajo una situación específica para llenar una necesidad de información o como base para tomar una decisión, de parte de los superiores del autor.

Digitized by Google

4. La audiencia del informe está limitada a un solo individuo o a un grupo estrechamente unido, tales como el gerente, propietario, ingeniero jefe, un comité, una comisión, un consejo, un directorio, un cuerpo legislativo.

5. El informe se caracteriza por su uso liberal de cuadros, gráficas, matemáticas, y fraseología técnica o comercial.

6. El informe es factual; cuando se dan opiniones y conclusiones se las denomina como tales y su base se dá a conocer al lector.

7. El informe contiene una completa descripción de la metodología usada para reunir la información que contiene, y además toda la información pertinente en detalle.

C. Pasos en la Preparación de Informes

Para la preparación de un informe, es aplicable el método científico usual. La secuencia de operaciones incluye los siguientes pasos:

1. Determinación de la naturaleza de la información que se desea y del valor de la solución que se anticipa. Este paso generalmente lo toma el superior o el cliente de la persona que prepara el informe.

2. Definición y limitación de la tarea y tareas a realizar, incluyendo autorizaciones de gastos y empleo de personal para alcanzar el objetivo que se desea. Se hace una declaración concreta de objetivos conjuntamente por el supervisor y la persona a la cual le ha asignado el trabajo, o por el cliente y su consultor.

3. Recolección de los hechos pertinentes, experiencias, ideas, y suposiciones que tengan que ver con los objetivos que se buscan o con los procedimientos para alcanzar esos objetivos.

4. Análisis y asimilación de la información reunida: correlación, comparación, organización, selección, y evaluación en términos del objetivo.

5. Síntesis del análisis para alcanzar todas las soluciones específicas posibles que puedan satisfacer el objetivo.

6. Evaluación de los resultados que conducen a decisiones positivas en la solución o selección de la información, y verificación de la exactitud y solvencia de los datos y procedimientos técnicos

Digitized by Google

7. Organización y preparación del informe para someterlo al superior o cliente.

Estos pasos son importantes porque representan un método lógico de pensar. El tenerlos en mente ayudará al investigador y acelerará su pensar.

D. Estructura de los Informes

Los informes varían mucho en longitud, forma, complejidad y estructura, de acuerdo con la ocasión y las necesidades de la organización para la que son escritos. A pesar de ésto, la mayoría de los informes siguen una forma prescrita que da lugar a que tengan elementos comunes. Se puede entonces hablar de una estructura básica del informe.

Los elementos comunes de esta estructura básica son los siguientes:

Estructura básica

1. Propósito. Todo informe, al igual que todo escrito técnico científico, contiene una declaración del propósito con que se hace. Se describe el problema que se investiga, el objetivo que se pretende alcanzar, la finalidad con que se presenta. Se responde aquí a la pregunta Para qué?

2. Procedimiento. El informe debe dar la información suficiente para que el lector juzgue la exactitud y grado de confianza del trabajo realizado. Puede consistir de entrevistas, uso de cuestionarios, experimentos de laboratorio, visitas de inspección, etc. Se responde aquí a la pregunta ¿Cómo?

3. Resultados. Si la descripción de los procedimientos es el cuerpo del informe, los resultados son el corazón. Los hechos encontrados se presentan en forma objetiva, exacta, lógica y clara. Para ésto se emplean cuadros, gráficas e ilustraciones. Se contesta aquí a la pregunta ¿Qué se encontró?

4. Conclusiones o recomendaciones. En las conclusiones y recomendaciones es donde se revelan la discriminación y juicio del técnico; son el resultado del pensamiento del autor de cómo interpreta sus hechos. Las conclusiones emergen del análisis detallado del informe. Las recomendaciones son las ideas del autor sobre decisiones futuras. Se contesta aquí a la pregunta ¿Qué debe hacerse?

Todos los informes contienen estos cuatro elementos de alguna manera, aunque su forma varía mucho. Esos cuatro elementos forman el cuerpo del informe; la variación se opera mayormente en las partes adicionales tales como carátula, carta de remisión, compendio, apéndices. Sin embargo, hay partes convencionales que ocurren en la mayoría de los informes. Para un informe formal, estas partes convencionales son:

Digitized by Google

Partes convencionales

1. Cubierta
2. Carátula
3. Tabla de contenido
4. Carta de remisión
5. Compendio o resumen
6. Cuerpo
   a. Propósito o introducción
   b. Procedimiento
   c. Resultados
   d. Discusión y análisis
7. Conclusiones
8. Recomendaciones
9. Apéndice
   a. Bibliografía
   b. Gráficos, ilustraciones
   c. Datos matemáticos suplementarios
   d. Otro material suplementario.

El esquema anterior es flexible y no necesariamente incluye todo lo que puede contener un informe. Si el informe es muy largo, el autor puede desear agregar un índice de materias. Si es corto, puede reunir dos o tres partes e una, o puede prescindir de algunos de los apéndices.

La cubierta que se usa generalmente es del tipo que permite extraer algunas secciones del informe. Contiene indicaciones sobre el título del informe, el nombre del autor, la fecha, el nombre de la organización y un número de serie. La carátula repite estos datos en forma más detallada, con subtítulos y agrega el nombre de la persona o entidad a quien va dirigido el informe, y a veces una o dos firmas de supervisores que aprueban el trabajo. La tabla de contenido es esencialmente un esquema del informe, una lista de encabezamientos principales y secundarios en el orden en que aparecen e indica las secciones principales y las páginas en que se hallan. El compendio o resumen aparece generalmente antes de la discusión detallada del problema con el objeto de informar a los superiores en forma breve sobre el problema y los resultados y recomendaciones que se presentan. Muchas veces esta es la única parte del informe que los jefes leen o que se publica; por ésto, debe tenerse especial cuidado en prepararlo. El cuerpo del informe es la parte más larga y debe contener los elementos mencionados en la estructura básica. El apéndice, finalmente, sirve para colocar el material adicional que no puede presentarse en el texto del informe sin interferir con el progreso lógico y ordenado de la exposición. Las citas a libros, revistas, documentos se agrupan en el apéndice bajo el epígrafe de "Bibliografía". Gráficas y mapas adicionales, modelos de cuestionarios, proyectos de reglamentos y otros materiales adicionales que ayuden a clarificar los datos, pero que no son absolutamente necesarias en el texto, también se pueden poner en el apéndice.

Digitized by Google

E. Tipos de Informes según su Función

La clasificación de los informes en tipos definidos permite al autor orientar sus pensamientos y su trabajo. Tan pronto asocia el informe con cierto tipo puede organizar la recolección y tratamiento del material. El tipo está estrechamente vinculado a la función que se espera que cumpla el informe. Sobre la base de la función, los informes se pueden clasificar como sigue:

1. El informe periódico - registro de trabajo ejecutado periódicamente.

   a. Intérvalos regulares

      1) Diario, semanal, mensual
      2) Trimestral, semestral
      3) Anual

   b. Intervalos especiales

      1) Preliminar
      2) En marcha
      3) Final

2. El informe de consulta - asignaciones específicas en consulta

   a. Reconocimientos y observaciones
   b. Estudios
   c. Experimentos y pruebas
   d. Investigación

Los informes preliminares, en marcha y finales dan énfasis al factor tiempo antes que al procedimiento mediante el cual es elaborado el informe. Por ésto se han clasificado junto a los informes periódicos. Pero los informes preliminares, en marcha y finales que requieren reconocimientos, estudios, experimentos o investigación, aunque ellos se consideren como informes periódicos especiales, serán preparados según los procedimientos para informes de consulta.

En los informes periódicos hechos a intervalos regulares, como en el control del manejo de empresas públicas y privadas, es necesario llevar registros cuantitativos de material consumido, trabajo empleado, unidades de artículos producidos o cantidad de trabajo terminado, tiempo necesario para ejecutar operaciones y otras tareas. Para que sea de valor esta información debe ser completa, exacta y presentada con rapidez. Los informes diarios están hechos

Digitized by Google

en formularios preparados, diseñados cuidadosamente para reflejar la naturaleza del trabajo y para rendir los resúmenes deseados. Los resúmenes de los informes diarios se trasfieren a los informes semanales y mensuales. De estos, los jefes de departamentos pueden escribir sus informes a las autoridades, los que a su vez preparan informes anuales a sus directorios, accionistas, miembros de consejos o jefes de agencias gubernamentales.

Los informes preliminares están basados en reconocimientos, estudios, y cálculos para determinar la practicabilidad de un proyecto y para planear procedimientos o construcciones. Los informes de marcha o progreso son hechos a intervalos solicitados o apropiados para mantener informados al cliente o a los jefes. El informe final escrito a la terminación del proyecto tiene naturaleza histórica. Por regla general, el informe final contiene sólo los hechos saltantes para usarse posteriormente si se acometen proyectos similares o si es necesario hacer alteraciones o adiciones.

Muchos informes se escriben para rendir información o consejo sobre un problema específico. Estos informes se clasifican como informes de consulta.

El informe de investigación se distingue porque su materia trata 1) de creación de teoría y principios fundamentales; o 2) la aplicación de principios fundamentales o procesos nuevos.

F. Tipos de Informes según su Longitud

Según la longitud y la naturaleza de su campo, el autor de un informe tiene un número de formas posibles a escoger. Estas formas pueden ser usadas en la preparación de cualquiera de los tipos mencionados previamente. Sin embargo, ciertas formas se prestan mejor a ciertos tipos. La clasificación usual según la forma es la siguiente:

1. Formulario
2. Memorando
3. Carta
4. Formal
5. Oral

Los informes en formulario son instrumentos importantes para registrar información original acerca del progreso del proceso de manufactura o de un trabajo de construcción. Los formularios son también indispensables en la recolección de datos originales a través de reconocimientos, pruebas y observaciones. Las respuestas a cuestionarios bien planeados se devuelven en informes formularios. Han recibido poca atención porque los autores creen que es fácil llenarlos. El completarlos es sólo una parte del ciclo. El diseño requiere un amplio conocimiento de la información requerida y de la interpretación esperada. Un formulario diseñado en forma descuidada rendirá información insuficiente, inadecuada y confusa.

Digitized by Google

Los informes memorando son registros informales de conferencias interdepartamentales entre jefes de una organización y otros miembros en sus departamentos. Estos informes sirven para registrar declaraciones saltantes, recomendaciones e ideas discutidas en una conferencia. Es necesario ejercitar una considerable discriminación para retener los puntos esenciales y descartar el material que no contribuye al propósito de la conferencia. Cuando la conferencia es una reunión regular o especial de un comité, consejo, comisión o directorio, el informe memorando asume la dignidad de un "acta de la reunión".

Las cartas informe se usan cuando hay una necesidad definida de comunicación entre el escritor y el receptor. Las miras y el contenido son de tal magnitud que la carta, sin contar las inclusiones, va de una a tres o cuatro páginas. Los cuadros, ilustraciones y cálculos complementarios se agregan como inclusiones o muestras. La carta informe es una composición general escrita de acuerdo a un esquema generalmente aceptado, pero permitiendo el ejercicio de la individualidad y recursos del autor.

Los informes formales se usan cuando el objeto y contenido son relativamente amplios. En tales casos una carta informe tendría poco significado. Una carta en esfos casos colocaría el saludo tan lejos del cierre o despedida que el lector no se daría cuenta que estaba leyendo una carta. En el informe formal cada elemento breve de la carta está extendido en tratamiento y llega a convertirse en lo que se llamá una "parte".

Los informes orales se mencionan aquí como una de las formas porque juegan un rol importante en presentar la esencia de un informe a un cliente o a un grupo. Hay técnicas especiales para la presentación eficaz de informes orales asi como hay técnicas para preparar buenos informes escritos. La presentación oral de trabajos a reuniones técnicas indica que la mayoría de los oradores se beneficiarían al aplicar técnicas conocidas para hacer llegar sus mensajes clara y eficazmente. Mirándolo bien, aun una carta cuidadosamente preparada no iguala al interés personal que puede ser creado por un informe oral, rendido en forma dinámica y digna.

G. Como escribir un buen Informe

Lo anteriormente escrito contiene información sobre la naturaleza y clases de informes. Siguen ahora algunos consejos que se espera sean útiles para escribir buenos informes.

Los objetivos en pedirle que ponga atención en escribir sus informes son los siguientes:

1. El escribir un informe lo ayudará a desarrollar su juicio
2. Le ayudará a aprender a hacer exposiciones exactas
3. Le enseñará a pensar con claridad
4. Le ayudará a expresarse con claridad
5. Le enseñará que aprender hechos de memoria es menos importante que aprender como usarlos.

Digitized by Google

6. Le mostrará que escribir un informe es importante porque el hacer informes ocupará una parte grande de su trabajo profesional.

Cuando se gradúe y consiga un trabajo, usted será llamado a preparar varias clases de cartas, memorandos e informes. Si usted puede hacer esta parte de su trabajo en forma satisfactoria, sus posibilidades de promoción serán incrementadas grandemente. Si usted no es capaz de realizar este trabajo satisfactoriamente, es igualmente cierto que alguien, probablemente su jefe, lo tendrá que hacer en lugar de usted y sus perspectivas de avance sufrirán en forma correspondiente.

La capacidad de escribir buenos informes requiere práctica. Muy poca gente puede hacerlo sin práctica, aunque hay algunos que están mejor dotados por la naturaleza que otros. Casi todos, sin embargo, puede aprenderlo si ponen empeño en tratar. Los principales requerimientos son que usted piense con exactitud y escriba del mismo modo.

Por pensar con exactitud se quiere decir que antes de todo su trabajo debe ser planeado ampliamente antes de iniciarlo, ya que obviamente un buen informe debe basarse en un buen trabajo. Antes de comenzar a recoger datos para su informe, considere usted las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito del informe? ¿Quién le ha pedido que lo escriba? ¿Por qué (para qué) quiere él los hechos que le pide que le consiga? Las respuestas a estas preguntas le dicen qué hechos debe buscar en su trabajo de campo. Por ejemplo, si su jefe le pide examinar e informarle sobre una situación, su trabajo de campo debe tratar principalmente de los puntos que conciernen a ese propósito particular. Su jefe no querrá un informe largo y extenso, que discuta valores estéticos, o detalles y métodos técnicos relacionados con su consulta. Dele la información que necesita, pues para eso lo ha contratado.

Cuando escriba un informe mantenga deltante de usted los mismos objetivos que tuvo en mente cuando recogió los datos. Usted puede saber más de lo que dice que en el informe; pero su jefe sólo sabrá lo que usted le dice. Si omite puntos importantes, es culpa suya, no de él, porque él lo ha contratado para descubrir y decirle todos los asuntos de importancia. No acentúe puntos no requeridos por su jefe, pero procure que él obtenga todos los detalles necesarios. En una palabra, no olvide nunca que usted está escribiendo para su jefe, no para usted.

Hay algunas precauciones generales a seguir en su informe. Si usted vigila estos puntos su informe causará mejor impresión a su jefe, que si está escrito en forma descuidada.

1. Organice sus hechos. Haga un borrador de esquema en una hoja de papel, juntando el material relacionado. Decida sobre la secuencia lógica de ideas de la manera que una materia conduzca más o menos a otra. Decida después cuáles puntos son más importantes para su jefe y merezcan por consiguiente la mayor prominencia en su informe, cuáles hechos son los menos importantes, y cuáles pueden ser

Digitized by Google

descartados completamente. Su esquema muestra cómo agrupar estos hechos. El informe es simplemente una expansión del esquema. Organizando el material de manera que las ideas relacionadas queden agrupadas, ayuda a su jefe a captar rápidamente el significado de su informe. Si él encuentra fácil seguir el hilo de sus pensamientos, quedará impresionado con su pensar claro y directo. Si, por otra parte, sus ideas están presentadas en forma mezclada y confusa, el jefe estará forzado a llegar a la conclusión de que usted es una persona descuidada y de pensar confuso. Usted puede estar absolutamente seguro de una cosa: Si su jefe no capta el sentido de su exposición no se culpara a si mismo, sino a usted.

2. Examine sus frases cuidadosamente. Usted puede entender lo que quiere decir. Pero pregúntese, para cada frase, si su lector conocerá lo que usted está tratando de decir. Puede no entenderle nada. O, puede leer en sus frases un significado enteramente distinto al que usted quiere darle. Escriba de nuevo cada frase para que nadie pueda entenderlas mal.

3. La mayoría de sus informes deben ser cortos. No hay sitio para exceso de palabras. Las frases floridas no tienen lugar en el informe. Después que usted ha ordenado sus hechos, no use más palabras que las necesarias para trasmitir toda la información acerca de esos hechos. Su jefe será un hombre ocupado; no querrá perder su tiempo leyendo un cúmulo de palabras innecesarias. Su informe debe ser claro, correcto, y completo, pero, también debe ser conciso.

4. Hay puntos menores que, si no se está en guardia contra ellos, arruinará su informe, por más cuidado que se haya tenido en lo demás. Uno de los puntos a vigilar con atención especial es la ortografía. Otro es la mala construcción de frases (" estas pruebas es" en vez de "estas pruebas son"). Otro descuido es tener oraciones incompletas; por ejemplo, omitir el verbo, olvidar el uso de "el" cuando es necesario para comenzar una oración y olvidar el uso correcto de las mayúsculas. Estos puntos, al parecer insignificantes, pueden ser importantes para su jefe. La redacción descuidada puede llevarlo a la conclusión de que su trabajo de campo es descuidado también. Por su propio bien cuide estos puntos menores.

5. Aprenda a usar notas de pie y referencias. Verifique varios artículos en revistas de prestigio para que vea como se usan. Hay varios métodos para dar crédito a información recogida de otras fuentes que la propia.

6. Hay varias maneras de mejorar la apariencia exterior de su informe. Use papel limpio y escriba solo en un lado. No haga su texto apretado: El papel es barato. Si su informe es largo inserte encabezamientos cortos (tomados del esquema). Estos serán innecesarios en un informe corto. Use mapas, planos, bosquejos y fotografías cuando puedan ser útiles. Numere las páginas y engrape el informe. Póngalo entre cubiertas, poniendo en la parte exterior qué es, dónde es, quién lo hizo, y la fecha.

ct/IX/25/72

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. BOUSQUIE, G. Cómo se deben redactar los informes. Tradu. García B., A. Barcelona, Casanovas, F. Editor, 1959. 143 p.

2. CROUCH, W.G. y ZETLER, R.L. A guide to technical writing. 2nd. ed., New York, The Ronald Press, 1954. 441 p.

3. GORBITZ, A. Recolección y organización del material en la preparación de manuscritos. IICA, Turrialba. Materiales de Enseñanza en Comunicaciones no. 12. 1964. 19 p.

4. JONES, P.W. Writing scientific papers and reports. Dubuque, Iowa, W.C. Brown Co., 1946. 116 p.

5. McARDLE, R.E. How to write a good report. University of Michigan, School of Natural Resources, 1934. 3 p. (Mimeographed han-out).

6. REDACCION DE informes y memorandums. México, Centro Regional de Ayuda Técnica, Programa de Adiestramiento en Supervisión, Boletín Técnico no. 5. 3a. ed., 1962. 55 p.

7. SAMPER, A. Estructura lógica del artículo científico agrícola. IICA, Materiales de Enseñanza en Comunicaciones no. 14. 1964. 23 p.

8. VAN HAGAN, C.E. Manual del redactor de informes. Trad. del inglés por A. Vasseur. México, Continental, 1963. 298 p.

9. WELLBORN, G.P., GREEN, L.B. y NALL, K.A. Technical writing. Boston, Houghton Mifflin, 1961. 374 p.

10. WINFREY, R. Technical and business report preparation. 3rd. ed. Ames, Iowa State University Press, 1962. 340 p. (Revised from "Report Preparation" by F. Kerekes and R. Winfrey, 1948).

Digitized by Google

Digitized by Google

II - B

FOTOGRAFIA: SU TECNICA Y USO

(Hernán Rincón)

Digitized by Google

Digitized by Google

NOTAS PRACTICAS SOBRE FOTOGRAFIA

Orlando Lugo, M.V.

Introducción

Su trabajo como agente de cambio exige que usted se comunique eficazmente con su audiencia. Una buena foto le ayuda a dar mayor claridad a sus mensajes. Una buena foto habla por sí sola.

Usted puede utilizar una serie de fotografías para describir alguna técnica, cuya explicación teórica resulta complidada. A través de una serie de fotografías usted puede trasmitir conocimientos o narrar un suceso.

Una buena fotografía debe reflejar claramente la realidad. Ella debe expresar lo que el fotógrafo tenga en mente. Para tomar buenas fotos usted necesita básicamente conocer la cámara y saber por qué va a tomar la foto. O sea que debe tener un objeto definido para sus fotos.

Objetivos

El objetivo de este mimeografiado es proporcionarle algunos conocimientos prácticas sobre cómo tomar buenas fotos y ayudarle a mejorar el contenido de las que usted toma para ilustrar publicaciones. Se excluyen del mismo los tecnicismos relativos a la cámara y los procesos de revelado y copiado.

Digitized by Google

A. Partes básicas de una cámara

1. Caja a prueba de luz.

Sin tener en cuenta su tamaño o su forma podemos decir que la cámara es una caja a prueba de luz. Esta caja sólo permite la entrada de la luz que penetra a través de la lente cuando se abre el obturador. Cabe decir que el obturador se abre cuando usted presiona el disparador.

2. Avanzador o arrollador de la película.

Todas las cámaras tienen un sistema que permite cambiar la posición de la película. Este mecanismo que funciona a través de una palanca, permite mantener la película estirada y en una posición fija para que la luz procedente de la imagen impresione la misma.

3. Obturador.

El obturador está hecho para abrirse o cerrarse en un intervalo preciso de tiempo. El obturador decide si la luz entra o no en la cámara y el tiempo que ella debe permanecer allí. Algunos obturadores se encuentran colocados entre las lentes y otros en la parte posterior del cuerpo de la cámara.

4. Diafragma.

El diafragma cumple la misma función que el IRIS en el ojo humano. O sea que deja entrar una cantidad exacta de luz a la cámara cada vez que el obturador lo permite. Esto debe quedar bien claro. El obturador es como el guardian que deja entrar la luz, en tanto que el diafragma dice la cantidad de luz que debe entrar.

El grado de abertura del diafragma se expresa con números tales como: 2.8, 4, 5.6, 8 etc. Cuanto más pequeño es el número mayor es la apertura del diafragma.

Cada número en la escala del diafragma, representa el doble del volumen de luz que deja pasar la abertura anterior.

5. Lentes.

Las lentes tienen la función básica de condensar o coordinar los rayos luminosos que se reflejan, ya sea en las personas o en las cosas, para formar una imagen clara y brillante sobre la película. Las lentes varían en tamaño, forma y construcción pero todos ellos cumplen la misma función.

Claro que las lentes no forman esa imagen clara, si usted no enfoca bien el objeto que piensa fotografiar. Cuando no se enfoca bien la imagen sale borrosa o confusa.

Digitized by Google

6. Exposímetro.

El exposímetro mide la luz que reflejan los distintos objetos. También indica la cantidad de luz que se necesita para producir en la película una imagen clara. Esto es lo que se llama tiempo de exposición o exposición.

El exposímetro es básicamente una aguja que se mueve sobre un cuadrante. Algunos dan al fotógrafo una indicación en valores de exposición. Otros son una especie de exposímetros semiantoniáticos que coordinan la abertura y la velocidad del obturador.

7. Visor.

El visor ayuda a mirar lo que usted quiere fotografiar. Además se usa para encuadrar la imagen.

8. Disparador.

El disparador es por lo general un botón que se presiona para que el obturador pueda cumplir su función.

B. Película

La película es una lámina delgada de plástico cubierta con una emulsión de gelatina que contiene unos granos microscópicos compuestos de una sustancia química a base de plata, muy sensible a la luz.

La sensibilidad de la película a la luz varía con el tamaño de los granos de plata y otras propiedades de la misma. Podemos decir que la sensibilidad de una película es la rapidez o la lentitud con la cual ella puede captar la imagen de algún objeto que se refleja a través de los lentes de la cámara.

Las películas pueden ser lentas, medias o rápidas, de acuerdo con su sensibilidad. Las películas rápidas tienen los granos de plata más grandes. En cambio las lentas tienen los granos más finos y reflejan mejor los detalles del objeto que se quiere fotografiar.

La sensibilidad de las películas se indica por los grados ASA o DIN. La mayor parte de las películas dan la medida tanto para grados ASA como para los grados DIN. Hay algunas cámaras que tienen incorporada una tabla con los valores correspondientes a los grados ASA y DIN.

C. Cuidados con la cámara

Mantenga la cámara en su estuche para protegerla del polvo, granos de arena o contra los golpes.

Digitized by Google

Proteja las lentes de largas exposiciones a la luz del sol, porque de lo contrario se calientan mucho y se van dañando.

Mantenga la cámara fuera de la guantera de su carro.

No deje la cámara abandonada a la acción de los rayos del sol.

Limpie el polvo que se acumula dentro de la cámara una o dos veces cada tres meses. Esto debe hacerlo con una brocha fabricada especialmente para tal fin (pincel de piel de marta).

Las manchas de las lentes pueden aparecer en las fotografías. Utilice papel y un limpiador apropiados para esta labor. Cuando limpie la lente, hágalo pasando el papel sobre la misma en forma circular. Siempre utilice primero la brocha y después el papel.

Mantenga la cámara en un sitio seco para evitar que aparezcan hongos, tanto en la lente como en el cuerpo de la misma. El hongo juega en la lente el mismo papel que una nube en un ojo.

D. Prepare su cámara.

Antes de abandonar su casa o su oficina ajuste su cámara a una velocidad de 1/125. En esta forma no andará tonteando o ensayando para graduar la velocidad, y la abertura o F-stop. apropiado.

Procure ajustar la abertura, la velocidad y el foco antes de dirigir la cámara hacia el objeto que piensa fotografiar, particularmente cuando se va a tomar fotos de una persona o de un grupo de personas. Esto puede también conseguirse, enfocando sobre algo que se encuentre a un lado del objeto y a la misma distancia de la lente.

Muchos fotógrafos llevan sus cámaras ajustadas o preparadas para tomar fotos en condiciones promedias de "tomas". En esta forma pueden obtener fotos con la rapidez que lo deseen.

E. Sostenga la cámara firmemente

Muchas fotos se dañan mas por culpa de una mano floja que por cualquiera otra causa. A menos que usted dispare a una alta velocidad, aun el mas leve movimiento puede producirle una foto "movida".

No existe en realidad una forma correcta de sostener la cámara, pues los distintos tamaños y formas que ellas presentan exigen que la gente deba acomodarse a las mismas.

En términos generales la cámara debe sostenerse firmemente, evitando que se mueva o se caiga. Trate de convertirse en un tripode. Mantenga sus pies en una posición confortable

Digitized by Google

pero firme, ligeramente separados, con un pie un poco más adelante que el otro, con la mano que soporta la cámara apoyada o pegada contra su cuerpo. De manera, que a cualquier lado que usted se mueva la cámara se mueve con usted.

Tenga presente que lo más importante no es la forma como usted sostenga la cámara, sino que la sostenga firmemente.

F. Uso de las lentes

La mayoría de los fotógrafos no profesionales saben que las lentes largas permiten aumentar los objetos distantes. Una lente corta cubre una área bastante grande y una lente normal sirve como punto medio entre los dos anteriores.

Al hacer la escogencia de las lentes tengan en cuenta la posición del objeto que vaya fotografiado y la forma como usted quiere obtener la foto.

G. Cuidado con los errores

Uno de los errores que se comete con frecuencia en fotografía es el que se presenta cuando el objeto principal de la foto pasa desapercibido en la misma. Asi muchas veces intentamos tomar la foto de una persona, pero cuando ya obtenemos la copia final vemos que esta persona tiene la apariencia de insecto perdido en el paisaje.

Procure acercarse lo suficiente al objeto cuando vaya a tomar fotos. Muchas veces las caras de las personas se ven borrosas porque el fotógrafo se encontraba muy lejos.

Tenga en cuenta lo que se encuentra al fondo de sus fotos. Hay algunas veces en que nos olvidamos del fondo y obtenemos composiciones indeseables. Hay fotos en donde aparecen arboles creciendole en la cabeza o alguna persona, o un río pasando a través de las orejas de ella.

Muchas veces usted toma fotos confusas o desenfocadas porque no selecciona la velocidad apropiada. Claro que el desenfoque en el fondo o en el objeto mismo puede darnos la sensación de velocidad, ya sea de un vehículo o de un corredor que se mueve rapidamente.

Procure no tomar las fotos tan cerca que mutile a los objetos que quiere fotografiar. Asi algunas veces aparecen las fotos con personas cuya cabeza o piernas quedaron por fuera de la misma foto.

H. Reglas para memorizar

Hay muchos fotógrafos, aun los profesionales que pierden fotos por cometer errores tales como disparar sin tener película en la cámara o sin quitarle el protector o tapa de la lente.

Digitized by Google

Evite errores tan elementales teniendo en cuenta los siguientes puntos.

1. Cerciórese de que la cámara tenga película. Hay muchos fotógrafos que han perdido hermosas fotos por disparar con una cámara sin película. Observe la ventana posterior que tiene su cámara o el contador automático de la misma. En caso de duda, trate de avanzar la palanca que arrolla la película, si la cámara tiene película o rollo usted sentirá una pequeña resistencia cuando avanza la misma.

2. Cerciórese de que tiene el ASA o DIN correcta de la película que esta utilizando.

3. Cerciórese de que las baterías de su cámara estan cargadas.

4. Cerciórese de que la lente no está cubierta por su protector. Con una cámara tipo Reflex, usted no tiene problema, porque si no quita el protector de la lente, no ve nada. Sin embargo, procure observar la lente de su cámara antes de tomar la foto para evitar sorpresas desagradables.

5. Cerciórese de que la película está avanzada sin problemas dentro de la cámara. cuando coloque un rollo o película esté seguro de que la primera parte o cabeza de la misma queda bien insertada en el carretel. Entonces avance la película, el equivalente a una foto, mientras la cámara está abierta.

6. Cerciórese de que la cámara se halle hermeticamente cerrada. Después de cerrar la cámara trate de abrirla suavemente, sin tocar el botón o el mecanismo que la abre.

7. Cerciórese de que la lente se encuentra bien colocada. Cuando cambie las lentes de su cámara procure de que ellas queden bien instaladas.

8. Sostenga bien la cámara o colóquela en un sitio firme. Mantenga la cámara firme, contenga la respiración y. . . apriete el disparador.

9. Tome las fotos con el sol o la luz detrás de usted.

10. Avance la película después de cada toma. Con esto evita superposición de imagenes o que se le trabe la cámara.

11. Cerciórese de que tiene la suficiente película para tomar las fotos que necesita. Si usted tiene poca película y quiere tomar muchas fotos, entonces pase el resto de la misma y ponga un rollo nuevo.

12. No monte la película o cargue su cámara a la luz fuerte y procure que la parte emulsionada o lechosa quede hacia el interior de la cámara.

13. Mantenga las lentes limpias. Nunca limpie las lentes con cualquier clase de tela porque las raya. La mejor forma de limpiar una lente consiste en soplar sobre ella para

Digitized by Google

quitarle el polvo, luego empañándola con el aliento y finalmente limpiándola con un papel de fotografía especial para lentes.

14. Mantenga la cámara libre de polvo ò pedazos de película. Antes de cargar la cámara cerciórese de que en su interior no se encuentran pedazos de película u otros elementos como polvo. Tanto el polvo como los residuos de películas pueden rayar ésta y dañarle las fotos.

I. Cómo tomar mejores fotos

1. Use mas de una abertura.

A pesar de que el revelado puede rectificar muchos errores, él no compensa totodos y usted pierde algunos detalles en sus fotos. Algunos profesionales acostumbran tomar fotos con la exposición correcta y luego toman dos extras, una con una abertura más alta y la otra con una más baja. Asi por ejemplo, si toman una foto con una abertura de 4 a una velocidad de 1/125, ellos toman después una con 2.8 y la otra con 5.6. Esta técnica permite eliminar fotos que se toman cuando las condiciones de luz no son muy favorables.

Cuando tome paisajes iluminados por la luna procure utilizar un tripode.

2. Cierre un ojo.

En realidad este es un truquito bastante viejo, pero que permite ver como aparecerá la escena en la fotografía.

Cierre un ojo. Después de cerrarlo, haga un marco rectangular con las dos manos, de tal forma que se junten los deos pulgares y los índices de cada mano, mire a través de este marco la escena que quiere fotografiar. De esta manera usted verá exactamente lo mismo que su cámara. Esto le permitirá tomar una visión de la forma y la posición en que se encuentran los objetos que usted piensa incluir en la foto.

3. Personas

No tema acercarse a la persona que quiere retratar. Evite tomar fotos de personas en donde la persona no se ve en el paisaje. Procure que la persona que quiera fotografias encaje dentro de los límites del visor de la cámara. Asi evitará tomar fotos de personas sin cabeza, sin manos o sin piernas.

4. Bosques

En la misma forma que usted toma un paisaje, concentre su fotografía sobre detalles. Asi puede usted seleccionar un pequeño grupo de árboles destacados sobre un fondo de cielo nublado. Esto le da una mejor expresión que todo un bosque en conjunto.

Digitized by Google

Procure escoger la dirección en que la luz se filtra entre los arboles. Si las fotos quedan muy iluminadas de frente, la composición pierde interés. En cambio las tomadas con iluminación lateral, resaltan la acción de los rayos solares sobre el fondo oscuro y suavizan estéticamente el paisaje.

Tenga presente que los árboles y la maleza absorben mucha luz porque son muy oscuros.

5. Plantas y flores

Las plantas y las flores pueden fotografiarse en el sitio donde se cultivan, pero muchas veces es necesario aislarlas del medio que las rodea. Entonces elija el punto de vista o el detalle que quiere mostrar y despeje el terreno alrededor del mismo. Procure que tanto el primer plano como el fondo aparezcan bien enfocados. Si salen algunas plantas o flores borrosas se daña el efecto. No tome fotos de flores o plantas con una luz muy intensa. Es mejor una luz solar atenuada. Si quiere un fondo neutro, utilice un papel gris claro, el cual se puede sostener con un par de estacas o listones a cada lado.

6. Grupos

Si no tiene ningún pretexto, procure reunir a las personas con un poco de tacto, en forma disimulada, y sin que se interrumpan las conversaciones. Además procure que no miren la cámara. Si es posible engañarlos, llegando hasta fingir que ya tomo la foto y tómela cuando ellos se descuiden.

Cuando sea un grupo muy numeroso, procure tomar la foto desde una posición un poco elevada. Claro que no muy alta porque se empequeñecen las personas.

7. Naturaleza

Cuando quiera tomar fotos de pájaros procure hacerlo en el nido y muy de mañana o antes de las tres de la tarde. En este caso es mejor trabajar con una lente larga o teleobjetivo para evitar acercarnos al objeto.

Para tomar fotos de animales, es bueno a veces conocer los hábitos de los mismos, muchos de ellos son tímidos y cautelosos, o duermen durante el día. Por lo general se necesita hacer las tomas a alta velocidad.

Procure en lo posible tener enfocada la zona sobre la cual piensa disparar. Cuando se trate de animales domésticos procure observarlos mientras juegan o descansan y esté alerta para tomar la foto que desea. Si los animales se encuentran entre rejas, acerque la lente a la reja y colóquela entre los huecos de la misma o de la malla. De esta manera se elimina la malla o la reja.

Claro que lo más importante es la PACIENCIA que usted debe tener para obtener estas fotos.

Digitized by Google

J. Cuidado con las sombras

Tenga cuidado porque las sombras pueden dañar sus fotos. Cuando ellas cruzan la cara de la persona o caen sobre la ropa de las mismas.

Sombras producidas por hojas, enrejados o biombos en el fondo de la foto, hacen más atractiva su composición.

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

BRUMMITT, WYATT B., BURNETT, W y ZUM, H. S. Photography. 1964. Western Publishing Company. Inc. New York.

EMANUEL, N. D. Toda la fotografía en un solo libro. 1963. Ediciones Omega. Barcelona.

Tome fotos que hablen. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Turrialba, Costa Rica.

Photographer's Handbook. 1970. Life Library of Photography. Time, Inc.

Digitized by Google

Digitized by Google

PLAN DE SESION SOBRE FOTOGRAFIA, SU TECNICA Y USO

Hernán Rincón

A. Título

Manejo de la Cámara Fotográfica y Composición de Fotografías.

B. Justificación

La cámara fotográfica es una ayuda importante en comunicación. Tiene la ventaja de capturar un instante y adecuarlo para conservación . Cada día más gente se comunica con fotos y transparencias fotográficas. También es inimaginable el número de fotografías deficientes, o mal compuestas.

La cámara fotográfica permite recoger imágenes del mundo que es familiar para el usuario y usar esas imágenes como ayuda para presentarle mensajes. Sirve también para obtener informes gráficos de trabajos exitosos de algunas personas que puedan servir de ejemplo a otras personas. O para informarle a nuevos funcionarios sobre una región o sobre personas colaboradoras. En fin, la cámara fotográfica puede ser de mucha utilidad para toda persona si la usa correctamente.

C. Actividades Especificas

1. Analizar las diferentes partes de la cámara fotográfica.
2. Analizar los controles principales de la cámara fotográfica.
3. Discutir nociones básicas de composición fotográfica.
4. Aprender a manejar los controles de la cámara fotográfica.

D. Objetivos Especificos

Al finalizar esta sesión los participantes deberán estar en capacidad de:

1. Identificar por su nombre los controles principales de la cámara fotográfica.

Digitized by Google

2. Identificar por su nombre las partes de la cámara fotográfica.

3. Analizar la forma de componer fotográficamente una escena.

4. Manejar correctamente los controles de la cámara fotográfica.

5. Conocer errores comunes en la toma de fotografías.

E. Métodos

1. Exposición oral ilustrada .

2. Presentación de transparencias fotográficas y discusión de las mismas.

3. Discusión de un documento sobre fotografía.

4. Toma de algunas fotografías.

F. Materiales

1. Cámara fotográfica de 35 milímetros con película.

2. Plan de sesión .

3. Proyector de transparencias.

4. Material escrito.

G. Bibliografía

1. ASOCIACION NORTEAMERICANA DE EDITORES DE FACULTADES DE AGRONOMIA. Manual de Comunicaciones; fotografía y publicidad. Buenos Aires, Albatros, 1970. 177 p.

2. LINDNER, G. El placer de la fotografía; cámaras y películas, su manejo y funcionamiento . Barcelona, Círculo de Lectores, 1968. 183 p.

3. LUGO, O. Notas prácticas sobre fotografía. Bogotá, Instituto Colombiano Agropecuario, s. f. 10 p.

Digitized by Google

4. MEXICO. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES DEL CIMMYT. Los materiales Audiovisuales en la comunicación agrícola. México, s.f. 48 p.

5. SARMIENTO, J. Algunas bases para la producción de ayudas audiovisuales. Bogotá, Instituto Colombiano Agropecuario, 1972. 13 p.

ccn. IX- 21- 1972

Digitized by Google

Digitized by Google

II - C
TRASPARENCIAS Y SONOVISO
(Vicente Alba)

Digitized by Google

Digitized by Google

TRASPARENCIAS NO FOTOGRAFICAS*

Algunas sugerencias para su elaboración.

Introducción

Cuando se habla de trasparencias, diapositivas, filminas, fotogramas o "slides", por lo general se asocian estos términos a un proceso fotográfico a veces largo, complicado y aun costoso.

Pero, en algunas actividades de comunicación con grupos se pueden utilizar trasparencias que cumplen propósitos similares y complementarios a los obtenidos con las trasparencias fotográficas. Por tanto, esta información se refiere a la elaboración de trasparencias en vidrio, en acetato, en sténcil, en papel mantequilla y en papel celofán, tanto para proyectores de 35 milímetros como para retroproyectores "overhead projetor".

A. Trasparencias Tamaño 5 x 5 Centímetros

1. En vidrio.
2. En acetato.
3. En sténcil.
4. En papel celofán.
5. En papel mantequilla.
6. Copiadas en máquinas duplicadoras.

* Ministerio de Agricultura, Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, Subgerencia Técnica, División de Investigación. Departamento de Ciencias Sociales, Hoja Informativa no. 006, 1971.

Digitized by Google

1. Trasparencias en vidrio.

   a. Materiales: láminas de vidrio (Slide Cover Glass, Kodak); lápices de cera (Vidriograph no. 231 ó 3 M Wax transparency marking pencil); tinta china y rapidógrafo; marcadores de felpa (Visual Products, 3M); y marcos metálicos (metal slide binders, Davidson Star D127).

   b. Elaboración:

      1) Escriba o dibuje directamente en la lámina de vidrio con tinta china y rapidógrafo, con marcadores de punta de fieltro o con lápices de cera.

      2) Use una segunda lámina de vidrio para proteger lo que ya está escrito o dibujado.

      3) Monte en marcos metálicos o enmarque con cinta Scoth Magic Transparent.

2. Trasparencias en acetato.

   a. Materiales: acetato calibre 5 y 10; lápices de cera (Vidriograph no. 231 ó 3M Wax transparency marking pencil); tinta china y rapidógrafo; marcadores (Visual Products, 3M); marcos de plástico (Cinefoto, Movifoto); y marcos metálicos (Metal slide binders, Davidson star D127).

   b. Elaboración:

      1) Escriba o dibuje directamente sobre láminas de acetato calibre 5 ó 10 con tinta china, con lápices de cera o con marcadores 3M.

      2) Escriba a máquina en acetato calibre 5, previamente colocado dentro de papel carbón.

      3) Corte al tamaño conveniente.

      4) Monte en marcos de plástico, de cartón o de metal, o enmarque con cinta Scoth Magic Transparent. En este último caso se puede usar una o dos láminas adicionales para proteger lo que ya está escrito o dibujado.

Digitized by Google

5) Si desea agregar color, use Zip-a-Tone (Para Tone Incorporated) o Letrafilm brillante (Letrafilm 70G).

3. Trasparencias en sténcil.

a. Materiales: sténcil común; marcos de plástico; acetato; y láminas de vidrio.

b. Elaboración:

1) Escriba a máquina en el sténcil.

2) Corte al tamaño deseado.

3) Monte en marcos de plástico o de cartón. Proteja la trasparencia con láminas adicionales de acetato o de vidrio.

4. Trasparencias en papel celofán.

a. Materiales: papel celofán; papel carbón; y marcos de plástico.

b. Elaboración:

1) Escriba a máquina en papel celofán, previamente colocado dentro de una hoja doblada de papel carbón.

2) Corte al tamaño deseado.

3) Monte en marcos de plástico o de cartón. Si desea, proteja la trasparencia con láminas de acetato o de vidrio.

5. Trasparencias en papel mantequilla.

a. Materiales: papel mantequilla referencia 2100 I iso 100/105 gm^2 Supertransparent; tinta china negra; tinta estilográfica; marcadores de felpa (Visual Products 3M, Esterbrook Color - Pen XL); témpera; lápices de cera (Vidriograph); marcos de plástico; láminas de acetato calibre 5.

Digitized by Google

b. Elaboración:

1) Escriba o dibuje directamente en el papel mantequilla con tinta china, tinta estilográfica, marcadores de felpa o con lápiz de cera.

2) Escriba a máquina en papel mantequilla, previamente colocado dentro de una hoja doblada de papel carbón.

3) Si desea agregar color, use témpera, marcador de felpa de punta fina o lápiz de cera.

4) Corte al tamaño conveniente.

5) Monte en marcos de plástico, de cartón o de metal o enmarque con cinta Scoth y acetato calibre 5.

6. Trasparencias copiadas en máquinas duplicadoras.

a. Materiales: papel bond blanco; tinta china negra; lápiz negro no. 2; material impreso; acetato sensibilizado; y "Color transparency film".

b. Elaboración:

1) Escriba a máquina, o a mano en papel blanco, con tinta china o con lápiz. Recorte el material impreso ya sean dibujos, gráficos o texto y colóquelo sobre el papel blanco.

2) Copie en máquina duplicadora utilizando acetato sensibilizado y color mediante "Color transparency film". Si no se dispone de este material, agregue mecánicamente color con Zip-a-Tone (Para-Tone Incorporated) o Letrafilm brillante (Letrafilm 70G).

3) Corte al tamaño deseado.

4) Monte en marcos de cartón, de metal o de plástico.

B. Trasparencias Tamaño 20 x 24,5 Centímetros para Retroproyector.

1. En acetato, directamente a mano alzada
2. En acetato, mediante máquina duplicadora
3. En papel celofán

Digitized by Google

1. Trasparencias en acetato a mano alzada.

   a. Materiales: acetato calibre 5 y 10; tinta china y rapidógrafo; marcadores de felpa (Visual Products 3M); lápices de cera (Vidriograph no. 231) y 3M Wax transparency marking pencil); y marcos de cartón de 26,5 x 30 cms. (3M Brand Mounting frame).

   b. Elaboración:

      1) Escriba o dibuje directamente en el acetato, con tinta china, marcador de felpa o lápiz de cera.

      2) Corte al tamaño conveniente.

      3) Monte en marcos de cartón o use la lámina sin enmarcar.

2. Trasparencias en acetato mediante máquina duplicadora.

   a. Materiales: papel bond blanco; tinta china negra; lápiz negro no. 2; material impreso; acetato sensibilizado; "Color transparency film"; Zip-a-Tone (Para-Tone Incorporated) o Letrafilm brillante (Letrafilm 70G) en colores; y marcos de cartón de 26,5 x 30 cms. (3M Brand Mounting frame).

   b. Elaboración:

      1) Escriba a máquina (cinta de polietileno) con tamaño de tipo grande. Escriba o dibuje con tinta china o con lápiz. Recorte el material impreso bien sean ilustraciones o texto, y colóquelo sobre el papel blanco.

      2) Copie en máquina duplicadora utilizando acetato sensibilizado y color mediante "Color Transparency film". Si no se dispone de este material use Zip-a-Tone en colores o Letrafilm brillante.

      3) Corte al tamaño conveniente.

      4) Monte en marcos de cartón de 26,5 x 30 cms. o use láminas sin enmarcar.

3. Trasparencias en papel celofán.

Digitized by Google

a. Materiales: rollo de papel celofán o de acetato; marcadores de felpa (Visual Products 3M); lápices de cera (Vidriograph no. 231 o 3M Wax Transparency marking pencil).

b. Elaboración:

1) Escriba o dibuje directamente sobre el papel celofán o el acetato, con marcadores de felpa o lápices de cera.

2) De vuelta al rollo de celofán o de acetato de acuerdo con el ritmo de su exposición.

Es conveniente anotar que, a excepción de las trasparencias en sténcil y de las copiadas en máquina duplicadora, en las demás se puede borrar con bayetilla húmeda lo que se ha escrito o dibujado con los materiales aquí señalados.

JC/cjr IX-22-1972

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. AMERICAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL COLLEGE EDITORS. Do it yourself. Overhead transparencies. In _____. Communications handbook. s.l., s.e., s.f. pp. 124-125.

2. BURNETT, C. Non-photographic slides; quick and esay visuals. Madison, University of Wisconsin, s.f. 4 p.

Digitized by Google

Digitized by Google

II - D
PAPELOGRAFO, PIZARRON Y FRANELOGRAFO
(Manuel Arévalo)

Digitized by Google

Digitized by Google

EL PORFOLIO*

Jorge Ramsay
Hernán Frías
Luis Ramiro Beltrán

A. Generalidades

Ya sabemos que la humilde pizarra puede prestar grandes servicios al educador agrícola. También hemos visto, sin embargo, que hay casos en que no basta la pizarra: Hace falta algo más dinámico y más atractivo, que permita "componer" el mensaje ante los ojos del público, ese es el franelógrafo.

Pero el franelógrafo tampoco puede, por sí solo, resolver todos los problemas de comunicación del extensionista con grupos de agricultores. A veces, hace falta tener un mensaje, "precompuesto," y organizado en serie, listo para usarse en cualquier momento y más fácil de transportar y de operar que el franelógrafo. Ese es el porfolio o portafolio gráfico.

El porfolio no es más que un conjunto de láminas de igual tamaño superpuestas y unidas por su extremo superior, y que son removibles. O sea, es algo así como un archivador, como un álbum de fotos, o cómo un cuaderno o carpeta de hojas intercambiables. Pero su tamaño es, desde luego, bastante mayor que el de éstos.

Característicamente, el porfolio es una ayuda visual ideal para el trabajo de Extensión con grupos pequeños: Un máximo de 30 personas aproximadamente. Esto se debe a que no se lo puede fabricar de dimensiones tan grandes que resulte poco manipulable. Por tanto, para grandes grupos de agricultores, el porfolio ya no es conveniente.

Otra característica esencial del porfolio es que se presta más que nada para presentar secuencias, para desarrollar mensajes compuestos de varios pasos consecutivos. Por eso es sumamente útil para exponer procesos o para desglosar procedimientos simples que están integrados por varias etapas.

---

* Tomado de "Extensión Agrícola, Dinámica del Desarrollo Rural", IICA, OEA, Lima Perú, 1972

Digitized by Google

No se justifica el uso del porfolio para presentar mensajes aislados que sólo ocupen láminas individuales. Por ejemplo, si un mensaje se puede dar en sólo una lámina o dos, es preferible usar nada más que esas láminas en la pared o en la pizarra. Pero, si el mensaje está integrado, necesariamente, por varias láminas grandes que deben ser expuestas al público sucesivamente hasta formar un todo, es dudoso que alcance, para el despliegue, la superficie de la pizarra, y aun la pared puede resultar estrecha para ello. El franelógrafo tiene la misma limitación. La solución, para tal caso, es el porfolio, si -como ya se ha dicho- el extensionista quiere comunicarse con grupos de pocas personas.

Otro requisito que debe cumplirse para justificar la producción y empleo del porfolio es que el material a desarrollarse en él, porte un mensaje que el extensionista vaya a usar con alta frecuencia. Dibujar 20 ó 30 láminas de porfolio toma tiempo y requiere habilidad. No vale la pena hacerlo para expresar un mensaje que solo interesa comunicar unas pocas veces. Los mensajes que se ponen en porfolio deben ser aquellos que serán emitidos muchas veces durante un tiempo considerable.

Lo que se escribe en la pizarra, obviamente, no perdura. En cambio el mensaje en el porfolio se conserva indefinidamente. Tiene, como ya se anotó, la ventaja de que, debido a estar formado de hojas perforadas removibles, montadas en pasadores trasversales, permite suprimir o aumentar algunas láminas. Esto le da la flexibilidad que no tienen otros medios. Para adaptarse a situaciones locales particulares, usted puede quitar o poner las hojas que le convengan.

También la perduración en orden es otra ventaja. El mensaje que usted pone en el porfolio permanece ordenado en la secuencia que usted ha querido fijar. No hay peligro de que sus unidades se confundan ni de que se pierda ninguna de ellas, como es el caso del franelógrafo.

Otra ventaja más: Su facilidad de transporte. Un porfolio es un artefacto, liviano, que se lleva bajo el brazo, sin problemas, a cualquier parte. Resiste mejor los riesgos de los viajes que otras ayudas visuales.

Cabe la posibilidad de tener, en el propio porfolio, una combinación de ayudas visuales. En la cara interior de la tapa, usted puede pegar tela de franela. La cara interior de la contratapa la puede cubrir de pintura de pizarra. La propia tapa que es de madera terciada, la puede llenar de pequeñas perforaciones o clavetear de ganchitos, en los que puede colocar folletos u otros objetos, a modo de panel de una exposición. Y hasta la contratapa, con una plancha de zinc o con pintura magnética, puede hacer de pequeño imanógrafo.

Pero, hablando nada más que del porfolio propiamente dicho, hay la posibilidad de dinamizarlo y hacerlo más atractivo, mediante ciertos recursos de "movimiento" y de "tercera dimensión. Por ejemplo, no faltan las mejoradoras del hogar que adhieran moldes de tela, para costura, a láminas de franelógrafo. Todo depende de la imaginación y de la iniciativa del extensionista.

Digitized by Google

Probablemente, la desventaja mayor del porfolio -además de sus restricciones en cuanto al tamaño de la imágen- está precisamente en su condición de ser un medio de comunicación en serie. Esto determina que el espectador solo vea, por vez, una unidad de la secuencia, pero nunca, al mismo tiempo, el conjunto de ellas. Se ven, pues, las partes individualmente pero no el todo en un despliegue combinado.

B. Fabricación

Es posible fabricar porfolios a bajo costo con distintos materiales y de diversos tamaños, pero Sanchez Narváez experimentó en el IICA, un formato muy rendidor. Las especificaciones esenciales para construir el mismo -embisagrado y hecho de manera que sus tapas puedan volcarse para servir de soportes- son las siguientes:

-Corte dos piezas rectangulares de madera chapeada "plywood" de 50 centímetros (20") de ancho por 76 centímetros (30") de largo y 6 milímetros (1/4") de espesor.

-De esa misma clase de madera, corte dos listones de 50 centímetros de largo por 5 centímetros de ancho.

-Haga tres agujeros de 5 milímetros de diámetro en la parte media a lo largo de los listones: Dos a 8 centímetros de cada extremo y el otro en el centro de cada listón. Quedarán equidistantes entre sí y equidistantes de las orillas largas.

-Una con tres bisagras pequeñas un listón a una de las piezas rectangulares de madera, por el lado corto de ella, y el otro listón a la otra pieza o tapa, cuidando de que ambos listones se articulen hacia afuera.

-Las hojas de papel quedan emparedadas entre las dos tapas, pasando a través de las perforaciones del papel, los tres tornillos que se aseguran por fuera mediante pernos.

-Las hojas de papel o de cartulina delgada, deben ser de 50 x 80 centímetros y deben perforarse en su parte superior de modo que coincidan con los orificios hechos en los listones para atravesar los pasadores de tornillo.

-Para mantener su porfolio abierto y doblado hacia afuera mientras lo usa, adhiera a cada uno de los bordes inferiores de las tapas unos pequeños "tacos" de goma de 8 x 4 centímetros y de unos 2 ó 3 milímetros de espesor. Actuarán como "frenos" que impedirán que el porfolio resbale.

Digitized by Google

C. Producción

Como en todo otro caso de comunicación, el extensionista comienza la producción del porfolio por el planeamiento. Define su público con precisión; señala, para sí mismo, su propósito específico; determina, con claridad y minuciosidad, su tema. Y, sobre el plan, organiza la producción de las láminas del porfolio, recordando que cada lámina es una unidad integrante de un todo que es la serie o secuencia.

Con un buen guión en la mano, la producción se simplifica y se hace eficiente. Para hacer el guión, se divide en tres columnas, páginas de papel oficio. En la columna izquierda, se escribe una breve descripción de lo que se quiere mostrar. En la columna central, se hace un bosquejo a mano alzada, un croquis de cada ilustración, para tener una idea gráfica de lo que se va a dibujar. Y en la columna derecha se resume lo que el extensionista debe decir al tiempo de exponer ante el público cada una de las láminas. Estas se numeran en la secuencia prevista.

Cada lámina se puede dibujar completa -figuras y letras- o se puede hacer primero, todos los dibujos y poner después todas las letras. Pero en cualquier caso, debe haber un franco predominio, de los dibujos sobre las letras. La norma es: más ilustración que palabras.

No se ilustra todo; sólo lo esencial, lo más importante, lo menos conocido y lo más difícil de ser entendido por el público. Sin embargo, como se trata de una serie, ésto no quiere decir que deba omitirse ningún paso indispensable a la secuencia. Cuando una idea no puede expresarse en una sola lámina -caso que no es infrecuente- habrá que exponerla en tantas láminas cuantas sean estrictamente necesarias para ello. Nunca debe haber más de una idea mayor en una lámina ni -salvo rarísimos casos- se debe delinear en cruz o en equis una lámina para acomodar cuatro ilustraciones pequeñas.

Tipo de ilustración. Haga dibujos grandes y simples; no hace falta que sean perfectos ni que tengan preciosismos artísticos; hace falta, sí, que sean fácilmente visibles a la distancia y que expresen con claridad lo que se quiere comunicar. También es indispensable que coincidan con la realidad que conoce el agricultor, sin extremos de estilización que supongan abstracciones poco descifrables.

Diseño y Composición. Cada lámina constituye una superficie de composición, un área de espacio equivalente al enmarcado de un cuadro o una pantalla de cine. Disponga en ella los elementos gráficos en forma armónica.

El detalle principal de cada ilustración debe estar situado en el punto focal de dicha superficie, o sea en el sitio ópticamente más atractivo.

Digitized by Google

Las letras, por lo general, deben ir en la base, como sustentado el dibujo. Si hay que situar algunas de ellas junto a los propios dibujos, que estén ubicadas de manera que no obstaculicen la comprensión de esos dibujos y que no rompan la armonía del conjunto.

Una buena ayuda para una composición efectiva y placentera consiste en seguir los patrones determinados por las formas de algunas letras. Por ejemplo, la L, la C, la U, la V y la Z. El movimiento que describen en el espacio las líneas de esas letras se presta muy bien como guía para distribuir los elementos adecuadamente.

La composición puede ser simétrica o asimétrica. Será lo primero cuando la distribución de elementos se realice en partes iguales; por ejemplo una cruz que parta del centro de los extremos hacia el interior de la lámina producirá cuatro campos de igual tamaño. La composición asimétrica, por el contrario, divide el espacio en porciones de tamaños diferentes.

La asimetría es preferible porque da mayor dinamismo a la composición y favorece los contrastes. Lo simétrico puede usarse a veces pero tiene la desventaja de ser estático y "frío".

Equilibrio. Un factor primordial de la buena composición es el equilibrio. Distribuya bien sus elementos ilustrativos. No los cargue todos hacia un solo lado. Las líneas de los dibujos, sus colores y sus tonos, tienen un "peso" determinado. No coloque todos los "pesos" en un solo punto. Y, por inversa, no atiborre la lámina con detalles. Deje que los espacios en blanco proporcionen fondo y contraste a sus ilustraciones.

Proporción. Evite confundir a su público con las proporciones. Si se sitúa la figura de un hombre junto a la de una vaca, que el hombre no parezca ni un gigante ni un enano al lado de ella.

Perspectiva. Mantengala simple y prefiera los ángulos normales, comunes: ni demasiado altos ni demasiado bajos. Las cosas deben tener la correcta perspectiva que les corresponde en la realidad, si es que los espectadores han de entenderlas.

Integridad. Cada vez que se resta o suprime parte de una figura, se corre peligro de causar confusión. Por ejemplo, si una lámina presenta sólo los pies de un agricultor y sus manos, trabajando la tierra, el público puede desorientarse y no captar la idea debido al "recorte" del resto del cuerpo. Si se necesita hacer eso, ayudará mucho mostrar primero la figura completa y después pasar a la lámina "recortada".

Digitized by Google

Dirección. Las figuras de personas o animales no deben "mirar" hacia afuera de la lámina. Deben ir siempre hacia el interior de ella. El perfil de una persona situado en el extremo de la lámina y con la "vista" dirigida hacia afuera, podrá llevar también la vista del espectador hacia afuera y... su mensaje podrá perderse.

Continuidad. Es de máxima importancia en las series de porfolio el mantenimiento de la continuidad. Continuidad de tiempo. Y continuidad de lugar.

Por ejemplo si en la primera lámina aparece "Juan" con pantalón negro y camisa blanca y sin sombrero, y se supone que la acción subsiguiente ocurre inmediatamente después de la anterior "Juan" no puede aparecer -en la segunda lámina- con sombrero, con pantalón gris y con camisa azul. No ha habido un lapso de tiempo que pueda justificar esos cambios O si "Juan" aparece en la lámina quinta junto a un silo trinchera y las láminas siguientes muestran acciones que se supone se desarrollen en el mismo sitio, "Juan" no puede aparecer en la lámina sexta junto a un tractor o lejos del silo.

Mantenga la continuidad a toda costa y en todo sentido. De lo contrario, su relato sufrirá de falta de unidad y el público perderá el hilo del mismo.

Color. Siempre que pueda usar color, hágalo. Pero que sea, preferentemente, en "masas" enteras y no en detalles. Por ejemplo, el suelo puede ser de un color y la casa de otro, pero no tendría ningún sentido pintar de un color la camisa del agricultor, de otro color su pantalón, de un tercero, sus zapatos y de un cuarto, el ribete de su sombrero. Recuerde que el color tiene "peso". Cuanto más oscuro, más pesado y ésto puede provocar, si no se le emplea en el sitio y en la proporción adecuados, un desequilibrio en la composición.

Aproveche también los tonos. A veces, se logran excelentes efectos con sólo dos matices de un mismo color, más el negro para ribetes y el blanco propio del papel.

Cuando se trate de áreas grandes de color, prefiera pegar papeles o cartulinas de colores en vez de gastar tiempo y esfuerzo pintando. Las cartulinas mate -que no producen reflejos- son un excelente auxiliar para dar policromía a la ilustración.

Otro recurso muy útil son los lápices de tinta con punta de fieltro que evitan el tedioso y delicado trabajo con tinta china o pincel.

Contraste. El contraste ayuda mucho a vivificar el porfolio. Supongamos, por ejemplo, que usted quiere presentar una figura magnificada del huevo de gallina en corte transversal. Para ello, cubra toda la lámina con una cartulina negra como la de un álbum fotográfico; encima de ella coloque, recortándolas en blanco y amarillo, la "clara" y la "yema"; y retoque con negro los bordes, si hace falta. La visibilidad y el atractivo de un conjunto así, son mucho más altos que si simplemente dibujara el huevo sobre el papel blanco. Y, recortando cartulinas, ahorra mucho tiempo y supera los problemas de las destrezas requeridas para dibujar con precisión.

Digitized by Google

Enfasis. En un dibujo siempre hay algún punto o área que merece sobresalir a las demás, Use recursos de énfasis, como líneas de subraya, círculos en rojo, flechas, redondeles para destacar lo sustantivo de cada elemento de su mensaje.

Recortes. Por qué no aprovechar una fotografía o recortes de diarios y revistas para no tener que dibujar? Hágalo, siempre que convenga al mensaje. Pero no olvide que esos aditamentos deben ser grandes y claros y que las imágenes que representen deben guardar identidad con su público.

Movimiento. En algunos casos, conviene -como recurso especial de atracción- dar "movimiento" a algunas láminas. Usted puede, por ejemplo, recortar una "ventana" de hojas que se abran a los costados en una lámina y mantenerla cerrada. En cierto momento, al abrir la ventana, en la lámina siguiente (la que queda "detrás") "aparece" la palabra clave o el punto del dibujo que usted quiera destacar. También puede pegar a la parte superior del papel, junto a los listones, dos bandas de cartulina verticales sobre una lámina; al levantar una de las bandas, se ve la mitad de la lámina y, cuando se quiere mostrar sólo la otra mitad, se baja la primera "tapa" y se alza la otra.

Letras. Sus letras deben ser: Grandes, rectas, claras, de trazo ancho y preferentemente mayúsculas y minúsculas. No deben estar muy juntas unas de las otras y debe haber suficiente espacio entre palabras y entre líneas. Tres o cuatro palabras bastan en cada lámina. Dos líneas son suficientes. No parta las palabras ni abuse de las abreviaturas. No coloque las palabras en posición vertical. Use palabras sencillas, como las que usa su público. Usted puede pintar las letras o recortarlas de diarios y pegarlas, o dibujar, recortar y pegar letras sueltas de cartulinas de color que contrasten con el fondo.

En cuanto a la visibilidad de las letras -según el tamaño y el ancho de ellas y según el grosor de sus líneas, desde diferentes distancias y con iluminación ordinaria- el experto en ayudas visuales Enrique Sánchez Narváez (IICA/OEA) anota lo que se incluye en el cuadro siguiente:

Alto de las letras en centímetros	Grosor de la línea de las letras en milímetros	Visibilidad a la distancia en metros
2	3.5	10
3	5	15
4	7	20
5	9	25
6	10	30
7	13	35
8	15	40
9	17	45
10	20	50

Digitized by Google

Utilización

El porfolio se usa, casi siempre, en las reuniones de Extensión. Como tal, su uso tiene que estar ajustado a las características de ese método y debe formar parte del planeamiento del mismo.

Es más fácil usar bien un porfolio que, por ejemplo, un franelógrafo. Y casi todas las recomendaciones de uso ya formuladas, para la pizarra y para el franelógrafo, se aplican igualmente al uso del porfolio.

Ante todo, ubique bien su porfolio. Puede estar sobre una mesa o en un caballete especial. Pero debe estar colocado de tal manera que tenga buena iluminación y resulte fácilmente visible para todos, y que esté en la altura necesaria para que ninguna cabeza tape la visión a la que le queda detrás.

Luego, ubíquese usted bien en relación con el público y con el porfolio. No debe que la primera fila de personas esté demasiado cerca a usted: Ni ellas verán bien, ni dejarán ver a las de atrás. Sitúese a la izquierda del porfolio, un poco detrás de él, de modo que pueda echar las hojas para atrás con comodidad o apuntar algo en las láminas. Esta ubicación se relaciona también con la conveniencia de pegar al dorso de cada lámina, la leyenda -en mayúsculas y con espacio entre líneas- que corresponde a la respectiva figura. Le servirá para mantener la exactitud del aspecto oral de su comunicación, sin que su público se dé cuenta del artificiol.

No tape el porfolio con su cuerpo y deje cada lámina todo el tiempo necesario para que sea debidamente apreciada por su auditorio. Pero, una vez vista, retírela o cúbrala para que no ocurra, luego, que usted muestra una cosa y habla de otra. Casi siempre es recomendable intercalar entre una y otra lámina una hoja de papel blanco no trasparente; de esta manera, mientras usted conversa sobre lo relativo a una imágen, todavía no surge la próxima.

Usted ya lo sabe: debe hablar fuerte, en tono cordial y de manera amigable y familiar, tratando de dar a su locución inflexiones variadas a un ritmo ni muy acelerado ni muy lento. Haga preguntas.

Una cosa más: Ensaye su presentación ante un par de amigos para estar seguro de que nada le falle a la hora de la reunión con su público.

Terminada la reunión guarde y protega bien su porfolio. Muchos extensionistas mandan a hacer una bolsa de lona, con manijas de maleta para proteger su porfolio en los viajes y en el almacenamiento ¿Qué tal si usted los imita?.

ct/IX/22/72

Digitized by Google

EL TABLERO O PIZARRON

Vicente Alba Robayo*

INTRODUCCION

El tablero o pizarrón es una ayuda visual que ofrece grandes posibilidades a los Agentes de Cambio en su actividad educativa. Sin embargo, a veces no se usa con la frecuencia deseable ni en la forma más adecuada.

Por otra parte, es muy posible que la persona que aprenda a usar adecuadamente el tablero esté mejor capacitada para utilizar correctamente otras ayudas como el papelógrafo. Por lo tanto, la presente información condensa algunas experiencias que pueden aumentar la eficiencia en la utilización de uno de los auxiliares didácticos más antiguos y comunes como es el tablero o pizarrón.

A. Elaboración-Materiales

Un tablero se puede elaborar de cemento, de madera, de material sintético o puede ser un simple encerado. También puede servir el material de lona que se usa para carpar vehículos. Por lo general se prefiere la forma rectangular. Un tablero portátil para un grupo de 15 personas puede tener 75 x 55 centímetros.

El color negro es quizás el más común. Sin embargo se recomienda el verde que es más atractivo y más legible. La pintura especial para cada uno de los materiales señalados, se consigue en los almacenes del ramo.

B. Ubicación

Se recomienda situarlo en un lugar donde haya luz suficiente para que todos los asistentes puedan ver sin dificultad. Evite que la luz se refleje en el tablero, impidiendo su fácil visibilidad. La altura del borde inferior debe estar al nivel de los ojos del público. En algunos casos será necesario usar una tarima para que el expositor tenga fácil acceso a toda la superficie del tablero.

* Comunicación de Masas, ICA

Digitized by Google

La distancia a la primera fila de asistentes debe ser el doble del ancho del tablero. Por ejemplo, si el tablero tiene 1.50 metros de ancho, la primera fila debe situarse a 3 metros de distancia.

C. Haga Letras Fáciles de Leer

1. Tamaño de las letras. Debe ser lo suficientemente grande para que los asistentes de la última fila puedan leer fácilmente. Se recomienda hacer letras de 5 a 10 centímetros de alto.

2. Espesor de las letras. Se aconseja el trazo grueso en vez del trazo delgado. Un corte inclinado, de chaflán, en uno de los extremos de la tiza facilitará un mayor espesor.

3. Diseño. Se prefiere el diseño tipográfico al cursivo. De todas maneras los trazos deben ser rectos y no inclinados.

4. Mayúsculas vs. Minúsculas. No use sólo mayúsculas ni sólo minúsculas. Combine ambas formas.

D. Use Recursos de Enfasis

1. Con tiza de colores

2. Con letras mayúsculas

3. Con letras de mayor tamaño

4. Con letras de mayor espesor

5. Encerrando las palabras claves en círculos, rectángulos, paréntesis, óvalos.

6. Subrayando

7. Dibujando flechas y asteriscos

8. Señalando con un puntero

Digitized by Google

E. Recomendaciones Especiales

1. No escriba demasiadas palabras, ni atiborre el tablero

2. Evite el uso de abreviaturas

3. No hable mientras escriba

4. No tape el tablero. Una vez que haya escrito, colóquese a un costado

5. Borre verticalmente, de arriba hacia abajo

6. Haga dibujos simples

ct/IX/19/72

Digitized by Google

Digitized by Google

EL FRANELOGRAFO, SU PREPARACION Y USO *

José A. González Saldaña**

A. Qué es el Franelógrafo

Si usted está buscando un medio educativo barato, fácil de manejar, que le ayude a visualizar su lección, el franelógrafo podría ser la respuesta. Esta es una ayuda educativa que provee grandes oportunidades para presentar materiales planeados y preparados poco antes sin perder la continuidad. Además, economiza gran cantidad de tiempo y esfuerzo tanto al que lo usa como a su auditorio.

El franelógrafo es un panel de madera u otro material duro, cubierto con franela, fieltro, bayeta o cualquier otro género parecido. Su superficie vellosa o felposa permite la adherencia de otro pedazo de material igual o de lija. Un papel o cartón con pedazos pequeños de felpa, franela o lija se puede pegar y desprender fácilmente del franelógrafo.

B. Cómo Hacerlo

Tamaño: El tamaño del franelógrafo dependerá de la clase de presentaciones que usted normalmente hace, del número de personas a quienes usted normalmente se dirige y el nivel educativo de esas personas. Por ejemplo: Para presentaciones sencillas con pocos materiales visuales y un auditorio pequeño (6 a 12 personas) un franelógrafo de 2½ por 4 pies ó 3 x 4 pies puede ser suficiente. Si usted va a hacer una presentación más elaborada o complicada

---

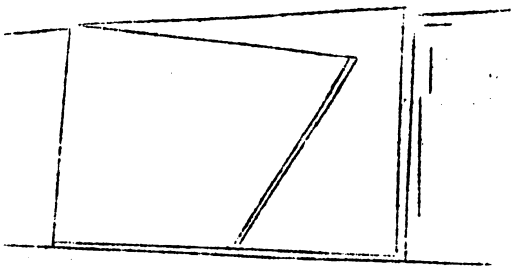
* Este folleto se preparó, además, en consulta con los Editores, Francisco Toro, Eduardo R. Piña, Mario L. Conde y Manuel Osuna, del Servicio de Extensión Agrícola de la Universidad de Puerto Rico. Agradecemos igualmente la cooperación de las señoras Ester J. P. Rodriguez y Zulma B. de Roig y del señor Julio Pagán Padró, quienes cooperaron en la preparación de las ilustraciones fotográficas.

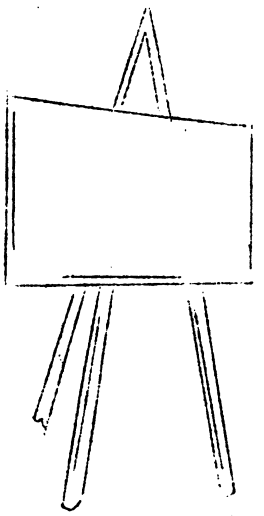
** Editor de Extensión-Líder. Servicio de Extensión Agrícola. Recinto de Mayaguez. U. P. R.

Digitized by Google

con muchos materiales visuales y/o su auditorio es de alrededor de 25 personas, usted necesita un franelógrafo de 3 x 6 pies ó 4 x 8 pies. En ocasiones se usan dos o más franelógrafos unidos para presentar procesos largos.

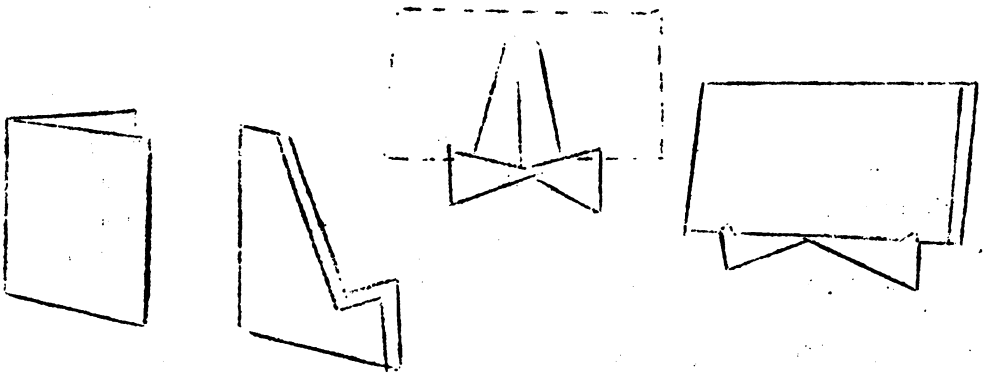
Tipos de franelógrafos Hay varios tipos de franelógrafo de fácil instalación y operación. Primero, tenemos el de pared, que tiene dos o tres cáncamos en su parte superior para colgarlo de clavos o tornillos en la pared. Hay el de caballete (easel) grande, que descansa sobre el piso y el de caballete pequeño de mesa. Otros tipos de mesa los constituyen el de bisagras y cuña y el de soportes de cartón. Hay algunos en forma de escenario y de formas diversas. Una forma costosa se hace usando el mecanismo de un telón de cine para enrollarlo cuando no esté en uso.





Este es un franelógrafo de pared descansa sobre una pizarra. Note: Los cáncamos que lo sostienen. A la derecha un franelógrafo grande de caballete.

En cuanto a construcción tenemos el franelógrafo plegadizo con bisagras o tela engomada en el lomo. Este puede cargarse como un portafolio. Hay el de una sola pieza o el que puede unirse a piezas similares mediante pasadores, o simplemente pegando los caballetes.



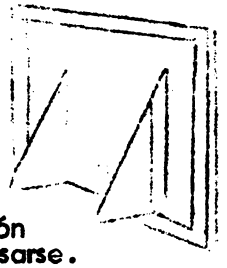
Digitized by Google

El caballete de mesa se hace de cartón grueso y se corta como ilustra el primer dibujo. El segundo dibujo muestra cómo se instala el panel sobre el caballete y el tercero el franelógrafo listo para usarse.

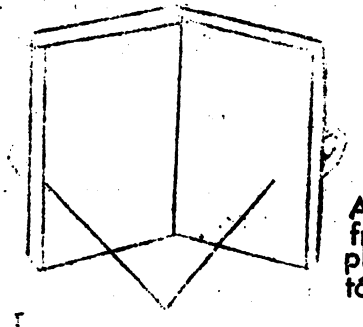
Franelógrafo de mesa de bisagras y cuña. Vista lateral y de frente

Cómo usar los materiales: Para el pánel use madera contrachapada (plywood) de un espesor apropiado según el tamaño de un franelógrafo. Puede sustituirla por un cartón grueso, "masonite", una plancha de fibra prensada o un material de consistencia tal que no se doble o se rompa.

Cubra este panel con bayeta, franela, fieltro, felpa u otro material velloso. Según el pánel usted puede clavar, coser o pegar su tela a éste. Si puede, prepare una cubierta cosida que ajuste sobre las esquinas y que pueda removerse para lavarla. La cubierta debe quedar bien estirada sobre el pánel de base para que agarre mejor los materiales visuales que usted pegue.



Franelógrafo de soportes de cartón instalado para usarse.



A la derecha franelógrafo plegadizo portátil.

Esta cubierta debe ser oscura para que resalten los materiales visuales que se peguen en el franelógrafo. El azul marino, negro, gris, verde y rojo oscuros son algunos colores apropiados. Si usted no consigue bayeta o franela de estos colores, puede teñirla. Si prefiere un fondo claro, deberá tomarlo en cuenta al preparar sus materiales visuales.

Hay otra forma de hacerlo si se consigue el equipo y los materiales. Se usa barniz y pelusa de algodón o lana (en español, flojel o tamo; en ingles "floss"), o hilachas finas de seda, lana o algodón (en inglés, "flock"). El barniz y la pelusa o hilachas deben ser del color que se desee para el fondo. Se aplica una mano de barniz a la tabla o cartón y se deja secar bien. Luego inmediatamente después de la segunda mano, estando fresco el barniz, se aplica la pelusa o hilacha verticalmente a ángulo rectángulo, con una pistola o

Digitized by Google

espolcoreador. Debe aplicarse mucha pelusa para que la cubierta quede bien espesa. La que no se pegue, o se cae por si sola o se quita con un cepillo.

C. Adaptabilidad

El franelógrafo se presta para presentar situaciones planeadas de antemano tales como:

1. Arreglos diversos y el estudio de esos arreglos. Ejemplos: Disposición de la sala, cocina o del jardín.

2. Desarrollo de una gráfica parte por parte, según se va discutiendo.

3. Secuencias de pasos, datos o factores para llegar a una conclusión.

4. Comparación o contraste de dos o más situaciones, y posiblemente los cambios en esas situaciones para comprender mejor la situación actual. Ejemplo: Comparar datos o sucesos de 1935 con 1958.

5. Creación de suspenso en el auditorio, o hacer que ellos lleguen a sus propias conclusiones.

6. Presentación de procesos químicos, físicos o de otra índole, ecuaciones matemáticas, y otra información en secuencia que sea nueva para el auditorio.

7. Informes, demostraciones y otros métodos o procesos que se adapten a este medio.

El franelógrafo se adapta para reuniones diversas, en el salón de clases, en demostraciones y en la televisión.

Ventajas: El franelógrafo tiene entre otras las siguientes ventajas:

a. Los materiales visuales tienen uso múltiple; pueden prepararse poco antes, archivarse, volverse a usar y alterarse a voluntad con poco esfuerzo. Se pueden coleccionar igual que retratos o láminas.

b. Se pueden preparar materiales particularmente adaptados a una situación dada. (Esto no sucede con las películas, diapositivas y otros que ya están hechos).

c. Es muy versátil para visualizar lo conocido y presentar luego lo desconocido.

Digitized by Google

d. Mediante el uso de colores se pueden destacar fácilmente las diferencias o similitudes entre materias o temas.

e. Ayuda a ampliar conceptos y a establecer prueba visual.

f. Es ideal para estudiar relaciones entre distintas cosas.

g. Ayuda a la presentación sencilla de ideas complicadas.

h. La presentación es dinámica, animada y los materiales visuales pueden moverse, quitarse y volverse a usar con otros en una o varias presentaciones en la misma ocasión. Esto no se puede hacer con algunos otros medios educativos.

i. Hay movimiento en la presentación, lo que la hace más viva.

j. Debido a su sencillez de manipulación hasta los niños pueden usarlo.

k. Al presentar una gráfica, demostración u otra presentación progresiva, los elementos no distraen la atención del auditorio hasta que no se fijan en el franelógrafo y se establece su función.

Limitaciones: He aquí algunas de las limitaciones de este medio educativo.

1. El franelógrafo será tan buen como el que lo manipule. El instructor necesita destreza oratoria y manual para realizar buenas presentaciones con este artefacto. Una buena disposición y soltura son indispensables para manejarlo.

2. No puede usarse para grupos muy grandes. Resultaría poco manuable y grotesco un franelógrafo con ayudas visuales muy grandes para pretender llegar a 100 o más personas.

3. Su uso no es universal. No se presta a varios temas, por lo general muy complejos. Además, hay ocasiones en que otro medio resulta más práctico y eficiente.

D. Cuido del Franelógrafo

Cuide su franelógrafo para que le dure. Esto se hace pasándole un cepillo suave para desprenderle el polvo y el sucio y para mantener la pelusa hirsuta. No escriba con lápiz, tiza o tinta sobre la felpa o franela. Esto la desgasta por partes y acorta su vida. Use hilo de lana para indicar rayas, curvas o líneas.

Digitized by Google

Hágale una cubierta de plástico, vinilo o tela, cosida al revés por 3 lados, con suficiente juego para que la pueda quitar y poner con facilidad. El cuarto lado puede tener broches o botones para evitar la entrada de polvo, insectos y humedad del aire.

E. Preparación de Materiales Visuales

Para una presentación corriente pueden usarse materiales tales como cartón, papel grueso, secante, papel de dibujo y ciertas clases de tela.

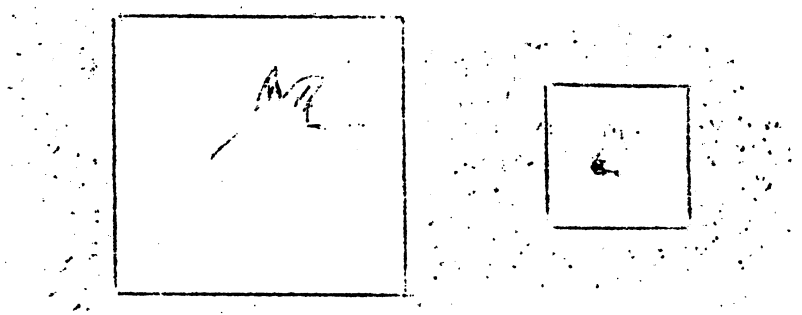
Los cuadros, rótulos, dibujos, figuras y otro material visual "que usted piense usar, deberán llevar en su respaldo pedazos pequeños de bayeta, franela o lija para que se adhieran a la superficie de un franelógrafo. Si el objeto es más grueso y pesado de lo normal debe pegar el adherente -bayeta o lija- a todo lo largo de su respaldo.

Puede usar madera de balsa, esponja, corcho u otro material liviano para simular árboles, plantas, animales y otros objetos. Muchos de estos materiales, igual que la lana "corduroy", "suede", y terciopelo pegan bien sin el adherente.

Use hilo de lana o cordón felposo para representar líneas, curvas y siluetas.

Usted puede dibujar las letras, números y figuras en el material que va a usar o puede comprar las letras y figuras ya hechas y pegarlas sobre el material. Los recortes de boletines y revistas se usan mucho.

Si tiene que usar un visual de color parecido al del fondo de su franelógrafo, monte la figura sobre cartón, cartulina o papel grueso de un color opuesto. Esto le dará el contraste necesario. No obstante el cartón no deberá ser muy grande para que no distraiga demasiado la vista resaltando más que la figura que usted quiere presentar.



Use colores que contrasten con el fondo del franelógrafo (amarillo sobre negro o azul marino). No use más de tres tipos distintos de letras y trate de que, para cada uso, la letra sea igual. Ejemplo: para los títulos use el mismo tipo; para los subtópicos, otro tipo y para las palabras que los relacionen entre si, un tercer tipo.

Digitized by Google

Se puede lograr semejanza y contraste haciendo los letreros similares de un color; los títulos de uno, los subtópicos de otro, etc.

Usted puede preparar una combinación de "pizarritas" y franelógrafo. Corte pedazos de cartón grueso o madera contrachapada fina, y póngales lija o bayeta en su parte posterior. En vez de escribir sobre éstos, déle dos o tres manos de pintura de pizarra (chalkboard paint). Cúbralos bien con polvo de tiza hasta llenar los poros de la pintura. Escriba con tiza del color deseado sobre ellos, bórrelos y vuélvalos a usar cuantas veces desee. Son muchas las ventajas de estos pedazos de pizarra combinados con su franelógrafo.

Use su imaginación para preparar materiales visuales adaptados a cada situación.

F. Uso del Franelógrafo

Planeamiento y ensayo: Para tener éxito en el uso de cualquier mecanismo hay que seguir ciertas recomendaciones. En este caso se recomienda primero ensayar hasta dominar la presentación de los materiales visuales sobre el franelógrafo. El ensayo da destreza y fluidez y trae nuevos conceptos e ideas que mejoran la presentación.

En segundo término hay que asegurarse que antes de la presentación los materiales están en estricto orden. Un elemento visual fuera de sitio puede echar a perder toda una presentación.

Numere en el dorso o una esquina cada uno de sus materiales en el orden en que va.

Para asegurar una presentación ligera y fluída planee bien su presentación.

1. Separe los elementos visuales por grupos según vayan a ponerse.

2. No recargue la presentación con muchos visuales. Prepare y use sólo los estrictamente necesarios para llevar el mensaje.

3. Ponga en el franelógrafo todos los que van a un mismo tiempo para ver si caben sin verse aglomerados.

4. Compruebe el contraste de colores a ver si es efectivo.

5. Corrija cualquier material que no pegue bien, que cuelgue, esté roto o en cualquier otra forma distraiga o interrumpa.

Digitized by Google

6. Asegúrese que los rótulos son suficientemente grandes para que se vean desde el fondo del salón. Como límite, las letras se ven bien según su tamaño a las siguientes distancias:

Tamaño de letra en pulgadas	Distancia en pies para buena visión
1/2	15
3/4	25
1	35
1½	45
2	55

Luego examine el salón para ver si hay luz suficiente, si de los asientos de los lados se ve bien, y si no hay obstáculos para su presentación.

Escoja el sitio donde va a poner el franelógrafo para que quede al nivel de la vista de su auditorio, y visible desde todos los asientos. Déle una pequeña inclinación hacia atrás para que ayude a sostener los materiales visuales.

La presentación: Una presentación es más efectiva si se observa lo siguiente:

a. Trate de no dar la espalda a su auditorio. Háblele a su auditorio, no a sus materiales visuales o al franelógrafo.

b. No permita que sus manos distraigan a los presentes. Ponga el visual y baje o retire las manos inmediatamente. Evite sortijas brillantes, pulseras que suenen, etc. Puede señalar por períodos cortos el visual a que se está refiriendo, especialmente si lo colocó anteriormente.

c. No enseñe el visual antes de ponerlo.

d. No ponga su visual antes de mencionarlo.

e. No ponga muchos materiales de una vez. Quite aquéllos que usó y no va a necesitar para la continuidad de su presentación. Esto permitirá que su auditorio enfoque su atención hacia pocos visuales a un tiempo y más aun hacia los que usted desea en ese momento.

f. Mantenga los materiales visuales en orden y el espacio despejado. No aglomere sus materiales.

Digitized by Google

g. Al terminar establezca contraste, similaridad u otra relación. Resuma su presentación para aclarar conceptos y repasar la información para los presentes.

G. Sugestiones Finales

Se recomienda que antes de realizar una presentación, se ensaye varias veces. El fin que se persigue es adquirir fluidez, limar los puntos ásperos u oscuros, hacer correcciones si fuere necesario, etc. En otras palabras, tratar de perfeccionar la técnica hasta que la presentación sea bien efectiva. Si quiere divida el ensayo en varias partes hasta dominar cada una.

Luego ensaye delante de varios compañeros para que éstos aprecien y critiquen su presentación. Cada vez que lo haga lo hará mejor.

Cuando vaya a hacer una nueva presentación, examine sus visuales. Tal vez encuentre un modo mejor de usarlos, o una pequeña revisión o adición a su lección.

Recuerde: De su disposición, entusiasmo, seguridad y destreza dependerá lo bueno que sea el franelógrafo en su mano. Y solo usted puede mejorar su propia técnica en el uso de este medio educativo.

ct/IX/18/72

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. DALE, E. Audiovisual methods in teaching. Columbus, Ohio, Ohio State University, 1954.

2. DENT, C.H., TIEMANN, E.F. y HOLLAND, N.M. Felt boards for teaching. Austin, Texas, University of Texas. Visual Instruction Bureau, 1957.

3. OHIO STATE UNIVERSITY, COLUMBUS. How make and use the felt board. Columbus, Ohio, Teaching Aids Laboratory, s.f.

Digitized by Google

Digitized by Google

II - F
EXHIBITS Y PERIODICO MURAL
(Isabel Pinzón)

Digitized by Google

Digitized by Google

LAS AYUDAS VISUALES DE EXHIBICION

Isabel Pinzón López

El comunicador debe buscar permanentemente la manera de llamar la atención del público hacia el mensaje que está interesado en trasmitir, de estimular el debate acerca de las nuevas ideas y de llevarlo a experimentar las nuevas técnicas para lograr cambios favorables en sus actitudes. Uno de los muchos medios de lograrlo es mediante la utilización de las ayudas visuales de exhibición bien concebidas y organizadas.

Como ayudas visuales de exhibición se consideran los CARTELES, LAS EXPOSICIONES, LOS PERIODICOS Y LOS NOTICIEROS MURALES.

A. El Cartel

Un cartel es una hoja de papel o de cartón con un mensaje y una ilustración simples. Se define el cartel como "un grito en la pared" y está destinado a llamar la atención del transeunte; fijar en su mente una idea o un hecho; estimularle para que apoye esta idea, busque más información y se decida a actuar.

Nadie tiene tiempo para detenerse a leer y estudiar un cartel, su cometido debe cumplirlo con una ojeada que se le de, así que la imagen debe ser muy clara y el mensaje muy sencillo. Los trabajos complicados y los mensajes rebuscados no tienen cabida en un cartel. Con esta base, el cartel debe ser algo muy atractivo por el diseño y el uso del color y muy concreto en el mensaje que lleva.

1. Usos del cartel. Los carteles complementan otros medios de comunicación, pero jamás pueden remplazarlos. Se usan con mucha frecuencia para despertar interés acerca de un programa en desarrollo, como preámbulo de una campaña y para reforzar los conocimientos de una acción educativa una vez que esta se ha iniciado. Sirven como efecto repetidor de un mensaje. Cuanto mayor sea el número de carteles utilizados en un área, mayor será el grado de influencia que se ejerce sobre la audiencia. Sin embargo, esto no quiere decir que deban llenarse todos los rincones de la comunidad con el mismo cartel. La profusión produce cansancio, descenso de la atención y en muchos casos, reacción contraria al mensaje.

El buen gusto y el sentido de la estética del comunicador, darán la pauta de su utilización.

Digitized by Google

2. Algunas sugerencias para el diseño de un cartel. Use líneas gruesas, letras sencillas y colores vivos para atraer la atención y lograr contrastes. Evite a toda costa la confusión que puedan causar la mala utilización del color y la distribución de los elementos.

Antes de decidirse a hacer un cartel, defina el público para el cual va dirigido el mensaje.

Concrete el mensaje, y decida lo que usted espera que el público haga.

Teniendo estas ideas bien claras, escriba el mensaje tratando de sintetizarlo al máximo sin restarle claridad y viveza. El mensaje de un cartel para el sector rural no debe llevar más de SIETE PALABRAS.

Ahora, traduzca el mensaje a imagen. Con estos dos elementos: mensaje-imagen se hace el boceto del futuro cartel. Recuerde que imagen y mensaje deben captarse de un solo golpe de vista y producir una acción en quien lo mira.

Sería muy bueno que el boceto fuera interpretado por un artista; cuanto más real resulte el dibujo, más claro será el mensaje para la audiencia rural.

De acuerdo con las necesidades del programa, se define el tipo de impresión para la reproducción del cartel. Si se requieren carteles en cantidad deberán imprimirse en Offset o en serigrafía.

3. Ensayo del cartel. La palabra ENSAYO tal como la utilizamos en el presente trabajo, significa la realización de pruebas o ensayos de los carteles antes de imprimirlos y utilizarlos con el público. La "evaluación" significa una apreciación del valor de los materiales mientras están en uso o después de haberlos usado.

El ensayo evita pérdida de tiempo y de dinero y nos da pautas para la preparación de otras ayudas visuales que se vayan a usar en el mismo programa. Estos ensayos deben hacerse con los bocetos utilizando personas similares a aquellas con las cuales vamos a emplear los carteles. El que resulte mejor comprendido será el que se lleva a arte final y reproducción.

4. En dónde se colocan los carteles? Los carteles deben colocarse en todo sitio y lugar en donde haya afluencia de gente considerada dentro de nuestra audiencia: en los árboles, en las paredes, las tiendas, las vitrinas, los mercados, las carteleras de las oficinas, en los buses, etc., pero siempre, a la ALTURA VISUAL DEL TRANSEUNTE.

Digitized by Google

B. Las Exposiciones

Siempre puede haber oportunidad para trasmitir un mensaje mediante una exposición, ya sea en un evento de gran tamaño y afluencia de gente como una feria o sencillamente en una vitrina, en un corredor o en el pasillo del lugar en donde se celebra una reunión.

Las exposiciones tienen algunas características de los carteles. Están destinadas a llamar la atención del transeunte; fijar en su mente una idea o un hecho; estimularlo para que apoye la idea, busque mayor información acerca del tema y el decida a actuar. Se diferencian de los carteles en su tamaño, en que utilizan materiales de tres dimensiones y que pueden dar mayor información, eso sí, siempre tratando un solo tema.

Su colocación en sitios especiales, pabellones de ferias, vitrinas, corredores y pasillos por donde la gente se mueve con lentitud, hace que el público se detenga un poco más al pasar frente a ella y pueda captar más detalles. Sin embargo esos períodos no son tan largos, esto depende del tiempo reinante si se hacen al aire libre y de la facilidad para transitar, si se hacen en lugares cerrados. El tiempo de visión puede variar de uno a diez minutos. Para asegurarnos de que nuestro mensaje puede ser captado, debemos pensar en desarrollar la idea para ser captada en un promedio de tres minutos. Esto nos indica que debemos realizar toda clase de esfuerzos para lograr que la exposición sea lo suficientemente atractica y capaz de retener la atención del público para que capte el mensaje y se decida a pedir mayor información.

1. Planeamiento de la exposición. Las exposiciones que tienen como propósito fundamental informar al público sobre nuevas ideas deben prepararse con todo cuidado teniendo en cuenta las características del público al cual están destinadas. El comunicador tiene la responsabilidad de buscar que el mensaje llegue en forma comprensible e interesante. Si nuestra exposición hace parte de un pabellón de tipo educativo en una feria o evento similar y la gente acude a distrarse, la píldora educativa tiene que llevar gran poder de atracción y mucha claridad en las ideas expuestas.

Las exposiciones de mayor eficacia son las que se desarrollan sobre un solo tema con un mínimo de información adicional.

Antes de decidir cómo va a ser su exposición, visite el lugar; conozca los alrededores y los posibles vecinos; mida el área de exhibición y calcule el espacio para los transeuntes. Con estos datos, haga una pequeña maqueta de cartón, así conocerá la apariencia que va a tener la definitiva y puede calcular la cantidad de material que va a necesitar. Sobre la maqueta puede ensayar diseños y colores y seleccionar los que más convengan al caso.

Para llamar la atención y sostener el interés a través de su exposición, coloque algo que atraiga: un animal vivo, una bonita combinación de colores, una proyección de cine o de diapositivas, fotos con gentes del lugar. Toda exposición debe llevar "algo" que diga:

Digitized by Google

"aquí hay una respuesta a sus inquietudes, quédese un rato" y el responsable de encontrar ese algo es el encargado de realizarla.

El exceso de objetos en exhibición es el peor enemigo de una exposición. Coloque solamente los materiales indispensables para trasmitir el mensaje, llamar la atención y retenerla hasta el final.

No mate su exposición con leyendas largas, difíciles y escritas con letras complicadas y pequeñas.

Utilice los rótulos y textos indispensables para desarrollar la idea.

Combie el estilo, el color y el tamaño de los rótulos para crear interés y dirigir la atención a la idea central.

No use más de tres colores, y busque los que hagan armonía entre sí. Con sombras en colores neutros llene los fondos y deje los colores brillantes para los puntos claves.

Así logrará un mayor relieve y enfoque del tema central.

Y no olvide, los objetos de mayor interés dentro de su exposición deben estar siempre a la altura visual de la audiencia.

Toda exposición necesita de cierto número de materiales de sustentación que pueden ser superficies horizontales o verticales en las cuales se distribuyen los objetos que se exhiben. Cada región tiene ciertos productos como la guadua, el bambú, las esteras de fique y de junco que dan buena textura y pueden conseguirse a bajo costo.

Para exposiciones pequeñas pueden diseñarse armazones metálicas o de madera desarmables que puedan trasportarse de un lugar a otro.

C. Periódico Mural

En su apariencia física y composición el periódico mural tiene semejanzas con el cartel. La diferencia radica en que el periódico mural está destinado a comunicar más de un hecho o idea y puede llevar varias ilustraciones.

Los periódicos murales se utilizan en las áreas murales desde hace mucho tiempo para dar toda clase de información ya sea de carácter educativo, político o social. Son esencialmente pictóricos, contienen información completa sobre uno o dos temas y aparecen con regularidad.

Los servicios de extensión agrícola de varios países han utilizado con marcado éxito los periódicos murales en sus programas de educación a la comunidad constituyéndose en

Digitized by Google

el medio de mayor utilización en algunas regiones en donde el indice de alfabetismo es mediano y bajo.

El periódico mural se puede lutilizar no solamente para dar información noticiosa, puede contener el resultado de una investigación, el proceso de una nueva práctica o el desarrollo de un programa de acción en el lugar.

El periódico mural puede producirse en grandes cantidades en las Oficinas Centrales de Divulgación o de Extensión y enviarse a las diversas localidades para su distribución. También puede producirse a nivel local de acuerdo con las facilidades existentes.

Como un cartel, el periódico mural debe ser claro en las ideas que contiene, agradable en su diseño y muy atractivo por sus colores. El sistema Offset es el más indicado para su impresión ya que permite la reproducción de gráficos y fotografías. La producción en cantidades considerables baja el costo de producción.

El periódico mural puede distribuirse por correo a las autoridades, líderes y agencias del Estado quienes pueden encargarse de su colocación en los lugares apropiados.

Las paredes de los edificios situados en las esquinas concurridas son el lugar apropiado para la colocación de los periódicos murales. También pueden ser colocados en las carteleras de las oficinas, en las escuelas y demás lugares en donde la gente pueda detenerse un rato a leerlo. Cuando coloque un periódico mural en una pared, busque que pueda ser leído con detenimiento, colóquelo a una altura no mayor de 1,70 metros en donde quede protegido de la lluvia. El periódico mural debe permanecer suficiente tiempo en exhibición para que pueda ser leído por el mayor número de personas.

1. Noticieros murales. Aunque son una ayuda efectiva en los programas de extensión y de divulgación rural, los noticieros murales se utilizan todavía muy poco. Este medio educativo, tan simple, trabaja toda la semana y puede desempeñar funciones básicas de comunicación como el cartel o la exposición: puede atraer la atención, estimular el interés, trasmitir un mensaje e inducir a la acción.

Bien diseñado y distribuído el material con gusto anuncia reuniones, muestra los folletos recien llegados, invita a días de campo y demostraciones y enseña nuevos métodos y prácticas.

El noticiero mural puede mostrar todos los materiales que la agencia tiene a disposición del público. Generalmente se incluyen fotografías con leyendas alusivas, muestras de etiquetas de productos, noticias, historietas ilustradas, dibujos, carteles, folletos y periódicos murales.

Los principios de composición que rigen para el arreglo de una exposición, se aplican también a la preparación de los noticieros murales. Dé al material una distribución sencilla y atractiva. Utilice los colores para llamar la atención a los temas más importantes, escriba las leyendas con letras sencillas y de trazos gruesos.

Digitized by Google

El error más frecuente que se comete en los noticiaros murales es el de recargarlos de información, ésto produce confusión y da idea de desorden.

El noticiari mural puede ser un tablero sencillo recubierto por un material poroso (corcho, cartón o estera de junco) en donde puedan introducirse fácilmente chinches, alfileres o ganchos de engrampadora, con un marco que le dé un poco de realce. Se puede colocar tanto en los interiores como en sitios exteriores, en los lugares en donde la gente espera a los técnicos o se realizan reuniones de la comunidad. Se puede colocar en la pared y utilizar solo una cara o hacerle un armazón para utilizar las dos caras.

El éxito del noticiero mural consiste en su diseño atractivo y en la variedad del material que se exhibe. Cambie con frecuencia el material, manténgalo actualizado y él hará parte del trabajo de relaciones públicas de su oficina.

IPL:mdeb IX-22-72

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. BERNARD, F.J. Dinamic display. Display Pub. Co., Cincinnati, Ohio.

2. DALE, E. Audio-visual metods in teaching. Dryden Press, New York.

3. HOLMES, A.C. Medios visuales auxiliares de la educación en nutrición. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.

4. McKOWN, H.C., ROBERS, A.B. y McGRAW, H. Audio-visual aids to instruction.

5. SANCHEZ N., E. Las ayudas visuales en la extensión agrícola. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. IICA, Costa Rica.

Digitized by Google

Digitized by Google

II - G
"COMO HABLAR EN PUBLICO"
(Vicente Alba)

Digitized by Google

Digitized by Google

ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA HABLAR EFICAZMENTE EN PUBLICO

Vicente Alba Robayo I.A. M.S.

Comunicar un mensaje a otras personas y hacer que la gente acepte las ideas presentadas no es tarea fácil. Pero de todas maneras hay más probabilidades de éxito cuando esa comunicación es interpersonal. De ahí que en los últimos años se ha prestado mayor atención a la oratoria. Se han escrito libros y en colegios y universidades se viene impartiendo más enseñanza sobre la materia. También se han organizado escuelas con el fin específico de preparar ejecutivos, hombres de negocios, profesionales, etc. en el arte de hablar bien en público.

Las consideraciones que se presentan a continuación constituyen un resumen de observaciones personales y de la bibliografía consultada sobre la materia.

1. Primero que todo al hablar en público determine un propósito bien definido. Esto le permitirá hacer un buen planeamiento de su disertación.

2. Adquiera los conocimientos suficientes. Usted debe tener dominio sobre la materia y por lo tanto se aconseja leer y consultar lo suficiente para estar bien actualizado.

3. Conozca su auditorio. En lo posible indague acerca de ocupación, sexo, edad, escolaridad, sus intereses y pertenencia a grupos.

4. Organice las ideas de manera que haya una secuencia lógica. Las notas escritas son muy útiles.

5. Estructure su disertación de la manera siguiente:

Introducción

a. Preséntese si nadie lo hace por usted. Diga su nombre, profesión, entidad para la cual trabaja y de un saludo de bienvenida.

b. Capte la atención del público contando una anecdota, haciendo una pregunta o presentando hechos o datos novedosos, ojalá relacionados con el tema. Evite disculparse de cualquier cosa ya que la audiencia se fijará más en el detalle de su disculpa.

Digitized by Google

c. Interese o motive, a la audiencia, haciendo referencia a las necesidades sicológicas del hombre: seguridad (economica,espiritual); pertenencia (aceptación en los grupos); reconocimiento (prestigio, vanidad); nuevas experiencias (conocer nuevos sitios, tener nuevas amistades).

6. Desarrolle el tema. Enuncie cuál es el tema que va a tratar. Desarrolle en orden de importancia los subtemas que ojalá no sean más de tres o cuatro. Demasiados subtemas pueden crear confusión en el auditorio.

7. Resumen. Antes de concluir la charla haga un resumen de lo que dijo y destaque los puntos más importantes para asegurarse que el público entendió sus ideas.

8. Final. Hay varias formas de terminar una disertación. Generalmente se recomienda exhortar a la acción y rematar con algo de humor, si se tiene la habilidad para ello. También se puede agradecer la asistencia.

9. Durante la disertación:

a. Use ayudas audiovisuales. Una interpretación correcta de sus ideas depende en parte de la adecuada utilización de materiales audiovisuales.

b. Tenga un contacto visual con todo el auditorio. Esto le permitirá darse cuenta de las diferentes reacciones del público y además tendrá un mayor dominio sobre el mismo.

c. Use un lenguaje adecuado, a nivel de escolaridad de la audiencia.

d. Use la mímica. La expresión de su cara y el movimiento de sus manos y brazos le ayudará a ser más expresivo. Por lo tanto, no esconda las manos en los bolsillos, y tampoco las mantenga permanentemente ocupadas, sin necesidad, con el señalador, la tiza, los marcadores, etc.

e. Muévase moderadamente. Esto quiere decir que no debe permanecer como una estatua, tampoco debe pasearse continuamente pues distrae al auditorio. Un cambio discreto de lugar al pasar a otro tema, es recomendable.

f. Hable claro. También con el tono y volumen necesarios para que la gente lo oiga. Hable con entusiasmo pero sin exagerar.

g. No se alargue demasiado. Es más provechoso hacer una disertación corta y dejar tiempo suficiente para contestar preguntas y oir sugerencias. Así habrá una mejor participación.

Digitized by Google

h. Practique. Si tiene la oportunidad de ensayar previamente, hágalo. Practique cuantas veces sea necesario. Pida a sus amigos de confianza que le indiquen sus defectos y haga todo lo que esté a su alcance para corregirlos.

VAR/cdet IX-22-72

Digitized by Google

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. CARNEGIE, D. Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios. Trad. Jorge Ciancaglini. Buenos Aires, Cosmos, 1959. 412 p.

2. JENKINS, R.L. La exposición oral. Gúía para preparar un discurso de tres minutos. In Unidad de Metodología de la Enseñanza Universitaria. Curso de Metodología de la Enseñanza de las Ciencias Agrícolas. Bogotá, IICA-CIRA. s.f. 2p. (Mimeografiado).

3. POSZ, A.C. La exposición oral. Sugerencias para oradores. In _____. Bogotá, IICA-CIRA. s.f. 5p. (Mimeografiado).

Digitized by Google

Digitized by Google

II - H
PREPARACION DE "CONFERENCIA O CHARLA"
(Anibal Noguera)

Digitized by Google

Digitized by Google

LA COMUNICACION INTERPERSONAL: DE PERSONA A PERSONA Y EN GRUPOS

HAGA UNA BUENA CHARLA

La DISERTACION o CHARLA es uno de los métodos más empleados en la Comunicación Colectiva. Su característica es la de que una persona -líder, maestro, funcionario, promotor, etc- hable haciendo que el público intervenga.

Pero la disertación como tal -comunicador / auditorio- es una técnica peligrosa porque facilmente el disertador, si no tiene habilidad, puede producir efectos contrarios a su intención. Por ello, toda charla exige el uso de ayudas que hagan agradable la exposición, a fin de permitir la comprensión de las ideas al auditorio, concretando los puntos sobresalientes, objetivizando los pensamientos, matizando el esfuerzo de escuchar.

A. Ventajas y Desventajas de la Disertación

1. Ventajas

a. La disertación permite a una persona ofrecer sus ideas a un grupo de personas.

b. Hace posible una presentación sistemática de ideas.

c. Permite a una persona exponer una gran cantidad de información.

d. Permite a un gran número de personas al mismo tiempo, sacar ventajas del conocimiento o experiencia de un individuo.

e. Es bastante eficaz para suministrar información.

2. Desventajas

a. Los miembros del grupo retienen solo una pequeña parte de la charla.

b. Pocos conferenciantes pueden mantener el interés y la atención y enseñar eficazmente al mismo tiempo.

c. El miembro del grupo no participa necesariamente y la situación no le exige pensar.

d. Si la charla es demasiado brillante es posible que el público al tratar de seguir el flujo de las ideas, olvide rapidamente lo que se ha dicho antes.

---

* Documento preparado por Aníbal Noguera Mendoza.

Digitized by Google

No es raro que una persona que sale de una conferencia pueda recordar los puntos principales aunque probablemente tenga una impresión sobre si la conferencia fue buena o mediocre.

e. En tanto que la charla sirve para presentar hechos o información, tiene menos valor para desarrollar habilidades, actitudes, actividades y la clase de comprensión que se necesita para poner a trabajar el conocimiento y los hechos en una situación concreta.

B. Prepare bien su Charla o Disertación

En la charla, como en todos los actos de comunicación, la preparación metódica y previa es indispensable.

Una persona que intente exponer un tema, aunque lo conozca, debe organizarlo si no quiere fracasar. Todo receptor espera llegar a las conclusiones sin saltos bruscos, y el orden mental del orador le proporciona esta satisfacción.

El planeamiento de una disertación no sólo se refiere al aspecto intelectual, sino, también a ciertos factores físicos que influyen decisivamente en su resultado, como el aprovechamiento de energía eléctrica, la comodidad de los concurrentes, las facilidades de acceso al sitio de la reunión, etc.

El objetivo de una disertación es el de producir cambios en el pensar (conocimientos), el sentir (actitud) y el actuar (conducta, hábitos) de las personas -lo cual obliga una serie de esfuerzos por parte del comunicador. El Conjunto de estos esfuerzos es la llave de su éxito.

C. Para que haga una buena Disertación o Charla siga estas Instrucciones

1. Familiaricese con el tema

Sin una completa información del tema no hay buena comunicación. Es imposible. Nadie puede hablar sobre lo que desconoce. Y si lo hace no llega a ninguna parte por más información que posea.

Sin embargo, no basta limitarse al texto o a los apuntos de la exposición. Es indispensable que usted conozca más de lo que va a decir. Su misión no es la de lavar cerebros sino la de vender ideas, y las gentes sólo las aceptan con conocimientos de causa. Recuerde que el público siempre quiere saber más, y toda pregunta merece una contestación de su parte.

Digitized by Google

2. Estudie su público

La identificación del público orienta sobre la escogencia de las armas para atacar los problemas. Las soluciones tienen que estar de acuerdo con las necesidades, los conocimientos, las experiencias, el sistema social, el marco de referencia, las capacidades económicas, etc., de las gentes, a fin de establecer las facilidades y las barreras para los cambios propuestos. Esto se conoce como Estudio de la Situación, o sea:

a. Quiénes me van a escuchar?
Sexo - Educación - Ocupación - Edad.

b. Cuál es la situación sociocultural de quienes me van a escuchar?
Clase social a la que pertenece -roles- sus líderes formales y de opinión, los grupos formales e informales que existen en la comunidad.

c. Cuál es su situación económica?
Tenencia de la tierra -ingresos- uso de crédito, desempleo, etc.

d. En qué situación tecnológica se encuentra?
Electrificación -mecanización- prácticas de cultivos.

e. Cuáles son sus actitudes y opiniones?
Costumbres - creencias - gustos - perjuicios - tabúes - tradiciones - valores.

f. Qué medios de comunicación frecuentan o le son disponibles?
Radio - periódicos - revistas - cine - etc.

Con el conocimiento del público se ajusta la estrategia de las comunicaciones en lo referente al uso de símbolos y signos, de contenido, aprovechamiento de líderes, trasmisión del mensaje, escogencia de medios, etc.

3. Defina sus objetivos específicos

Qué es lo que usted persigue con el público que le servirá de blanco?

Si no define bien los objetivos de su charla no podrá esperar que su auditorio actúe y responda como usted lo desea.

Tenga una noción clara del tipo de cambio que quiere producir. En principio, toda disertación se orienta a suministrar informaciones o conocimientos a las gentes para motivarlas favorablemente hacia determinados estímulos. Esos cambios son los objetivos de su charla y es imprescindible fijarlos para tener éxito.

Digitized by Google

4. Seleccione sus ayudas

Use las ayudas apenas indispensables para la disertación.

Demasiadas ayudas confunden al auditorio y dificultan la acción del orador. Hasta es posible que lo reemplacen y lo conviertan en un simple manipulador de cartones e imágenes. Hacen impersonal su labor.

Las ayudas, porque sí, no son un fin sino medios para captar la atención. Sirven para enfatizar los puntos básicos de la disertación (tableros, portafolios, fotos), resumir los diferentes apartes del discurso (tarjetas relámpagos), como elementos de expectativa (franelógrafo, diapositivas), como cortinas para hacer la traslación de un tema a otro o como descanso (maquetas, cine).

Unas ayudas bien seleccionadas y aprovechadas despiertan y mantienen el interés, y, por lo tanto, impactan al público.

Aproveche las ayudas pero no abuse de ellas.

5. Conozca previamente el escenario de su charla

Una imprevisión puede hacer inútil su esfuerzo.

Visite el salón donde realizará la charla. Este paso es tan importante como los otros.

a. Establezca el sitio en donde usted va a exponer en relación con la colocación de los oyentes, la entrada de luz, las áreas de desplazamiento, etc.

b. Compruebe si el salón tiene tablero. Si va a utilizar cine y otro medio luminoso que las instalaciones estén correctas y que la energía sea apropiada para sus proyectores.

6. Estudie las características individuales de los concurrentes

Si no averigua este aspecto, no podrá estar listo para afrontar las situaciones difíciles que se le presenten con su auditorio. Cada persona tiene su manera de actuar, y si usted se deja desconcertar está perdido. Estudie las "posibilidades del enemigo".

Digitized by Google

a. Posibles actitudes*: Situaciones personales.

1) El que quiere imponer sus opiniones; el "Sabelotodo"	(Incite a los otros participantes a que expongan libremente sus opiniones. Deje que el resto del grupo se encargue de él. Aliente la autoconfianza de los asistentes en forma de que este tipo de individuo no pueda hacer de las suyas).
2) El amigo de la polémica. A este tipo de individuo le agrada confundir al conductor. Armará un lío por una pregunta sin importancia, buscando de esta manera desconcertar a los demás.	(La mejor actitud que se puede adoptar ante esta clase de individuo, es la de permanecer indiferente. El conductor no debe permitir que ni él ni los otros participantes pierdan la cabeza en un momento dado. Hágale preguntas. Acorrálelo y deje que el grupo se encargue de él. Dele suficiente cuerda para que se equivoque y emita alguna idea absurda. No permita que los miembros personalicen. Obtenga siempre la opinión de la mayoría).
3) La persona que se resiente porque cree que se le está indicando la forma como debe hacer las cosas. Esta persona tiene la convicción de que puede hacer su trabajo mejor que nadie.	(Hágale comprender que su experiencia es valiosa para los demás; que el propósito de la conferencia es el de intercambiar ideas).
4) El individuo que habla demasiado y no le da a nadie oportunidad de decir palabra.	(Con mucho tacto, interrúmpale y pida a los demás que expresen sus opiniones. Puede que sea necesario en un momento dado, insinuarle que se abstenga de hablar para permitirles a los demás la oportunidad de hacerlo. Si ésto no se puede lograr sin herir la susceptibilidad

* Estas clasificaciones fueron tomadas del folleto CONDUCCION DE CONFERENCIAS.

Digitized by Google

del individuo, háblele en privado. No le haga caso, no le observe cuando vaya a hacer una pregunta. Diríjase deliberadamente a otra persona y hágale a ésta la pregunta. Establezca la norma de que ningún participante debe hablar demasiado. Tenga una lista de las personas que han expresado sus opiniones y enséñesela para que vea que no todos han tenido la oportunidad de intervenir).

5) El tímido

(Llámelo por su nombre cuando desee que exprese una opinión; hágale una pregunta sencilla que pueda facilmente contestar, elogiándolo una vez que haya contestado. Busque algo en que pueda cooperar durante la conferencia, tal como elaborar un informe, colgar los afiches, ayudarle a hacer una demostración, etc.).

6) El testarudo que no tiene tiempo para "ir al colegio" y que, por lo tanto, no cree en nuevas ideas.

(Puede acabar con la conferencia si no se le trata como es debido. Usando mucho tacto dé por terminada la discusión y exija que el asunto que se discute sea sometido a votación. Estudie la persona; averigue cuáles son aquellas cosas que le interesan. Trate de ganar su amistad. Destaque los buenos procedimientos de su departamento para ilustrar los puntos que se discuten).

7) El indiferente

(Hágale preguntas directas referentes a su trabajo. Pídale consejos relativos a cualquier fase de la conferencia. Cite discretamente alguna declaración que le haya hecho a usted fuera de la conferencia. Escoja un caso de su departamento y empléelo como

Digitized by Google

	ejemplo. Dirija cuidadosamente la discusión hacia aquellos temas que usted sabe que le interesan).
8) La persona que en vez de dar su opinión trata de obtener la del conductor.	(Dirija primero la pregunta al grupo y luego devuélvasela a él).
9) El resentido	(Evite discutir puntos que puedan herir su susceptibilidad. Explíque le que si se discute un problema es por que se desea obtener beneficios para la mayoría; que no se permitirán discusiones de carácter personal. Si existe resentimiento entre dos de los participantes evite las discusiones entre ellos y procure ubicarlos en diferentes grupos).
10) La persona que está equivocada, pero a quien, por el respeto que merece, los demás no se atreven a corregir.	(Evite siempre las críticas directas; los comentarios sarcásticos o redículos. Emplee métodos indirectos. Analice casos similares sin personalizar. Háblele en privado).

ENSAYE, ENSAYE y . . . . . .ENSAYE

La inseguridad es el peor enemigo de quien va a dirigirse a un público.

La mejor manera de vencer el miedo es ensayando. Primero. hágalo sólo; después con unos amigos.

No sea vanidoso. Acepte las críticas cuando sean constructivas.

b. En el momento de la disertación

Que sus ayudas estén bien ordenadas y a la mano.

Sea amigo de los concurrentes. Una sonrisa o un apretón de manos oportunos le crean simpatía.

Inicie su charla con palabras corteses y agradezca la asistencia a la reunión.

Después que use cada ayuda no la deje a la vista de los receptores. Le pueden robar la atención del auditorio.

Digitized by Google

Cuando termine la exposición de cada aparte solicítele a uno de los concurrentes que haga una síntesis de lo expresado.

Si la charla es de promoción y va a usar proyecciones de cine procure realizarlas al final. Asi usted hará que se recuerden determinados aspectos de su exposición.

Estimule la participación activa de los oyentes.

Como el público en la mayoría de los casos es remiso a hacer preguntas que la iniciativ salga de usted. Dele agilidad a la reunión.

c. Aplique estos casos al suyo*: Diferentes clases de preguntas.

Ejemplos

1) SUGERENTES

La pregunta que sugiere una respuesta determinada	Despediría o trasferiría al trabajador en este caso?

2) INFORMATIVAS

Preguntas solicitando hechos, datos, informaciones.	Cuáles son los efectos que produce un supervisor propenso a la ira?

3) DIRECTIVAS

Preguntas dirigidas específicamente a una persona.	Sr. Fulano, qué importancia tiene para usted este punto que discutimos?

4) GENERALES

Preguntas dirigidas al grupo en general y las cuáles puede responder cualquiera.	Qué se entiende por buena supervisión?

5) AMBIGUAS

Preguntas que encierran uno o más significados.	Les parece buena norma despedir a un trabajador?

* Estas clasificaciones fueron tomadas del folleto CONDUCCION DE CONFERENCIAS.

Digitized by Google

6) CONTROVERTIDAS

Preguntas que pueden tener dos o más respuestas, y que estimulan la discusión.	Son las cualidades de un buen conductor innatas o adquiridas?

7) PROVOCATIVAS

Preguntas que provocan respuestas.	Qué piensa usted cuando se dice "La mayoría de los supervisores tratan a sus subordinados con demasiada firmeza?"

8) REDIRIGIDAS

Preguntas hechas al conductor; pero que este traspasa a otro.	Como contestaría usted, la pregunta del Sr. Fulano?

9) SI o NO

Preguntas que recibirán un si o un no por contestación	Asistió usted a la conferencia?

10) POR QUE, CUANDO, DONDE
QUE, QUIEN, CUAL, COMO

Preguntas que comiencen con estas palabras se hacen cuando previamente se ha obtenido un si o un no por respuesta. Se utilizan para estimular el análisis mental.	Por qué es tan importante la puntualidad? Qué motivo le impidió asistir a la conferencia?

Digitized by Google

EVALUACION DE CHARLAS COMUNICACION

Participantes: _____

PLANEAMIENTO

1o. Preparación del guión _____

2o. Estudio del público _____

3o. Preparación de la presentación _____

DESARROLLO

1o. Introducción _____

2o. Secuencias _____

3o. Preguntas _____

4o. Resumenes _____

5o. Ayudas _____

6o. Recursos verbales _____

7o. Lenguaje usado _____

8o. Facilidad de Expresión _____

9o. Defensa ante, "el enemigo" _____

10o. Participación del grupo _____

Digitized by Google

II - I
ORGANIZACION DE "REUNIONES"
(Luis Mario Hernández)

Digitized by Google

Digitized by Google

PREPARACION DE REUNIONE *

Introducción

Dentro de la metodología para lograr los mejores resultados en las reuniones, juegan papel importante, los pasos previos e indispensables, en la preparación de las mismas.

El presente trabajo tiene como finalidad ofrecer una serie de diversas aplicaciones de principios, en base a las técnicas aceptadas por la temática desarrollada.

Se trata de presentar los principales conocimientos y orientaciones necesarios y adecuados, para lograr el cambio de actitudes de los grupos rurales y con ello contribuir al bien común.

La organización rural significa mejoramiento progresivo por medio de la modificación o sustitución de una cosa, condición o estado, es decir: Lograr la innovación dinámica que acabe con la costumbre inveterada que obstaculiza o impide el progreso de la colectividad.

A la vez por organización rural debe entenderse el proceso que tiene, como propósito fundamental, el obtener mejores condiciones de vida, propiciando al mismo tiempo, su progreso social y aumentando su capacidad de integración, organización y administración. Así el desarrollo rural puede considerarse como: a) proceso, b) método, c) programa, y d) movimiento; en donde se debe trabajar con fervor, no solo por los grupos rurales, sino lo que es importante con los grupos rurales.

Ciertamente, el conocimiento de cómo llevar a cabo la organización del sector rural y el poner manos a la obra con fé inquebrantable en la bondad del esfuerzo, habrá de significar una nueva era de libertad y bienestar para las actuales y futuras generaciones.

A fin de definir un término concreto que unifique los conceptos de promotor, expositor, conferenciante, dialogador, participante, etc., usaremos el términos COORDINADOR, para designar a quien tenga a su cargo la Preparación de Reuniones.

En conclusión, el trabajo constante y cuidadosamente planeado por el Coordinador, será la clave para crear la imagen que deseamos en la mente de la gente hacia la cual buscamos el cambio.

---

* Preparado por Luis Hernández Valbuena.

Digitized by Google

A. Cómo organizar una reunión

1. Qué es una reunión.

Una reunión se describe como una aportación mancomunada de ideas entre un grupo de personas que han tenido experiencias relacionadas con los problemas planteados, o entre personas que son capaces de analizar una problemática local.

2. Actividad fundamental.

Una de las tareas fundamentales del Coordinador es la de hacer tomar conciencia en cada uno de los individuos y el de llevarlos a integrarse en el espíritu de asociación, por ello la personalidad de dicho Coordinador será mas efectiva cuando:

- influya sobre los líderes,
- contribuya a formar y desarrollar la personalidad de los individuos,
- enlace el pasado con el presente y futuro de los asociados, y
- moldee las ideas y los sentimientos del grupo, contribuyendo a la formación del espíritu de éste.

3. De las reuniones.

Las reuniones deben servir de entrenamiento práctico de los participantes y por medio de ellas su perfeccionamiento no solo de su inteligencia sino también de su personalidad. El aprender a oir y respetar las opiniones de los demás, es un medio de perfeccionamiento social.

Cada reunión es una experiencia más, la cual debemos aprovechar para aplicar en nuevas reuniones. En la planeación no solo se contempla cómo se desarrollará la reunión, también incluye las situaciones adversas que se puedan presentar, por ejemplo: la actitud a seguir cuando no llega el conferencianie acordado, un aguacero cuando la reunión se hace al aire libre, etc.

Se puede cometer errores conforme se avanza en los propósitos. Lo importante es seguir adelante y sacar provecho de los errores. Cuando ésto se presente, anótelos, después los estudiará. No olvidemos que estamos tratando de vernos a través de los ojos de los demás. Lo que el Coordinador piense no tiene importancia, lo definitivo es lo que piensan los demás de lo que él está haciendo. Una vez que entendamos ésto, podemos seguir adelante tratando de crear la imagen que deseamos, es decir: "vender la idea".

Digitized by Google

4. Principales clases de reuniones.

De acuerdo a la estructura de métodos, las reuniones se clasifican en tres clases:

a. tipo informativo,

b. tipo educativo, y

c. tipo charla dirigida-diálogo.

Estos se pueden emplear aisladamente o en combinación, pero cada uno de ellos es de técnica diferente, plantea problemas únicos en su género y presenta exigencias especiales.

5. Método informativo.

Este método se aplica generalmente al tratar con un grupo que tiene poca experiencia; cuando hay que enseñar a un grupo numeroso al mismo tiempo; o al explicar o poner en práctica inmediatamente una información general acerca de nuevas orientaciones, métodos o procedimientos.

6. Método educativo.

Corresponde a un proceso de "aprender haciendo", realizado bajo la guía de un orientador calificado. Lleva involucrada la instrucción bien sea individual o de grupo. Puede adoptar la forma de una demostración. Con el fin de lograr la mayor efectividad los grupos deben ser reducidos, sobre todo si se proyecta la participación individual.

7. Método de charla dirigida.

Se refiere a un grupo de personas, quien mediante la charla y el diálogo, aporta sus ideas con el fin de resolver de manera mancomunada sus problemas colectivos o individuales. Este método fomenta la reflexión concreta y constructiva en los individuos y el grupo en general. Requiere que los participantes contribuyan con su propia experiencia y opiniones y consideren que al exponerlas proyectan alguna luz sobre la problemática planteada.

8. Ventajas del método de charla dirigida.

La aplicación de este método tiene gran valor en la modificación de la manera de pensar y sus actitudes y en la aplicación del conocimiento práctico de uno mismo a través de la experiencia de los demás. Los planteamientos a través del diálogo, atrae a aquellos que participan en la reunión, puesto que reconoce y utiliza lo que los miembros del grupo ya saben, y también porque sirve para corregir errores e interpretaciones erróneas.

Digitized by Google

En conclusión, uno de los mayores beneficios que se derivan de este método es el desenvolvimiento de la facultad analítica y de una actitud inquisitiva, precisamente porque son reunidos y estudiados los hechos y se tienen en cuenta las opiniones en favor y en contra; se discuten las ventajas y desventajas, es decir: se logra el cambio de actitud en cuanto a personas y situaciones.

Si bien el método de charla dirigida no puede cambiar la actitud de todos acerca del tema, el individuo corriente tiende a aceptar o seguir la actitud de su grupo, ya que es más fácil y agradable amoldarse que mantenerse aislado.

En cualquier caso, la clase de reunión depende de los objetivos del programa y la naturaleza del tema; por ello, de acuerdo a las características de cada reunión, es necesario preparar previamente los aspectos a desarrollar en cada una de ellas, por ejemplo, cuando se trata de:

a. asamblea general,

b. junta directiva, y

c. comisión

La primera de las nombradas se reune una o dos veces al año o cuando la junta directiva asi lo crea conveniente. La asamblea general elige la junta directiva y es ésta la que representa a todos los asociados. Generalmente es elegida por un año.

La junta directiva puede estar formada por: un presidente, un tesorero, un fiscal y un secretario, cada uno con su correspondiente suplente, asi como tantos vocales o comités de trabajo se acuerden.

Una comisión o comité de trabajo es nombrado por la junta directiva. De ella pueden formar parte otras personas que no sean de la junta. Según las necesidades, se crearán los respectivos comités, los cuales son nombrados por la junta directiva, por ejemplo: comité de seguro de cosechas, comité de crédito, comité de tierras, comité de finanzas etc. El comité rinde o presenta informes a la junta.

9. Sobre la primera reunión.

El éxito de una serie de reuniones depende en gran parte del desarrollo de la primera, ya que las primeras impresiones son muy importantes. Si es conducida de manera impropia puede hacer que sea muy difícil dirigir el resto del programa. Una primera reunión deficiente establece un impedimento que pone en peligro todo el programa y puede ser obstáculo para alcanzar el éxito que es muy difícil salvar.

Sin embargo, si se dirige bien la primera reunión, se ha dado el paso más grande. La cooperación inteligente y de todo corazón, por parte de los participantes, también depende de la primera reunión.

Digitized by Google

Durante la primera reunión el Coordinador debe sondear con cuidado al grupo, analizando las actitudes y personalidades con las que está trabajando. No hay dos grupos de personas que sean iguales, de lo cual se deduce, lógicamente, que los mismos métodos que han tenido éxito con un grupo pudieran fracasar con otro. De todas maneras el Coordinador debe determinar en la primera reunión el enfoque adecuado.

10. Introducción a la reunión.

El expositor debe aplicar, en la primera reunión, toda su habilidad e inteligencia respecto al grupo, por ejemplo:

a. se presentará ofreciendo un saludo de bienvenida y deseando la mejor permanencia,

b. dirá su nombre y la entidad a la cual pertenece,

c. escribirá los anteriores datos en el tablero o papelógrafo.

11. Tarjetas individuales.

Con el fin de que todos los presentes puedan percibir el nombre y el lugar de procedencia de cada participante, se distribuirá una tarjeta de 12 por 20 centímetros, a cada asistente, pidiéndole que la doble a lo largo formando una especie de tienda, quedando cada lado de 6 por 20 centímetros, en la cual cada uno escribirá, con grandes caracteres de imprenta su nombre completo y si es el caso, su lugar de procedencia.

12. Entendimiento común.

Luego que el Coordinador presenta su saludo e introducción, logrará que el grupo se sienta a gusto. Para evitar interpretaciones erróneas en cuanto a la naturaleza del programa, debe recalcar, desde el principio una serie de puntos, por ejemplo:

a. Que no puede contestar a todas las preguntas que surgirán, ni ofrece solución para todos los problemas que se presenten,

b. que el objeto principal del Coordinador será el de suscitar preguntas y problemas; mantener la discusión en el tópico que se está estudiando, actuar como presidente de debates, y ayudar al grupo a resumir su pensamiento y llegar a conclusiones.

c. que cada participante del grupo puede ayudar:

-participando en la discusión y hablando libremente, proporcionando al grupo el beneficio de su punto de vista y experiencia,

-dando a los demás la oportunidad de expresar sus opiniones,

Digitized by Google

d. que el Coordinador no tiene ideas especiales personales que presentar al grupo. Todas las decisiones representarán el pensamiento colectivo del grupo,

e. que sólo una persona debe hablar a la vez. Que se deben evitar las conversaciones privadas, y que se debe ofrecer una cortesía común a la persona que tiene la palabra,

f. que las opiniones se deben expresar con claridad y brevedad, y

g. que se espera que haya diferencias de opiniones, pero que nadie debe enfadarse si los demás difieren de él.

13. Tópico y finalidad.

Luego de haberse llevado a cabo estos preliminares, el Coordinador debe anunciar el temario que se va a discutir y la finalidad de la reunión.

Al mismo tiempo que se anuncia el temario se debe escribir en el tablero o fijar una hoja grande, en la que previamente se ha escrito con la suficiente claridad para que todos la lean.

En razón a que gran parte del éxito de la reunión depende del interés que despierte originalmente, se debe reflexionar cuidadosamente en las observaciones preliminares concernientes al tema que se va a discutir.

Algunos sistemas de despertar interés consisten en tener un dicho apropiado, lema o frase pegajosa, o un esbozo breve del tema, escrito en el tablero; o quizá el tejer las observaciones preliminares en torno a un incidente corriente, una operación ordinaria, o un personaje bien conocido. Es muy importante el que las observaciones preliminares, sean breves, propósito, y proyectadas para que el grupo comience a pensar.

Ejemplo de observaciones preliminares.

Es mucho lo que depende del Coordinador y mucho lo que se espera de él. Al desempeñar sus deberes usted es un supervisor, un gerente y un instructor. Como supervisor usted ve, como gerente planea, como promotor enseña, orienta. Nunca dedicará demasiado tiempo a una caulquiera de estas fases de su trabajo. Debe usted ser capaz de justipreciar sus deberes, de suerte que sepa determinar cuáles son los más importantes y cuáles deben contar con mas tiempo. Como supervisor tiene una fuerza numerosa que supervisar, como jefe de programa, debe planear el trabajo de muchos hombres y organizar métodos y procedimientos, como instructor tiene que adiestrar y capacitar a ciudadanos sobre desarrollo y métodos de reuniones.

Digitized by Google

14. Definición de términos.

Cualquier término nuevo o discutible defínalo. Esto evitará polémicas y desacuerdos, sobre asuntos que pudieran surgir como consecuencia de la errónea interpretación de términos. Un buen sistema es escribir definiciones o conceptos en el tablero o papelógrafo.

15. Una gran actividad favorece el éxito.

Cuando se trata de citar a una reunión por primera vez, se debe desplegar una gran actividad, con el fin de lograr el mayor número de participantes, -hombres y mujeres-, actividad que debe ser difundida utilizando los diferentes medios de comunicación individual o masivo: invitación personal, carteles, pancartas, circulares, plegables, radio, etc. Los líderes, al lograrse su colaboración, juegan un papel definitivo.

16. Las reuniones futuras.

Para las reuniones posteriores, se trata de acostumbrar a los participantes a determinados días y horas, por ejemplo: los sábados a las seis de la tarde, los domingos a las diez de la mañana.

En este caso los interesados acuerdan la hora y lugar adecuados.

17. Cómo hacer más interesante una reunión.

Las reuniones rutinarias cansan pronto a los asistentes y terminan faltando la mayoría.

Para hacer interesante una reunión se sugiere:

-Proyectar una película sobre el tema, antes de la reunión,

-invitar a un nuevo expositor o conferencista, que trate un tema de interés para los asistentes,

-realizar la próxima reunión en un sitio diferente, para lo cual debe informarse previamente a los participantes,

-ofrecer un pequeño ágape,

-repartir publicaciones a todos los asistentes,

-dejar pendiente un tema de gran interés, para ser presentado en la próxima reunión.

Cuando los asistentes logran un sentido claro y definido de sus deberes y obligaciones, participan en las reuniones con entusiasmo y puntualidad. Todo depende cómo el

Digitized by Google

Coordinador haya motivado y concientizado a cada uno de los miembros del grupo.

18. Detalles para una reunión.

Para organizar una reunión no basta la asistencia del mayor número de participantes. Ante todo es necesario tener presente:

a. El lugar en donde se celebrará la reunión. Este debe ser accesible a todos, quienes deben ver y oír,

-cómodo, para que los participantes no permanezcan de pies,

-ventilado, es decir: se puedan abrir las ventanas en caso de mucha concurrencia o que el clima así lo exija.

b. Dotación. Lo ideal es contar con un tablero fijo o portátil, tiza, cartelera para presentar: avisos, recortes de prensa, fotografías e información en general.

c. Transporte. Cuando los asistentes acuden de sitios alejados, se tendrá en cuenta cómo deben transportarse y seguramente alojarse. En este caso se tomarán todas las medidas no solamente para la llegada al sitio de reunión sino también el regreso a su lugar de orígen.

19. Invitación a la reunión.

Los datos precisos o la información que llegue al grupo, con el fin de invitarlo a la reunión, debe ser previamente estudiado para que logre el resultado que se espera.

Ellos son:

-Sitio o lugar de reunión;

-fecha de reunión;

-hora;

-objeto o propósito.

Un cartel, por ejemplo, fijado en un lugar estratégico tendrá éxito, sea en la esquina del mercado o en la puerta de una tienda.

20. Colaboración.

El Coordinador debe lograr personas que colaboren en la organización de la

Digitized by Google

reunión. Los líderes serán una gran ayuda en este caso. Por ejemplo, ellos podrán:

-Fijar o repartir las invitaciones;

-disponer el salón para la reunión;

-atender a los participantes y conferencianteS;

-identificar o hacer lista de los asistentes;

-atender a las damas;

-repartir material impreso;

-despedir a los invitados;

-atender el aseo del salón.

Lo anterior, además de presentar un sentido de organización, hace más agradable la permanencia de los asistentes.

Mantenga su mente serena. Las decisiones tomadas bajo presión pueden ser un fracaso.

Digitized by Google

COMPROBACION PARA EL COORDINADOR

Se refiere al planeamiento respecto a una reunión.

	Si	No
1. Ha fijado en su mente los objetivos a alcanzar a través de la discusión de la reunión?	___	___
2. Se ha asegurado, preparado o familiarizado usted mismo, con los recursos de ayuda necesarios para la reunión?. .	___	___
a. tiene listas las gráficas?	___	___
b. tiene preparado casos de estudio?	___	___
c. ha obtenido todos los materiales necesarios? . . .	___	___
d. ha visto de antemano el material audio-visual, que va a usar y establecido el plan de su empleo? . .	___	___
3. Ha preparado sus observaciones de apertura?	___	___
4. Ha estudiado con atención el esbozo de su conferencia o charla.?	___	___
-Ha determinado los puntos importantes a realzar? . .	___	___
-Ha pensado por adelantado en las posibles respuestas y las reacciones del grupo?	___	___
-Ha determinado los puntos en los cuales se hará rápidos resúmenes?	___	___
-Ha reflexionado en las experiencias y relatos a emplear para hacer hincapié?	___	___
-Ha determinado los medios y arbitrios para lograr la intervención de los participantes en la reunión, estimular el pensamiento y crear el interés?	___	___
-Ha pensado cual pudiera ser el resumen del pensamiento del grupo?	___	___
5. Ha estudiado cuidadosamente el tiempo destinado a la reunión?	___	___

Digitized by Google

	Si	No
6. Ha comunicado oportunamente a todos los interesados, la hora y el lugar de la reunión?	___	___
7. Ha comprobado los elementos materiales para llevar a cabo la reunión?	___	___
a. Está listo el tablero y demás elementos?	___	___
b. Los asientos están convenientemente dispuestos?	___	___
c. H comprobado los medios para proyectar la película? -instalaciones eléctricas, voltaje, tomas eléctricas, cortinas-	___	___
d. Se han provisto ceniceros? -se han adaptado- . .	___	___
e. Es adecuada la ventilación, luz, espacio y demás servicios, para comodidad de los participantes? .	___	___

Digitized by Google

Digitized by Google

B. Desarrollo de la reunión.

1. La reunión ordenada.

Toda reunión debe conducirse ordenadamente, para que sus resultados sean satisfactoriamente favorables a la misma comunidad.

Cuando la reunión se desarrolla ordenadamente, los participantes tienen la oportunidad de expresar y discutir ampliamente los asuntos antes de llegar a una decisión final.

2. Proceso de la reunión.

a. al iniciarla:

-Haga que el grupo se sienta a gusto,

-salúdelo cordialmente,

-exponga los propósitos de la misma y los objetivos a lograr,

b. inicie la discusión de una de las siguientes maneras:

-Presente los hechos,

-haga preguntas,

-exprese su opinión,

-utilice una demostración, esquema, proyección etc.

c. dirija con tino la reunión:

-Promueva la participación,

-de a todos oportunidad,

-controle la discusión,

-evite las disputas,

-mantenga la discusión dentro de su "cauce",

-resuma con frecuencia, y

Digitized by Google

d. para finalizar:

-indique los puntos destacados de la reunión, valores, ideas, opiniones y sugerencias,

-logre conclusiones o soluciones, y

-acuerde un plan de trabajo hasta la próxima reunión.

3. Cómo lograr una buena reunión

La reunión debe iniciarse a la hora previamente anunciada. En algunas ocasiones, especialmente en las zonas rurales, la primera reunión debe tener un buen margen de espera, especialmente para los que viven a distancia. Recuerde: la gente actúa y se comporta de una manera diferente cuando no conoce normas o principios. Al presentarse esta situación, la primera reunión se aprovechará para informar debidamente a los asistentes sobre la conveniencia del cumplimiento.

4. Duración de la reunión.

Una buena reunión no debe exceder de una y media a dos horas. Para lograrla se requiere inteligente dirección.

5. Preparación para la reunión.

Antes de que comience la reunión, es necesario cierto planeamiento por parte del Coordinador. Este planeamiento previo a la charla incluye:

a. La adquisición de un conocimiento cabal del tema,

b. la preparación de un plan de discusión,

c. familiarizarse en detalle con el uso del plan,

d. comprobar con certeza que hay suficientes publicaciones disponibles para distribuirlas a los participantes,

e. cerciorarse de que los medios con que se cuenta en el salón de reuniones están en orden,

f. determinar por adelantado los medios para suscitar y mantener el máximo de interés y entusiasmo, y

g. anticipar situaciones y problemas que puedan surgir.

Digitized by Google

6. Preparación de un plan de discusión.

El elemento más importante en la preparación para la dirección de una reunión es el plan de discusión. Es la base para abarcar completamente el tema y para que la misma sea convenientemente desarrollada.

Para alguien que no haya dirigido personalmente una reunión la dirección de ésta parece ser una tarea bastante sencilla. Esto es un error, una falsa ilusión creada deliberadamente por el Coordinador hábil, parte de cuyo trabajo consiste en restar relieve a su propia importancia y hacer que su papel parezca fácil y superficial.

De hecho es necesario un planeamiento sumamente cuidadoso, ya que en la guía y dirección reside el que una reunión tenga éxito y produzca buenos resultados. El Coordinador debe estar familiarizado con el tema, debe anticipar situaciones y problemas que puedan surgir, debe contar con una guía de horario para la utilización efectiva del tiempo, y lo que es más importante que nada, debe haber resuelto la manera más eficaz de presentar el material, los medios de suscitar discusión y de guiar el pensamiento hacia las conclusiones planeadas.

Hay muchas formas de preparar un plan de discusión. En realidad no consiste más que en una guía, elaborada por el propio Coordinador, para mantenerle a él por encima de su tema en el curso de toda la reunión. Este es un trabajo que le permite hacer muchas de sus reflexiones por adelantado, en lugar de enfrentarse a la necesidad de improvisar sus presentaciones al hacer uso de la palabra.

Una plan debe sugerir:

a. Los objetivos de la reunión,

b. la secuencia lógica del tema,

c. puntos claves que hay que abarcar,

d. preguntas que hay que hacer,

e. recursos y materiales a emplearse, y

f. conclusiones a que pudiera llegarse.

El plan debe ser una guía de trabajo, que permita gran flexibilidad, no un guión o un conjunto detallado de notas que hay que seguir rígidamente durante la reunión. Es una referencia para ser consultada sólo con tanta frecuencia como sea necesario.

Digitized by Google

7. El orden del día.

El orden o puntos a tratar deben ser previamente estudiados y acordados con la participación de los miembros principales o de los líderes locales. Leído el orden del día a los asistentes, éste puede ser modificado o alterado cuando un tema fundamental o de importancia no se ha incluído.

8. Elaboración del acta.

a. De cada reunión, sea asamblea general, junta o comité, se elaborará una acta, en la cual se consignan los principales aspectos tratados. A la vez, en cada reunión se debe dar lectura al acta correspondiente a la última sesión. Una vez leída, el coordinador o quien dirija la reunión la somete a discusión, si hay errores u omisiones se deja constancia y el acta será aprobada.

b. Fines del acta. Toda acta resume los principales temas tratados en una reunión, Sirve posteriormente para constatar aspectos relacionados con las mismas reuniones, por ejemplo: proposiciones, asistencia, votación, asignación de trabajos, comisiones, etc.

c. Otros aspectos del acta. Es elaborada por un secretario-a, nombrado para tal fin; corresponde a uno de los primeros puntos del orden del día; lleva la firma del secretario; en ella se encuentra el registro o historia de las reuniones.

9. Acercamiento con el grupo.

Cuando el Coordinador y los participantes se conocen de trato y logran formar un verdadero puente en la problemática sociocultural o económica de la localidad, se obtendrán mejores resultados. En lo posible llamar a los asistentes por su nombre: Don Pedro, Doña Petronila. Esto hace importante a la persona que se nombra y ella se siente que forma parte integral del grupo. A su vez, el Coordinador logra la confianza de los asistentes y una mayor colaboración

Digitized by Google

COMPROBACION PARA EL COORDINADOR

	Si	No
1. Aplica los siguientes términos:		
a. Planeación	___	___
b. motivación	___	___
c. comunicación	___	___
d. participación	___	___
e. concientización	___	___
2. Ha aplicado:		
a. Repetir las ideas centrales de diferentes maneras . . .	___	___
b. ir "al grano", sin rodeos	___	___
c. en situaciones negativas no enfrentarse. . . enfrenta a los demás	___	___
d. poner a trabajar a los demás	___	___
e. dominar los objetivos	___	___
f. no decir: amigos les recomiendo la bondad de A.A. (seguro que usted tampoco la entendió)	___	___
g. escribir lo que no entendió y luego investigarlo y confrontarlo	___	___
h. si está frente a un grupo en desacuerdo, no crear hostilidad abierta	___	___
3. Ha logrado:		
a. Cambio de actitud	___	___
b. vender la idea	___	___
c. ser un buen coordinador	___	___
d. buscar puntos de interés común	___	___

Digitized by Google

	Si	No
e. el contenido del mensaje sea más importante que la forma	___	___
4. Realizar evaluaciones periódicas.	___	___

Digitized by Google

C. El Coordinador

1. Recomendaciones

Al dirigir una reunión o grupo de personas, el Coordinador debe tener el mayor tacto, ser discreto y poseer la habilidad de tratar a las personas sin ofenderlas, especialmente cuando la reunión entra en un intenso prejuicio, a fin de impedir por todos los medios de degenere en discordia.

2. Aptitud del Coordinador

El conocimiento del tema es digno de tenerse en cuenta pero no es tan importante como el razonar imparcial, claro, y la habilidad para lograr un control diestro de la gente.

El Coordinador tiene la función de ver que todos aporten su contribución y que nadie monopolice el tiempo del grupo. También controla la intensidad de la discusión para evitar que se susciten sentimientos que sean un obstáculo al razonamiento despejado. El Coordinador debe evitar el hablar demasiado. La experiencia ha demostrado que cuando más se habla, menos participan los miembros del grupo. Si el Coordinador está bien preparado, su material cuidadosamente seleccionado, sus preguntas debidamente planeadas, será necesario un mínimo de conversación por su parte.

3. Metodología de la participación

El Coordinador logrará que los asistentes pongan a contribución sus experiencias, expresen sus puntos de vista y descubran lo que saben, lo que ignoran y lo que no saben. El Coordinador desempeña un papel vital en el proceso educativo y ayuda a la persona que se adiestra a:

-Convertirse en más receptivo hacia las ideas y métodos nuevos,

-reconocer nuevas y adicionales responsabilidades,

-comprender mejor los problemas nuevos,

-comprender y apreciar los puntos de vista y experiencias de los demás,

-hacerse de mentalidad más amplia,

-comprender mejor a sus coterraneos,

-organizar su manera de pensar,

Digitized by Google

-hacerse de mentalidad más afín a los objetivos, y

-expresar sus puntos de vista y experiencias.

4. Acción del Coordinador

El Coordinador debe crear una situación que tienda a la perfecta libertad de discusión. Si fracasa en ésto, el valor principal de la reunión puede disminuir o perderse por entero. Para la consecución de esta perfecta libertad de discusión evitará la sesión avasalladora y la sesión de quejas. No permitirá que el salón de sesiones se convierta en un lugar al que se pueden llevar todos los refunfuños y motivos de queja mezquinos, ni puede convertirse en el mediador para la satisfacción de pequeñas ofensas. Siempre debe tener en cuenta el mayor bien para el mayor número.

A través de la charla o diálogo el Coordinador se propone:

a. Reunir datos,

b. seleccionarlos y valorarlos,

c. lograr decisiones de grupo,

d. desarrollar planes, y

e. ejecutarlos.

5. El buen Coordinador

Detrás de cada buena reunión o charla, hay que encontrar la mano orientadora y el espíritu de un buen Coordinador, Es él quien ayuda al grupo a formar una definición clara de su problema y dirige la reunión hacia la solución. Durante este proceso puede que él necesite asumir diversos papeles. Debe: Planear, fomentar, conducir, dirigir, informar, interpretar, alentar, estimular, arbitrar, juzgar, moderar y conciliar, según lo exija la ocasión. Debe efectuar todo ésto sin que aparezca evidente lo que está llevando a cabo. Realiza ésto ejercitando las cualidades de una buena coordinación.

6. Cualidades de un buen Coordinador.

a. Debe ser un pensador rápido y despejado.
No es necesario que el Coordinador sea el más rápido pensador del grupo, pero si va a imponer el respeto y confianza debe encontrarse entre los más idóneos a este particular. La buena preparación será una gran ayuda.

b. Debe poseer facilidad de expresión.
Esto significa que debe tener la habilidad de hacer uso del idioma libremente

Digitized by Google

de expresar los pensamientos con claridad. Como Coordinador del pensamiento de grupo de los otros, debe ser capaz de ayudar a los demás de expresar en lenguaje ordinario y claro, los pensamientos que ellos tienen dificultad para manifestar con palabras. También debe poder formular una y otra vez preguntas y tópicos que lleven hacia adelante el pensamiento del grupo. Debe ser capaz de seleccionar palabras correctas al plantear un problema, al hacer el resumen del avance de la conferencia en diferentes intervalos, y al exponer de manera concisa los resultados de la conferencia.

c. Debe poseer capacidad analítica.
Se esperará de él que aclare los problemas. Esto quiere decir que debe analizar y poner de relieve los diversos ángulos para considerar en los puntos de discusión. A través de toda discusión, debe estar activamente ocupado en analizar las contribuciones que favorecen un determinado tipo de solución; a las que se oponen a ella; otras que auspician diferente género de solución; las que se oponen a éste; y asi sucesivamente, hasta que se llegue al estado en que sus esfuerzos puestos mancomunadamente con los asistentes, dan como resultado una "idea de grupo". El Coordinador debe ser capaz de separar lo esencial y lo que merece la pena del conjunto de contribuciones ofrecidas sin orden ni concierto. Debe ver en cada una la parte que se puede usar en la construcción del puente que a fin de cuentas llevará a las conclusiones.

d. Debe ser impersonal.
Asumirá una actitud impersonal. Procurará que a cada persona se le escuche con cortesía y reciba un trato justo por parte de los otros miembros. Aun cuando el propio Coordinador no esté en favor de determinados individuos o ciertos puntos de vista, no debe permitir que sus sentimientos personales dominen su juicio.

e. No debe dejar que el prejuicio influya en su dirección.
El Coordinador que toma partido en cualquier asunto creará asi el antagonismo de los miembros contra los que él está aliándose hasta el grado de hacer imposible la discusión cooperativa posterior. Destruirá la verdadera finalidad de la reunión cerrando las puertas a futuras discusiones.

f. Debe ser paciente.
El Coordinador debe tener paciencia con los esfuerzos balbuceantes de los miembros. Muchos hallarán difícil el pensar en voz alta, y muchos otros encontrarán arduo el expresar sus pensamientos ante el grupo. Lo que tales miembros necesitan de su Coordinador es aliento y ayuda para expresar sus pensamientos. Esto requiere paciencia

g. Debe tener tacto para manejar a la gente.
La persona discreta posee la habilidad de tratar con otras sin ofenderlas. Cuando en la discusión entra en un intenso prejuicio, ello exige de la

Digitized by Google

dirección el mayor tacto para impedir que degenere en encono.

h. Debe tener serenidad y moderación
El Coordinador debe infundir a su grupo sentimiento de entusiasmo, valentía y confianza en su habilidad para dirigir. Debe evitar el aparecer demasiado en primer plano, dominando la discusión, expresando sus opiniones con demasiada libertad y pronunciando discursos, como ya se anotó.

i. Debe poseer sentido de humor.
No hay nada que pueda sustituír por completo el buen sentido del humor, para aliviar la tensión y conseguir la expresión libre. Esto le sacará al Coordinador de muchas situaciones delicadas y retendrá el interés de los participantes. Una buena anécdota ayuda con frecuencia a hacer comprender un punto sin herir los sentimientos de nadie. Sin embargo, cuando se está celebrando una discusión seria se debe mantener como tal, y por respeto al grupo que está pensando, evitar la interrupción por medio de dichos ingeniosos y humorísticos.

COMO EL COORDINADOR PUEDE DESARROLLAR Y CONTROLAR LA DISCUSION DE GRUPO.

-Mediante preguntas cuidadosamente planeadas.

-Creando interés por medio del uso de casos de estudio, películas, gráficas, diagramas.

-Alentando la expresión de opiniones por parte de los participantes.

-Reuniendo datos y poniéndolos en un diagrama.

-Valorando datos.

-Determinando un plan de acción.

-Poniendo en lista las desventajas y las ventajas.

-Usando demostraciones.

-Buscando ejemplos para apoyar las aseveraciones hechas.

Digitized by Google

EVALUACION SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LA REUNION

Para clasificarse, anote cada contestación "si", con el valor de seis (6) puntos.

	Si	No
1. Había usted:		
-Planeado la planta física del local	___	___
-Preparado un resumen de la discusión de cada problema	___	___
-Fijado un límite justo de tiempo para los participantes	___	___
-Anticipado una solución precisa para cada problema	___	___
2. Estaba usted:		
-Aplomado y en control del grupo	___	___
-Familiarizado con el temario	___	___
-Haciéndose entender claramente por el grupo	___	___
-En consonancia con el grupo	___	___
-Consciente de no hablar más	___	___
-Receptivo a colaboraciones	___	___
-Preste a desarrollar puntos importantes	___	___
3. Usted:		
-Empezó la reunión a tiempo	___	___
-Demostró interés en el tema	___	___
-Habló al grupo como una sola unidad	___	___
-Pidió opiniones colectivas sobre cada pregunta	___	___
-Obtuvo contestaciones entusiastas	___	___

Digitized by Google

	Si	No
-Ofreció un plan lógico para solucionar cada problema	_____	_____

Sume el puntaje. Un total de:

70 a 80 : regular

80 a 90 : bueno

90 a 102: excelente

Digitized by Google

II - J
ORGANIZACION DE "MESAS REDONDAS"
(José Gregorio Hernández)

Digitized by Google

Digitized by Google

CONDUCCION DE LA MESA REDONDA

El concepto democrático de conducción dista mucho de la antigua cuando romántica noción de seguir al "hombre que monta el caballo blanco". El que hablemos de conducción en vez de conductor, así lo indica. Está sociológicamente comprobado que los líderes no solo nacen, sino que también se hacen. Y lo está también que el que alguien sea buen conductor en un campo de la vida no necesariamente implica que lo sea, o pueda dar conducción, en otro. Ejemplo: antes de escalar una montaña buscamos un montañista experto que nos conduzca. Si al hacer un alto en nuestro ascenso la conversación girase a la política, encontraríamos que el excelente montañista es el menos indicado para conducir el pensamiento del grupo por los vericuetos del maquiavelismo. Así es como se ha llegado a pensar de la conducción cómo una función de grupo, en la cual los miembros del mismo alternan como líderes y seguidores Lider democrático es aquel que capacita a su grupo para actuar aficazmente en conjunto. No se cree el "amo", o el "sabelotodo". Sabe que su papel es ayudar a su grupo a encontrar las soluciones que él no está en aptitud de dar. Esta clase de conducción exige mucha pericia, y ésta pericia la podemos aprender, retener y perfeccionar a medida que ejercemos la conducción del grupo.

En esta sección nos ocuparemos de la conducción de los grupos pequeños durante la conferencia. De los grupos de trabajo en que casi todas las conferencias se organizan hoy día, para que los participantes puedan discutir los problemas que allí los reunen. Llamaremos grupos de discusión, en términos generales, a aquellos que constituyen las subdivisiones en que se agrupan los participantes. Cada uno de estos pequeños grupos debe tener también su equipo rectivo de los grupos menores difiere un tanto de la del equipo directivo de la conferencia. Lo componen por regla general un conductor de discusión, un observador y un secretario, pero suele incluir también la colaboración de ayudantes que se encargan de otras funciones cuando se estima conveniente. El tener ayudantes para cada grupo es de suma utilidad cuando el propósito de la conferencia incluye la impartición de adiestramiento en conducción.

Tres funciones de conducción en el grupo. Lo ideal es que cada una de estas funciones las desempeñe por turno cada uno de los participantes. Cuanto más cada miembro del grupo sienta y acepte su responsabilidad en la resolución conjunta de sus problemas, mayor será la eficacia con que los resuelva. La tarea más valiosa que desempeña el conductor, tal vez lo sea la de ayudar a los participantes a compartir esa responsabilidad haciéndoles ver que no es él, sino el grupo en conjunto que aporta la resolución del problema en cuestión. Sólo acumulando las ideas y aptitudes colectivas al analizar la experiencia de los participantes, podrá el grupo explotar la ventaja de aprovechar el pensamiento de la multitud -lo cual, según generalmente se admite, es mejor que el pensamiento de uno solo -aun cuando este reciba el nombre de líder. Es por ello que afirmamos que el grupo o conferencia más eficaz tiene que ser aquél o aquella en que las funciones de conducción son rotativas y deliberadamente compartidas por todos.

El papel de cada miembro de grupo de trabajo o discusión se describe suscitamente a continuación:

1. Cada Miembro

   a. Asume la responsabilidad fundamental de decidir cuáles son los problemas concretos y la forma de trabajar en grupo.

   b. Aporta ideas y sugerencias relacionadas con los problemas.

Digitized by Google

c. Procura ayudar al grupo o progresar eficazmente hacia la resolución de cada problema a medida que este se va discutiendo

d. Escucha con atención y trata de retener las ideas útiles y los pensamientos claros.

e. Exige que se aclaren los hechos, opiniones, datos generales, etc., siempre que lo estime necesario.

f. Observa el proceso de la discusión y sugiera la forma de mejorar los métodos.

g. Asume la responsabilidad que sea necesaria para ayudar al grupo a llegar a una resolución valiosa y práctica.

2. El Conductor.

a. Ayuda al grupo a elegir los problemas fundamentales.

b. Ayuda al grupo a fijar las reglas o los procedimientos conducentes a estimular la libre discusión, pero sin permitir repeticiones ni discusión trivial

c. Ayuda al grupo a elegir entre las posibles resoluciones que el problema admita.

d. Hace que todo el mundo participe

e. Procura arrastrar a la discusión a los asistentes "tímidos" y mantiene a raya e impide que los que se creen "sabelotodo" acaparen la discusión.

f. Determina la posible contribución de los miembros

g. Ayuda a otros miembros a luchar por los intereses del grupo.

3. El Secretario.

a. Lleva el registro corriente de los principales problemas, intervenciones, hechos y acuerdos, a medida que estos van teniendo lugar.

b. Hace de vez en cuando, o cuando lo estime necesario, o cuando se le solicite, el sumario de los puntos discutidos o los informes para el grupo.

c. Consulta con el grupo sobre la clase de informe definitivo que se ha de rendir

d. Prepara el informe con la colaboración del grupo o de los miembros elegidos para ello.

Digitized by Google

e. Informa del progreso del grupo a las sesiones de aclaración; y

f. Rinde el informe final del grupo a la comisión de planeamiento

4. El Observador.

a. Ayuda al grupo a observar y evaluar su propio proceso, sin perder de vista el meollo de la discusión.

b. Ayuda al grupo a precisar la forma de evaluar su propio proceso, esto es, a decidir si se ha logrado algo con las discusiones.

c. Informa al grupo de sus observaciones en cuanto al estado de cosas tales como:

-La creación y claridad de tales metas y problemas
-El progreso que han hecho hacia las metas
-Los procedimientos y técnicas que se están empleando
-La cuantía y naturaleza de la participación
-La calidad de la comunicación
-La atmósfera o sensación del grupo
-La capacidad colaboracionista del grupo
-La eficacia de la dirección
-Los papeles de los miembros, y
-Las reacciones mutuas entre ellos.

5. El Asesor (O Ayudante del Líder)

a. Ayuda a que todos los miembros se conozcan entre si

b. Funge como anfitrión oficial en cada una de las sesiones

c. Alienta a los remisos para que participen en la conferencia

d. Ayuda a atenuar los conflictos que pudieran suscitarse en el grupo

e. Ayuda, en general, a mantener el espíritu de unidad y la homogeneidad y solidaridad del grupo.

Lo que importa sobremanera es que cada uno de los miembros del grupo asuma igual responsabilidad que los demás, si en realidad se quieren alcanzar los fines.

Existen la creencia de que la forma de conducción democrática que venimos describiendo en reciente, pero no es así. Leo Tsé, que significa "viejo filósofo", vivió hace casi de 2.500 años, y se expresaba de los líderes, así:

Digitized by Google

Líderes de primera
El pueblo sabe quiénes son
Estima y loa al segundo de primera
Teme al tercero de primera
E injura al cuerto de primera
Los hay que cuentan con la fe del pueblo
Y en quienes el pueblo pierde la fe
Estos recurren con presteza a la recriminación
Más cuando los líderes de primera han hecho su tarea
Concluído su labor
El pueblo -que son ellos- exclama:
¡Es nuestra obra, nuestro trabajo es!

Llegar a ser "líderes de primera" como éstos, es la finalidad de cuantos trabajamos para el mejoramiento y desarrollo de la comunidad.

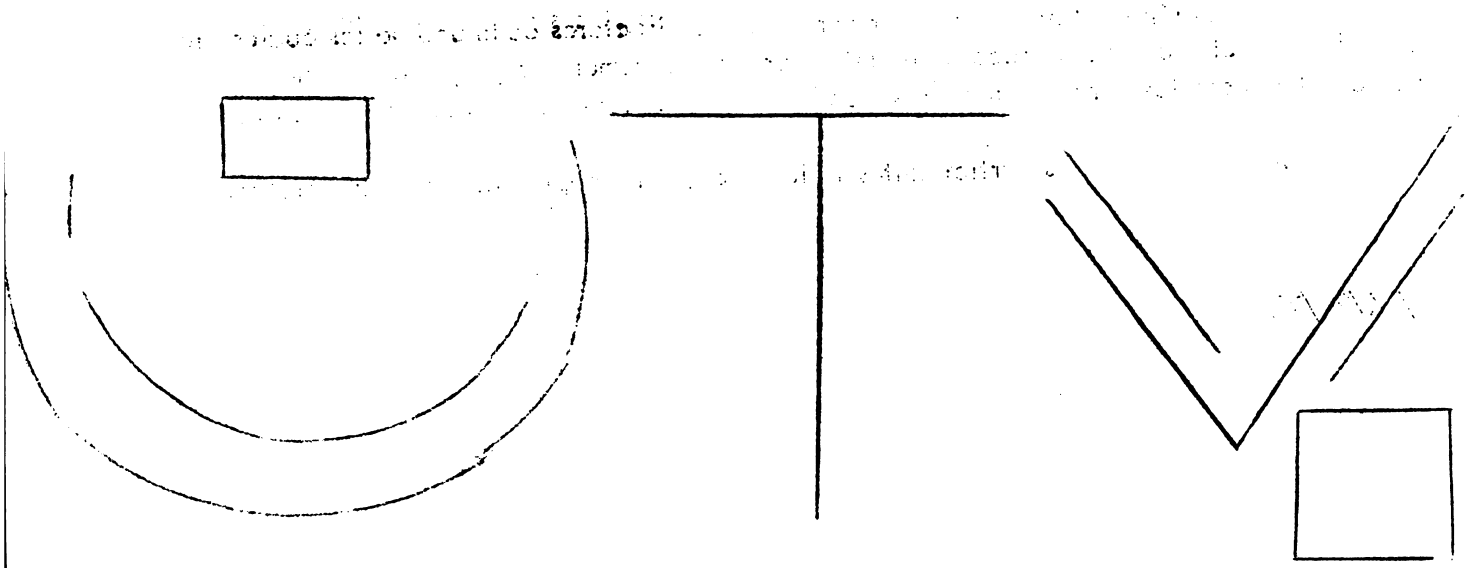
Para el estudio de este material, vea usted la sección dedicada a las obras de consulta.

ct/IX/26/72

Digitized by Google

FUNCIONAMIENTO DE LA MESA REDONDA

1. Se colocan las personas en forma de semi-círculo, en forma de T, en forma de V, o en forma de Cuadro, de conformidad con los dibujos siguientes:



2. Se llevan al frente de cada mesa y en forma visible, los nombres abreviados y un apellido completo.

3. Se constituyen dos grupos, el grupo A, como participantes y el grupo B, como observadores.

4. Horario para sesiones de trabajo (clima cálido) 06:55 a 07:45 - 07:50 a 08:40 primera sesión para el grupo A. De las 10:10 a las 11:00 y de las 11:10 a las 12:00 segunda sesión para el grupo B., el cual pasa a ocupar la condición de participante.

5. Se pide a los integrantes, uno a uno se pongan de pie y digan:

a) Su nombre
b) La organización a la que pertenecen
c) Lugar donde trabaja
d) Personas bajo su cargo

6. Se distribuye una tarjeta blanca para que los participantes registren los siguientes datos:

a) Nombre
b) Tiempo de servicio en la Empresa
c) Edad
d) Clase de organización a la cual pertenece

Digitized by Google

e) Número de personas que tiene que mandar
f) Educación formal
g) Especialidad

7. La reunión se lleva a cabo por parte de dos directores cada uno de los cuales dicta dos horas. El grupo permanece en un sitio durante la primera etapa y luego cambian de sitio con los restantes para terminar la segunda etapa. La reunión se realiza en dos etapas.

8. A cada uno de los participantes se le entrega una copia del material a tratar.

ct/IX/26/72

Digitized by Google

BIBLIOGRAFIA

1. ALLEE, R.H. Director del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA.

2. GUY POWERS, D. Orador y comentarista de la "Mutual Boradcasting System," New York, Estados Unidos.

3. BOROSAGE, L. Adiestramiento en dinámica de grupos (ADECO) Instituto Interamericano.

4. HALLER, A. Michigan State University Michigan, Estados Unidos.

5. REGLAMENTO DE debates para reuniones especiales. Unión Panamericana, Washington 6 D.C.

6. CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA. MEXICO. Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) "La clave del éxito en un comité".

7. CONFERENCIAS SOBRE el planeamiento de las conferencias (AID).

8. DIRECCION DE una conferencia. Centro Regional de Ayuda Técnica (AID)

9. CONDUCCION DE conferencias. Sección de entrenamiento de la Esso Colombiana.

10. HERNANDEZ V., JG. Manual de ayudas audiovisuales y material didáctico. Editorial Stella, Bogotá.

Digitized by Google

Digitized by Google

OBJETIVOS DE UNA MESA REDONDA

José Gregorio Hernández

Muchas y muy prometedoras conferencia s no han alcanzado sus objetivos debido a que los planeadores no definieron éstos con exactitud. O sea, que se equivocaron en la selección de la estructura de organización adecuada, de los métodos para conducir las conferencias, y del plan de evaluación factible. Damos a continuación una lista de objetivos para conferencias, que los planeadores encontrarán dignos de estudio:

1. Descubrir los problemas del grupo;

2. Resolver los problemas del grupo;

3. Opinar o informar sobre los problemas;

4. Formular la política;

5. Planear la realización de la política;

6. Cambiar los valores y las actitudes;

7. Recabar opiniones, informes o ambas cosas;

8. Evaluar el progreso del grupo;

9. Lograr el consentimiento o la cooperación para un plan o programa; y

10. Estudiar y ejercer las destrezas de relaciones humanas y los métodos para conferencias.

La lista indudablemente sugerirá a los planeadores de conferencias otros objetivos, a la luz de sus propósitos y problemas propios y particulares.

A. Clases de Conferencias

El programa del DAI-C reconoce y utiliza tres clases de conferencias. Aunque la terminología varía considerablemente, es de suma utilidad que convengamos en una que otra definición para facilitar la comunicación. Los términos se han venido empleando con el siguiente surtido, en los programas del DAI-C:

Digitized by Google

1. Taller de Trabajo: Conferencia en la que se imparten las destrezas manuales o relaciones humanas, que el individuo necesita aprender o dominar por completo. El método de capacitación consta de cinco pasos: (1) preparación completa; (2) explicación breve; (3) demostración; (4) práctica supervisada; (5) prueba y crítica, o evaluación.

2. Seminario: Conferencia en la que los participantes descubren problemas comunes, los ventilan en discusión de grupo, y les encuentran solución. El seminario rara vez dura más de una semana.

3. Conferencia de Funcionarios: Conferencia en la que se reunen quienes trabajan en alguna institución o dependencia oficial. Aquí se impone a la asamblea el orden de autoridad o los nexos de situación jurídica formales de la dependencia. En los acuerdos tomados por estos funcionaros se basan la política y la acción oficiales. La conferencia de funcionarios rara vez dura más de una semana.

B. Puntos de Interés para el Director de una Reunión

1. Esté listo; disponga de un buen salón; evite las distracciones.

2. Haga que todos los participantes se interesen desde el principio; promueva estudios de casos similares; use términos bien conocidos.

3. Cambie el ritmo de la discusión; mantenga al grupo interesado.

4. Organícese; mantenga la conferencia en actividad; no ande a tientas.

5. Familiarícese con su material; emplee con habilidad sus casos, películas, suplementos y gráficas; practique con anterioridad.

6. Haga que todo el grupo tome parte en la discusión; logre que todos los asistentes participen desde el principio.

7. No se desvíe; resuma frecuentemente; sepa de antemano cual es su objetivo.

8. No monopolice la discusión; tenga tacto; ejerza control sobre el grupo, pero sin que sea usted la figura prominente.

9. Haga uso del sentido del humor.

Digitized by Google

10. Cuando termine, haga que los participantes experimenten el deseo de continuar; finalice de un modo animado.

C. Cómo hacer fracasar una Conferencia

1. No acepte por ningún motivo los puntos de vista de sus compañeros. Ni más faltaba. A una actitud de terquedad bien sostenida, no hay quien se le resista.

2. Y para abreviar el asunto consulte su reloj con insistencia no disimulada. Puede que así obtenga una media hora extra para sus asuntos personales.

Y si alguno osa contradecir su propia opinión...bueno, hay muchas maneras de convencer a un contrario.

3. Si usted está interesado en acabar con una conferencia, en hacerla fracasar, le recomendamos seguir estos breves pero efectivos consejos.

4. Cite a los participantes solamente en el momento de la reunión, lo más probable es que no puedan dejar sus ocupaciones y... tanto mejor para usted: mientras menos asistan, menor será su trabajo como director.

5. Una vez reunidos, comience con la introducción y no suelte la palabra. Demuéstreles que usted sabe mucho, y sobre todo, deslúmbrelos con el vocabulario; no importa que no le entiendan, porque que tal la fama de sabio que adquiere?

6. Y si alguno trata humildemente de exponer su punto de vista y quiere intervenir, no lo deje. Apabúllelo y siga con su tema. Para eso es usted el Director.

7. Si dos de los participantes se enfrascan en acalorada discusión, aproveche la oportunidad de divertirse un poco, sugiérales que arreglen el asunto a puños y así todos pasaran un buen rato.

8. Y si usted es uno de los participantes, también tiene muchas oportunidades de lucirse:

Llegue un poco tarde a la reunión. Esto le dará cierta importancia y además puede aprovechar la ocasión para hacer una entrada triunfal y contarles durante media hora la fiesta de la noche anterior.

D. Lo que contribuye al Exito de una Mesa Redonda

1. Qué es una reunión de mesa redonda? Es un grupo de personas interesadas en reunirse para analizar, clarificar y enfocar ideas sobre problemas especiales que atañen a un grupo.

Digitized by Google

2. Para qué estas reuniones? Para capacitar a un mayor número de personas que ayuden a resolver, juntos, los problemas. Para estimular a pensar colectivamente o en un esfuerzo de grupo, que es más productivo, porque permite mayor amplitud de ideas y comprensión de problemas y mayor aceptación de soluciones evolutivas.

Para congregar a las personas, unificar puntos de vista y usar en forma más constructiva y práctica los hechos conocidos.

Para llegar a conclusiones que constituyen el trabajo de un grupo, antes que un cúmulo de opiniones individuales, y que, como tales, representan los deseos de un segmento apreciable de la colectividad.

3. Un buen Grupo. Trátese de que la nómina de socios represente tan ampliamente como sea posible todos los intereses pertinentes.

De entre las personas interesadas, escójanse las que tengan deseos de trabajar.

Aspírese a la unificación, haciendo caso omiso de los diferentes puntos de vista de cada individuo.

4. Qué es lo que constituye un buen grupo? Un buen presidente o director.

Los miembros son individualmente de igual importancia. No solo deberán manifestar verdadero interés, sino denotar ansiedad y buena voluntad en concurrir a las reuniones, además de renunciar a sus propias ideas en bien de los intereses que surgen de pensar colectivamente.

Deberán comprender de una vez que el presidente trabajará junto con ellos, no como si se tratara de un cúmulo de individuos, sino para darle unidad al grupo.

5. Un buen presidente asume la dirección y procura: La creación de un ambiente informal y de conservación.
Encaminar la discusión hacia el logro de los objetivos, sin permitir que sus ideas prevalezcan.

Atender y apreciar las opiniones de los demás miembros.

Ayudar a los miembros que encuentren dificultades.

Ayudar a desentrañar ideas de quienes estén renuentes a expresarse.

Responsabilidad del Director: Cerciorarse de que los miembros están orientados desde un principio, ya sea por una agenda o un resumen verbal que indique el cúmulo de trabajo que se va a emprender.

Digitized by Google

Poner en lista los puntos principales del problema y pedir a los miembros que intervengan.

Convocar a una discusión de los puntos de vista alternativas o informes complementarios, cuando se indica que son necesarios.

Mantiene el Intercambio de Opiniones

Estimular a los miembros a que hagan uso de sus opiniones.

Disolver discusiones en que sólo toman parte unos cuantos.

Cuando se presenten desaveniencias, arreglarlas.

Guardar para sí toda opinión personal cuando se presenta una dificultad insalvable.

Contestar, al dirigírsele algunas preguntas.

Formular preguntas en forma tal que se produzca información útil y opiniones en vez de respuestas afirmativas o negativas.

Resumir puntos de vista expuestos por los miembros.

Resumir la discusión a intervalos, con el fin de:

-Abordar un nuevo punto;
-traer de nuevo la discusión al punto principal;
-evitar o reprimir toda repetición;
-poner en lista los puntos en que hay concordancia o discrepancia;
-procurar que todos los miembros hayan tenido oportunidad de expresar una opinión;
-limitar la discusión a fin de conservar los puntos especiales dentro de términos razonables;
-dar por terminado cada punto antes de que los miembros pierdan interés;
-resumir las ideas principales expresadas por el grupo;
-pedir al grupo que verifique esos resúmenes;
-precipitar la acción solicitando una moción o recomendación al grupo;
-reconocerle, categóricamente, al grupo sus logros;
-designar la fecha, lugar y asunto que se discutirá en la reunión siguiente, si ha de haberla, antes de suspenderse la actual.

Digitized by Google

6. Soluciones sugeridas para los problemas de un presidente: Cuando se discute un punto en forma prolongada:

Resumir la discusión;
pedir un voto;
sugerir que se difiera la cuestión para una fecha posterior;
nombrar un subcomité para estudiar el punto e informar al respecto.

Cuando dos miembros se enfrascan en un argumento acalorado:

Resumir los puntos que discutieron y restituir la discusión al grupo; invitar a los dos a quedarse con él después de la reunión, para hablar sobre el asunto.

Cómo entenderse con un miembro que trata de imponerse:

Interrumpir con una declaración en que al orador se le reconoce su contribución, pero cortesmente se le pide que deje en suspenso sus otros puntos para más adelante;

Interrumpir con "ha traido usted muchos puntos que nos tendrán ocupados durante largo tiempo; hay alguien que quiera discutir alguno de estos puntos?".

Hablar con él privadamente, si lo anterior no surte efecto.

Cuando un orador se aparta del asunto:

Interrumpirle y reconocerle su idea, pero advertirle que se está desviando del punto principal;

proponer al grupo la cuestión de si se aviene a desviarse del plan trazado o debe atenerse a él;

traer de nuevo la discusión al plan trazado, utilizando la idea conexa como transición.

Cuando un miembro encuentra dificultad en expresarse:

Inspírile confianza al manifestar agradecimiento por lo que ha dicho y luego arregle su material con un prefacio por el estilo de: "es ésto lo que usted ha querido decir, señorX?".

Digitized by Google

Cuando la reunión no progresa:

Pídase a un miembro que, como observador imparcial, evalúe y analice lo que está ocurriendo, en forma tal que el Comité pueda llegar a una conclusión.

7. Cómo obtiene el grupo el apoyo colateral?:

Fomentando el interés de otros grupos.

Comunicándose con los otros dirigentes.

Manteniéndose en contacto con sus compañeros y teniéndolos al corriente del progreso y los problemas del grupo.

8. Archivo y antecedentes: mantener un orden o archivo por temas para éstos trabajos y estudios lo cual habrá de servir posteriormente como antecedente para consultas posteriores en casos iguales o parecidos.

Digitized by Google

Digitized by Google

PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER UN PROBLEMA
ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS

Infórmese sobre los hechos

a. Estudie todos los antecedentes.
b. Estudie todos los reglamentos y costumbres que sean aplicables.
c. Trate el asunto con las personas afectadas.
d. Obtenga opiniones e impresiones personales.

Cerciórese de que conoce todos los aspectos del caso

Estudie y decida:

a. Reuna todos los datos.
b. Considere la conexión que tienen unos y otros.
c. Analice las medidas alternativas que se pueden tomar.
d. Tenga en cuenta las consecuencias con relación a los objetivos, el individuo, el grupo y la producción.

No tome decisiones irreflexivas

Tome alguna medida - Resuelva si:

a. Se hace cargo de ésto usted mismo?
b. Necesita ayuda para atenderlo?
c. Es necesario referir el asunto a sus Jefes?
d. Su medida es oportuna?

No evite la responsabilidad pasándosela a otros

Analice los resultados:

a. Cuándo debe comprobar los resultados?
b. Con qué frecuencia necesitará verificarlos?
c. Observe los cambios en el rendimiento, en las actitudes y en las relaciones de trabajo.

Obtuvo el resultado que buscaba?

Digitized by Google

E. Cuál es la Atmósfera o Ambiente más Apropiado para que la Discusión Resulte en Aprendizaje Util para la Gente.

Nathaniel Cantor dice: al aprender a expresar sus opiniones en una atmósfera que no contiene amenaza alguna a su seguridad, una persona puede verse a si misma, asumir responsabilidades por decisiones bien pensadas, reconocer sus debilidades, usar fuerzas sin imponerlas defensivamente y aceptar ayuda de otros.

En un intercambio libre de ideas y sentimientos entre los miembros del grupo, nadie necesita entrar en competencia, nadie tiene que ganar o probarse a si mismo que está correcto. Nadie tiene que ser expuesto al ridículo, al sarcasmo, o a la condena.... Los miembros del grupo exploran juntos ideas y/o situaciones, prueban sus creencias nuevas y viejas, a través de contribuciones y críticas combinadas de todos los miembros y de su lider.

Al sentir el respaldo de otros, al reconocer las fallas comunes y las incertidumbres de todos, al ser comprendido, al estar libre para hacer sus propias decisiones, al ser respetado por sus contribuciones estas actitudes y sentimientos sobre normas de conducta conducen a los miembros de un grupo a querer ayudarse mutuamente, y a crecer y a trabajar juntos.

En una atmósfera tal de cooperación, el individuo.... puede ser el mismo y también sentir que él pertenece al grupo....

ADECO-UNIDAD II-Sección 3- Técnicas de Grupo.

F. Por Qué Fracasa una Comunicación*

Cuando nos dirigimos a la gente, nuestro mensaje puede ser interpretado de manera diferente a nuestras intenciones o, sencillamente, no ser comprendido. El fracaso en la comunicación puede ser el resultado de:

1. No decir las cosas claramente.

2. Hablar cuando la otra persona no está escuchando.

3. Poner el mensaje a una altura superior a la capacidad actual de comprensión de la persona.

4. Tratar de que nuestro mensaje sea aceptado por mentes obstinadas.

* Tomado de una de las Guías de enseñanza del ADECO.

Digitized by Google

5. Ponernos en un papel que la otra persona no espera, ni cree, ni acepta.

6. Estar convencidos de que estamos en lo cierto, cuando otros nos consideran errados, y seguir adelante con nuestro mensaje como si nada sucediera.

7. Incapacidad para ver el punto de vista de la otra persona, antes de seguir adelante.

8. Desprecio de las creencias, hábitos y costumbres de la otra persona, cuando estamos tratando de comunicar.

9. Olvidarse que la mente necesita tiempo y energía para absorber y digerir la información.

G. Cualidades que Debe Tener un Director de Grupo

Conocer la naturaleza del trabajo de comunicación.

Estar debidamente preparado en las distintas materias técnicas.

Tener habilidad para enseñar.

Habilidad para planear y cooperar con otros.

Tener visión, iniciativa y liberato.

Tener buena actitud para con sus asociados y compañeros de trabajo.

Ser sistemático y ordenado en el pensamiento y en el trabajo.

Tener habilidad para escribir y para hablar a la gente.

Tener tacto e interés en los demás.

Tener entusiasmo en el trabajo y ser persona de quien se pueda depender.

Ser persona de empuje y saberse ganar la confianza de los otros.

Tener confianza en sí mismo.

Ser persona de integridad.

Ser perseverante.

Digitized by Google

Digitized by Google

Digitized by Google

Digitized by Google