sindikal heziketa

Técnicas de expresión oral y escrita

LAB Hezkuntza

Edita:

ipar•hegoa

LAN
IKASKETARAKO
FUNDAZIOA

Enero - 2000

Patrocina:

EUSKO JAULARITZA GOBIERNO VASCO

INDICE

PRESENTACION.....3

MODULO I.
ASPECTOS RELEVANTES EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

1. INTRODUCCION.....5
2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN.....5
3. ESTRATEGIAS BASICAS DE COMUNICACIÓN.....6
4. LA ESCUCHA. Sugerencias para mejorar la escucha.....7
5. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL. Funciones de la comunicación verbal. Clasificación de las conductas comunicativas no verbales.....12
6. NUEVE CAUSAS DEL FRACASO DE LA COMUNICACIÓN.....14
7. LAS ORGANIZACIONES SOCIALES, UNA CARACTERÍSTICA DE LAS SOCIEDADES POSINDUSTRIALES. Definición de organización. Los modelos y las metáforas organizacionales. La metáfora del flujo y la transformación.....15
8. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Tipo de comunicación en las organizaciones. Funciones sociales de la comunicación en las organizaciones.....18
9. CONTENIDOS PRACTICOS. El rumor. Comunicación con preguntas v.s comunicación sin preguntas. ¿Es así?. Comunicación sin saber de qué se trata. Cintas de prejuicios. La isla desierta. Reconstrucción.....21

MODULO II.
LA EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA

1. LA EVALUACIÓN DE NUESTRAS POTENCIALIDADES: EL TEST OPC. La utilización del test. Valoración del test.....30
2. EL EMISOR. FACTORES A TENER EN CUENTA POR EL ORADOR U ORADORA. Tender puentes. Utilizar el sentido del humor. Acabar a tiempo. La postura. Los gestos. Contacto visual. La voz. Confianza y nerviosismo.....33
3. EL MENSAJE: LA INTERVENCION EN PUBLICO. Tipos de discurso. Claves para un discurso con éxito.....40
4. EL RECEPTOR: LOS RITMOS DE RENDIMIENTO DEL PUBLICO.....45
5. LAS CONDICIONES AMBIETALES Y LOS MEDIOS VISUALES. Tableros. Diapositivas. El retroproyector. El micrófono. El debate.....48
6. EL COMUNICADO.....54
7. LA CONVOCATORIA DE REUNION.....55
8 CONTENIDOS PRACTICOS. Análisis de entrevistas y comparecencias públicas. Ejercicio de oratoria.....57

BIBLIOGRAFIA.....59

Presentación

Se presenta a continuación el curso: *"Técnicas de expresión oral y escrita"* encargado por Ipar hegoa Fundazioa y dirigido a aumentar la capacidad de expresión oral y escrita de las delegadas y delegados del sindicato, dotándoles de recursos para que puedan asumir mejor sus funciones en público.

La falta de formación en las delegadas y delegados del sindicato es uno de los problemas a la hora de afrontar el trabajo sindical. Tal y como se muestra en estudios encargados por el propio sindicato: *"las delegadas y delegados son conscientes de las deficiencias de formación de ahí que la demanda de formación sea muy alta y generalizada, comprendiendo tanto una formación generalista, como legal y técnica (...)"* . En el caso de las mujeres del sindicato la formación se presenta como un requisito imprescindible para adquirir experiencia en las tareas sindicales, verdadera llave para la participación sindical: *"La falta de tradición de las mujeres en las tareas sindicales es un obstáculo a la hora de plantearse una mayor implicación en el sindicato (...)"*

Las demandas de formación están relacionadas, en la mayoría de los casos, con los aspectos más técnicos del trabajo sindical. En este sentido, se han detectado importantes lagunas en lo relacionado con las técnicas y métodos de expresión.

De acuerdo con el tema del curso y las demandas de Ipar hegoa Fundazioa se ha diseñado un curso eminentemente práctico. En este sentido, el buen resultado de esta acción formativa dependerá, en gran medida, del grado de participación de las personas asistentes.

El curso esta formado por dos módulos que a su vez se componen de una parte teórica (contenidos teóricos) y otra práctica (contenidos prácticos) en la que se ejercitarán los conocimientos adquiridos en los módulos teóricos.

El primero de ellos se centrará en el análisis de los aspectos esenciales de la comunicación, además de analizar los procesos comunicativos en las organizaciones modernas.

En el segundo módulo se realiza una propuesta para mejorar nuestras habilidades orales y escritas mediante el estudio y análisis del emisor o emisora, del mensaje y del receptor o receptora; así como un estudio sobre la utilización de los recursos visuales y materiales en los que podemos apoyar nuestras comunicaciones.

[1] ***"La Salud Laboral y el Medio ambiente en la Empresa"***, **informe encargado por el Gabinete de Salud Laboral y Ecología del sindicato LAB a Tecnología y Desarrollo Consultores y difundido en octubre de 1.998.**

[2] ***"La situación de las delegadas de LAB en el mundo laboral y el sindicato"***, **informe encargado por el Area de la Mujer del sindicato LAB a Tecnología y Desarrollo Consultores, difundido en Mayo de 1.998.**

Módulo I

Aspectos relevantes en el proceso de comunicación

Contenidos teoricos

1. Introducción

La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada. La comunicación requiere que el emisor codifique un mensaje y que el receptor lo descodifique. Sin embargo, existen unos conjuntos perceptivos o "ruidos" en la línea que reducen la claridad y la precisión de la información. Por ejemplo, el mensaje del emisor puede no estar claro, llegar por canales de transmisión erróneos (quizá una reunión cara a cara sería mejor que enviar una carta), o ser demasiado complicado. El receptor, por su parte, puede estar preocupado por otras cosas, oír solamente lo que espera, oír o ignorar información contradictoria.

La comunicación es un proceso complejo. Todas las personas hablamos más o menos. No todas las personas, ni siempre, logramos establecer una comunicación interpersonal verdadera. La comunicación interpersonal es muy compleja: no es sólo hacer comentarios y escucharlos.

2. Aspectos a tener en cuenta en la comunicación

• *Todas las personas nos comunicamos a varios niveles simultáneamente.* Hay un mensaje en la palabra hablada, pero puede haber otro muy distinto en el tono de voz, los gestos las posturas, la mirada... Recibimos el mensaje de la palabra, pero también el de los sentimientos.

• *Las mismas palabras pueden comunicar cosas muy distintas.* Así, el diálogo es moneda de múltiples caras con diversos mensajes. Sobre una misma conversación puede haber muchas interpretaciones:

- Lo que entiendo que estoy diciendo.
- Lo que estoy diciendo realmente.
- Lo que oye mi interlocutor.
- Lo que la otra persona piensa que oye.

- Lo que yo creo que oye la otra persona.
- Lo que la otra persona dice.
- Lo que yo pienso que la otra persona está diciendo.

• *Son muchos los factores que influyen en los mensajes que se envían.* Nuestra comunicación está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos...

• *Suele haber más de una motivación en toda la comunicación.* Por esto lo que decimos no es a veces "tan lógico", "tan claro" como nosotros pensamos. En estos casos la lógica tienen eslabones inconscientes. En estos casos, más frecuentes de lo que parece, la clave de la cuestión es: ¿qué significa, afectivamente, para mí que yo en este momento esté diciendo lo que estoy diciendo?

• *Frecuentemente no somos conscientes de todo lo que comunicamos.* Los demás pueden percibir no sólo el mensaje de nuestras palabras, sino también el mensaje de los sentimientos en que van envueltas estas palabras. Mensajes de hostilidad, confusión, ansiedad, amistad, autoafirmación... Lo que oímos está igualmente condicionado por nuestros prejuicios, educación, actitudes, intereses, ideales, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos. Seleccionamos lo que oímos de acuerdo con nuestras motivaciones. Oímos lo que queremos oír . Evadimos la comunicación crítica hostil. Cuando estamos a la defensiva el escuchar se hace difícil, porque estamos más atentos a las consecuencia que el mensaje puede tener para nosotros que al contenido de la comunicación en sí. En tales circunstancias nos preocupa más preparar nuestra defensa que oír objetivamente. Los mismo ocurre cuando hablamos. Por temor a las consecuencias que pueda tener para nosotros nuestra manifestación personal, frecuentemente hablamos en clave. Nos manifestamos de forma que no nos quede ningún resquicio al descubierto.

3. Estrategias básicas de comunicación

No obstante, todo proceso de comunicación comporta riesgos de conflicto o incidencias que pueden resolverse mediante alguna de las siguientes estrategias.

• *Emitiendo en "Yo".* Hablando desde mi punto de vista, desde la significación que para mí tiene el asunto.

• *Evitando emitir en "Tú".* Porque me convierto en juez. Digo lo que "yo creo" evito decir lo que deben "creer otras personas"

• *Negociando soluciones sin perdedor.* Una deficiencia comunicativa no es una batalla con vencedores o vencidos. Si se resuelve todos ganamos. Si no se resuelve sólo hay perdedores.

• Estrategia de los cuatro pasos.

1. Primer paso. Colocarse en actitud de escucha activa para poder captar bien lo que el interlocutor piensa y siente.

2. Segundo paso. Dejar claro al interlocutor que comprendemos y aceptamos sus ideas y sentimientos aún cuando podamos no compartirlos.

3. Tercer paso. Describir al interlocutor los sentimientos e ideas propios emitiendo en "Yo".

4. Cuarto paso. Establecer un proyecto de solución sin perdedores.

• *Inversión de roles.* Cuando el conflicto se plantea entre dos partes puede ser útil actuar como uno cree que actuaría el otro en esa situación.

• *Síntesis parciales.* Resumir, satisfactoriamente para el interlocutor, lo dicho antes de pasar a otro asunto, logrando acuerdos parciales, evitando jugarlo todo a un acuerdo global.

• *Estrategia de las 3 "R".*

- Resentimiento. Explicitar el motivo del conflicto.
- Requerimiento. Formular una petición que alivie el conflicto.
- Reconocimiento. Qué estoy dispuesto a hacer por ti, que cosas positivas veo en ti.

• *Una persona mediadora.* Algunos conflictos comunicativos con alta implicación personal pueden resolverse con la intervención de un mediador o mediadora aceptado por las partes.

• *Reunión intergrupo.* Realizar una reunión entre los miembros del mismo grupo para analizar las formas de comunicación empleadas.

• *Destacar los éxitos.* Reforzar los logros, los puntos comunes, los acuerdos y éxitos logrados en el proceso comunicativo.

4. La escucha

Uno de los factores más influyentes en la mejora de la comunicación es el desarrollo de los hábitos de escucha. Según R.G. Nichols hay 14 motivos que explican su importancia. A continuación se presentan los 10 que mayor relación tienen con los procesos de negociación:

1. Escuchar reduce la tensión. Dar a la otra persona la oportunidad de expresar su opinión o sus preocupaciones puede ayudar a despejar la tensión y hostilidad del ambiente.

2. Escuchando se aprende. Se puede aprender acerca del tema de que se trata o de la persona con quien se habla, si se atiende:

- Al significado de las palabras.
- A los hechos que se ocultan tras las palabras.
- A las respuestas recibidas a las preguntas que uno hace.
- Al contexto de lo que se dice.
- A la persona que lo dice (teniendo en cuenta sus sentimientos, inteligencia, temperamento, habilidad verbal, hábitos de relación)

3. Escuchar ayuda a resolver las diferencias de criterio. No se puede estar de acuerdo o en desacuerdo si uno no entiende su punto de vista. Sólo cuando se consigue un entendimiento mutuo se pueden buscar soluciones en común.

4. Escuchando a los demás se estimula la cooperación. Cuando una persona ve que otra se muestra realmente interesada por ella y por sus preocupaciones, ideas y opiniones, la respeta, y con ello a la empresa que ella representa. En consecuencia se mostrará cooperativa.

5. Escuchando se estimula al que habla. Escuchar activa, atentamente y con interés anima a quien habla a presentar mejor sus ideas.

6. Escuchar ayuda a tomar mejores decisiones. Escuchando, uno puede aprovechar la experiencia de otras personas que trabajan en el mismo campo, adquiriendo así mayor información y un mejor criterio.

7. Escuchar ayuda a "vender". Haz buenas preguntas y escucha. Déjales hablar y véndeles al mismo tiempo la idea o el proyecto.

8. Escuchar evita problemas. Por lo general, cuando uno habla antes de escuchar a la otra parte, se arriesga a tomar decisiones de las que luego desearía retractarse, a hacer críticas de las que se arrepiente más tarde, o a comprometerse en labores que no puede realizar. Por ello es mejor escuchar antes que hablar.

9. Escuchar da seguridad en uno mismo. Siguiendo atentamente la conversación, uno puede estar seguro de que lo que dice tiene sentido. Atendiendo y entendiendo los argumentos del oponente se puede estar seguro de que se responde de forma adecuada. Escuchando se pueden descubrir los defectos que tiene el argumento de la otra persona, ganando así seguridad en la propia posición. Escuchando puede uno estar seguro que su informe sobre la conversación será más preciso que el de los demás.

10. Escuchando se gana tiempo para pensar. La emisión oral media de palabras por minuto es de 125, mientras que la capacidad de escucha es de 400 a 600 palabras por minuto. Por tanto, al escuchar queda un 75% de tiempo libre. Este tiempo se puede dedicar no sólo a comprender mejor lo que se está oyendo, sino también a pensar respuestas, tomar decisiones, planear posibles acciones o hacer preguntas deliberadas con objeto de ganar tiempo para pensar.

4.1.SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL HABITO DE ESCUCHA

Para conseguir una mejora de los hábitos de escucha conviene seguir estas sugerencias:

1. Establecer un clima agradable. Es decir, hacer que el que habla se encuentre a gusto. En ocasiones, eso significa celebrar la conversación allí donde el interlocutor se sienta más cómodo. En cualquier caso, implica maneras relajadas, naturales, muestras de interés por el interlocutor y el tema, y evitar la impresión de urgencia y escasez de tiempo. La persona que sabe escuchar, aún cuando está muy ocupada, siempre da a su interlocutor la sensación de que no tiene otra cosa que hacer. El ambiente es relajado pero los objetivos se logran.

2. Estar dispuesto a oír a la otra persona en sus propios términos. Una de las características del que escucha mal es su incapacidad para escuchar cualquier cosa que no le sea presentada de cierta manera o con cierto tono de voz. Los mensajes que merecen atención no siempre se presentan bien y de modo agradable. En ocasiones, por nerviosismo o por los sentimientos que le mueven, comienza a hablar de un modo beligerante o defensivo y con frecuencia monótono. El que escucha bien sabe hacer que su interlocutor se sienta a gusto y seguro de que aquel le va a escuchar con interés.

3. Estar preparado acerca del tema en cuestión. Es sorprendente la cantidad de personas que no saben dedicar el tiempo necesario para informarse, ni siquiera superficialmente, sobre un tema nuevo que se les va a presentar. Ello les permitirá escuchar mucho mejor, evaluar las palabras de su interlocutor de un modo más inteligente y sacar más provecho de la conversación.

4. Ser comprensivo con las circunstancias del interlocutor. La mayoría de nosotras y nosotros, ante cualquier persona, hacemos rápidamente un juicio previo de la importancia de lo que nos va a decir. Aunque esto sea de sentido común, lo cierto es que el que sabe escuchar es mucho más tolerante que el que no sabe, y procura no prejuzgar en exceso, sino en la medida de lo posible, espera a oír para juzgar. El que sabe escuchar tiene en cuenta las circunstancias particulares del interlocutor. Para escuchar hay que ser comprensivo.

5. Evitar distracciones. En primer lugar, el que sabe escuchar asimila las partes importantes y pasa por alto las palabras que podrían dar lugar a fricciones. No evita, no obstante, escuchar aquello con lo que no está de acuerdo o que le resulta delicado. El que no sabe escuchar, por el contrario, suele hacerse mentalmente observaciones acerca de lo que no le gusta, o distorsiona inconscientemente su significado para evitar tener que enfrentarse con un punto de vista que le molesta. En segundo lugar, no se dedica a fantasear mientras la otra persona está hablando. La mente va mucho más rápida que la palabra, por lo que una persona inteligente puede completar los pensamientos mucho antes que su interlocutor haya terminado de exponerlos. Por lo tanto, puede emplear el tiempo eficazmente, considerando el valor de dichos pensamientos o examinando sus consecuencias.

6. Escuchar y resumir las ideas básicas. No hay método mejor para captar lo que se está oyendo que ir resumiendo mentalmente los puntos principales. Esto se convierte pronto en hábito y resulta extraordinariamente útil para destacar las ideas interesantes así como aquellas que necesitan clarificación. En ocasiones, cuando el resumen presente algún punto especialmente oscuro, el que escucha haría bien en pedir a su interlocutor que le explique tal cuestión antes de seguir adelante. Tales interrupciones, si no son demasiado frecuentes, no suelen desconectar a la persona que habla, por el contrario, le permiten aclararse a si mismo en relación con lo que está diciendo. Por otro lado, constituyen una muestra de interés por parte del que escucha.

7. Repetir en esencia lo que ha dicho el interlocutor o la interlocutora. El hábito de repetir lo que se ha oído es, entre las técnicas orales, la que mejor permite evitar errores y malentendidos.

8. Comprender la estructura interna del discurso del interlocutor. Cuando una persona habla, especialmente si se trata de una exposición formal y preparada, el oyente inteligente capta enseguida la estructura interna del discurso. Debe hacerse la siguiente pregunta: ¿De qué modo ha organizado esta persona el contenido de su exposición? Hay cuatro formas comunes y naturales de organizar el contenido expositivo:

- La primera de ellas es la enumeración, es decir, primer punto, segundo punto, etc.
- La segunda sigue el orden problema-solución: este es el problema y esta es la forma en que se puede resolver.
- El tercer modelo responde a un orden temporal: comenzamos a las ocho y media nos dirigimos a la sala de reuniones...
- El cuarto modelo sigue un orden-espacial: el material expositivo se presenta a la manera de una pintura verbal.

9. Escuchar como si se fuera a redactar un informe. Un buen modo de escuchar, si las circunstancias lo permiten, es hacerlo como si se fuera a redactar un informe de lo que se ha dicho, sea para uno mismo o para otras personas interesadas.

10. Preguntar. Las preguntas si se hacen de un modo cortés y adecuado, son una de las mejores herramientas para escuchar, ya que permiten clarificar lo que el interlocutor está diciendo, haciéndole ver, al mismo tiempo, que el tema es interesante y se le escucha con atención.

11. Tomar notas. Desde luego, no siempre es posible o adecuado tomar notas en una conversación personal o informal puesto que podríamos perturbar la atmósfera o incomodar a nuestro interlocutor. Sin embargo, en clases, reuniones y situaciones similares, es esencial tomar notas para escuchar bien, hábito que constituye una de las técnicas de escucha más eficaces. Las conversaciones, los pensamientos expuestos oralmente los arrastra el viento. La memoria hace lo que puede; sin embargo, cuando lo que se ha escuchado tiene verdadera importancia

resulta de gran valor retenerlo por escrito.
Las sugerencias para mejorar la escucha se complementan con algunos consejos prácticos, de carácter más concreto, que nos pueden ayudar a desenvolvernos mejor en una conversación. Son los siguientes:

• Mantener el contacto ocular. En el caso de personas susceptibles o de carácter introvertido, se aconseja mirar a la nariz.

• Indicar que se escucha diciendo sí, y acompañando con movimientos de cabeza.

• No expresar inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo, sino manifestar simplemente que se ha comprendido lo que nos dicen.

• No desplazar el centro de atención de la conversación del que se habla mostrando desacuerdo o hablando de uno mismo.

• No llenar los silencios. Aprovechar para animar a expresarse.

• Formular preguntas para animar al que habla a continuar expresándose o a discurrir.

• Resumir o reafirmar de vez en cuando lo que dice el que habla para mostrar que le hemos entendido.

Frecuentemente utilizamos una serie de expresiones en nuestras conversaciones que pueden dificultar la escucha y por lo tanto la comunicación. Estas expresiones pueden ser sustituidas por otras más favorecedoras del entendimiento entre las partes:

FORMA INCORRECTA	FORMA CORRECTA
Usted se equivoca.	Es natural que usted piense así pero...
No	Sí pero...
No estoy de acuerdo	Comprendo perfectamente, sin embargo...
Imposible	Le creo pero...
Comete Ud. un error	Su punto de vista es lógico pero...
No me ha comprendido	Quizá no me haya explicado.
No tema usted.	Usted tendrá el placer
Puede ser que...	Estoy seguro que...
Pienso que...	Tengo la certidumbre que...
Me parece que...	Usted me sugiere ...
Usted debería considerar..	Considere usted...
Si usted se decidiera...	Usted se decide y ...
Si usted pidiera...	Pida usted y ...
Usted no me ha entendido.	No me he explicado
¿No quiere nada más?	¿Desea usted algo más?

5. La comunicación no verbal

Por debajo de la superficie de la cultura organizacional, que se percibe con claridad y es muy explícita, existe una cultura que se manifiesta en el comportamiento no verbal de las personas que componen un grupo social. El comportamiento no verbal está basado en los movimientos de cuerpo, de la cara, de las manos, en la disposición espacial que asumen los cuerpos de los interlocutores, en la entonación de la voz, en el ritmo y en las inflexiones del discurso. Existe también toda una serie de comportamientos no verbales implícitos en cada contexto, un conjunto de reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa de cada situación. Los siguientes datos sirven para hacernos una idea de la importancia de la comunicación no verbal en los seres humanos:

- Una computadora registra más de 10.000 detalles si analizase las señales emitidas por dos seres humanos.
- El 75% del significado social de las comunicaciones cara a cara se encuentra en las comunicaciones no verbales.
- El 93% del significado general puede atribuirse a los mensajes no verbales (principalmente indicios faciales y vocales), siendo el significado de los mensajes verbales el 7%.

5.1.FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal tiene tres funciones básicas:

1. Comunica actitudes y emociones interpersonales. Existe una base biológica innata para las señales no verbales, la cual provoca la respuesta emocional inmediata y poderosa, como en los animales.

2. Apoya la comunicación verbal. A través de una serie de señales gestuales y vocales completa el significado de las locuciones, controla la sincronización para dar fluidez a la conversación y proporciona retroalimentación inmediata y constante al interlocutor.

3. Sustituye al lenguaje. Cuando es imposible hablar, se desarrollan lenguajes gestuales. También cuando no se desea hablar se recurre a conductas no verbales como medios de comunicación.

5.2. CLASIFICACIÓN DE LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS NO VERBALES

Las conductas comunicativas no verbales se agrupan en torno a cinco factores: el comportamiento espacial, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara, la mirada, el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso.

1. El comportamiento espacial. El uso que las personas hacen del espacio puede afectar en gran medida a su capacidad para lograr ciertas metas de la comunicación, bien sea que se trate de una aventura romántica, diplomática o

agresión. La cantidad y calidad del espacio de que dispone una persona y la forma como maneja el espacio en sus relaciones con los demás, proporciona a sus interlocutores información relevante, sobre todo acerca de su status y de sus actividades hacia los otros.

• *Territorialidad.* En el ámbito de las organizaciones, el espacio personal (el escritorio o la oficina) y el territorio compuesto por el espacio personal y por las áreas sobre las que la persona puede ejercer un control directo, como los espacios en los que trabajan sus subordinados, las salas de reuniones, los lugares de estacionamiento, etc. son un símbolo de poder.

• *Contacto físico.* La comunicación a través del tacto probablemente constituye la forma de acción social más básica y primitiva. Afecta a todo el cuerpo y puede asumir formas muy distintas: palmadas en los hombros, empujones, etc.

• *Proximidad - distancia.* En ambientes rígidamente estructurados, como las oficinas o las fábricas, las distancias adecuadas para las interacciones normalmente están determinadas por la disposición de los muebles, las máquinas y las instalaciones. Es posible, sin embargo, hacer algunas inferencias acerca de la cultura de una organización. Por ejemplo: ¿es factible que un subordinado se acerque a su jefe lo suficiente como para plantearle un problema en términos personales, o por el contrario, debe resignarse a hablarle a dos metros de distancia porque de por medio hay un escritorio?

• *Orientación.* Las principales orientaciones que pueden tener en una conversación dos personas son:

• Frente a frente. Común cuando existen diferencias de jerarquía entre las personas interactuantes.
• Lado a lado. Normalmente, se adopta esta posición cuando la relación entre las dos personas es de colaboración.
• El ángulo de 90°. Común en la mayoría de las conversaciones de pie; indica confianza y apertura.

• *Postura.* A través de la postura una persona puede mostrar su actitud: por ejemplo sentándonos de forma distinta a los demás, con mayor o menor compostura. La forma de caminar, de estar de pie o de sentarse también revela estilos de comportamiento que son expresión de los roles vividos.

2. Los movimientos del cuerpo. Los gestos que se hacen con las manos y con la cabeza, así como cualquier otro movimiento expresivo realizado con alguna parte del cuerpo, influyen en el significado del mensaje, aunque no pueden ser interpretados aisladamente sino dentro de un contexto general.

3. La mirada. La mirada cumple una función importante a la hora de comunicar actitudes interpersonales y de instaurar relaciones; además se halla

estrechamente ligada a la comunicación no verbal, a lo largo de la cual es utilizada para obtener informaciones de retorno relativas a las reacciones del interlocutor mientras se esté hablando o para obtener información respecto a lo que se está diciendo mientras se escucha.

4. *El aspecto exterior.* Pueden distinguirse dos tipos de señales:

- Estáticas: no cambian en el transcurso de la interacción, como la cara, la configuración física y el estado de la piel.
- Dinámicas: Se hallan bajo el control voluntario de la persona y por lo tanto pueden ser, aunque sean parcialmente modificados, como el vestido, el peinado y el maquillaje.

5. *Los aspectos no lingüísticos del discurso.* Las personas podemos distinguir diferentes características en:

- Los elementos de la voz: tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo.
- Las vocalizaciones: fluidez, pausas, características vocales como reír, bostezar, llorar, etc.

6. *Otros aspectos.* Existen también diferencias muy interesantes en el uso del lenguaje entre unas organizaciones y otras, por ejemplo, la forma de expresarse de la gente dedicada a la computación, o de quienes trabajan en un hospital o de los miembros de una Iglesia.

6. Nueve causas del fracaso de la comunicación

- Por decir las cosas confusamente.

- Por lanzar los mensajes cuando la otra persona no los escucha o no está en condiciones de escucharlos.

- Por poner un mensaje a una altura superior a la capacidad actual de comprensión de las personas que escuchan.

- Por empeñarse en que nuestro mensaje sea aceptado por las demás personas.

- Por ponernos en un papel que la otra persona no acepta.

- Por estar convencidos y convencidas de que estamos en lo cierto, mientras los demás nos consideran equivocados o equivocadas, y seguir adelante como si nada ocurriera.

- Por nuestra incapacidad para ver el punto de vista de la otra persona.

• Por menospreciar las costumbres, creencias y hasta "manías" de las otras personas cuando estamos tratando de comunicarles algo.

• Por olvidarse de que la mente necesita tiempo y energía antes de absorber debidamente todos los mensajes que se dirigen.

7. Las organizaciones sociales, una característica de las sociedades postindustriales

Un estudio completo de la comunicación requiere no sólo el análisis de los diferentes factores intervinientes, sino una descripción del contexto en el que el proceso de comunicación se realiza. Así, la forma de comunicarnos variará dependiendo del ámbito en el que trabajemos o desarrollemos una actividad. El intercambio de información varía de manera sustancial si esta se realiza en la familia, en la pareja, en el trabajo, en la política o en la actividad sindical. El denominador común de estos ámbitos reside en el hecho de que todos son organizaciones sociales con códigos y canales propios de comunicación.

Así, una de las características más importantes de las actuales sociedades postindustriales es la enorme importancia que tienen las modernas organizaciones sociales.

El Catedrático de Sociología en la Facultad de CC.PP y Sociología de la Universidad de Deusto José Ignacio Ruiz Olabuénaga ha dedicado buena parte de sus trabajos de investigación al estudio de las organizaciones modernas y al progresivo asentamiento de la cultura organizacional en nuestras sociedades. En su obra "Sociología de las organizaciones" (Universidad de Deusto, 1.995) el profesor Ruiz Olabuénaga realiza un estudio exhaustivo y sistemático de las modernas organizaciones sociales.

7.1. DEFINICION DE ORGANIZACION

Tomando como referencia los estudios que en este campo han realizado Peter Blau y W. Scott, Ruiz Olabuénaga realiza una primera aproximación a la conceptualización de las modernas organizaciones, que se caracterizarían por los siguientes rasgos:

- Un cierto número de personas que se han organizado en una unidad social.
- Establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas,
- Que formulan los procedimientos que gobiernan las relaciones entre sí y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos.
- Las organizaciones, por su parte, una vez establecidas, tienden a asumir una identidad propia
- Que les hace independientes de las personas que las fundaron o son sus miembros en la actualidad.

Siempre que las personas se juntan, aunque no hayan planeado una organización formal surge una organización social, es decir, que sus formas de actuar, de pensar y en especial de interactuar entres sí, llegan a asumir reglamentaciones distintas. Las vecindades, las familias, los grupos de trabajo y de diversión revelan una organización de vida social de esta clase.

7.2. LOS MODELOS Y LAS METAFORAS ORGANIZACIONALES

Siguiendo el trabajo de Ruiz Olabuénaga (1.995), podemos encontrar hasta seis modelos diferentes utilizados por los investigadores como recursos para comprender cómo funciona una organización. Expuestos en orden cronológico son los siguientes:

1. Modelos sistemáticos. Conciben el funcionamiento de una organización como un sistema, y utilizan para su elaboración los procesos de interrelación entre las diversas partes dentro de la organización y de éstas con el entorno exterior que les rodea.

2. Modelos estructurales. Los hay de dos clases, burocráticos y no burocráticos, que recurren a las variables estructurales para explicar el funcionamiento de la Organización.

3. Modelos tecnológicos. Recurren a la materia prima, el conocimiento, las tecnologías que se utilizan en las organizaciones para explicar su estructura y funcionamiento.

4. Modelos de objetivos. Que se concentran en las dimensiones de eficacia y eficiencia de las organizaciones.

5. Modelos de Toma de Decisiones. Que se concentran en los procesos de poder, centralización, comunicación...determinadas por la forma y el proceso de toma de decisiones.

6. Modelos de Relaciones Humanas: Que destacan las características psicológicas y personales de los individuos para explicar el fenómeno organizacional.

No obstante, la excesiva abstracción de los modelos expuestos nos obliga a realizar otra clasificación de orden más práctico: las metáforas organizacionales. El examen de las metáforas sirve, por tanto, para comprender mejor el sentido que los autores han querido dar a sus modelos y para determinar los postulados latentes que les llevan a comparar las organizaciones unas veces a una máquina o un reloj, otras a un organismo viviente y otras a una cárcel, la arena política o un cerebro. Se han seleccionado ocho metáforas:

1. La máquina.
2. El organismo.

3. El cerebro.
4. La cultura.
5. El sistema político.
6. La psicoprisión.
7. Flujo y transformación.
8. Instrumento de dominación.

7.3. LA METAFORA DEL FLUJO Y TRANSFORMACION

A pesar de que un estudio pormenorizado de cada una de estas metáforas revela que en cada una de ellas existen elementos comunes con la organización sindical, se ha elegido la metáfora del flujo y la transformación por cambios a los que se están viendo sometidos las centrales sindicales vascas: proceso de crecimiento, aumento de la legitimación social, unidad de acción política con otras organizaciones.

Estos cambios son, sin duda, consecuencia de otros cambios más generales y que constituyen la razón del proceso de transformación iniciado. Las variaciones-motor-causa podrían ser las siguientes: cambios en el mercado de trabajo (precarización, exigencia de flexibilidad, mayor presencia de las mujeres), nuevos escenarios de actuación sindical, asunción de nuevas funciones por parte de las centrales sindicales en el mapa organizacional, cambios sustanciales en el actual escenario político vasco...

Así la metáfora del flujo y transformación ofrece un marco teórico para comprender y analizar mejor este proceso de transformación ya iniciado en este sindicato.

La metáfora del flujo viene a producir, a nivel de análisis organizativo, una de las grandes discusiones filosóficas de la historiografía social, a saber, la discusión sobre la primacía de las entidades sobre los flujos de estabilidad sobre el cambio. Esta metáfora viene a dar preferencia al planteamiento del cambio entendiendo que, en las organizaciones, el cambio es más importante que su esencia inicial. Este cambio social, que, con frecuencia, suele ser entendido como resultado de una situación previa de conflicto, es concebido por esta metáfora en un sentido más amplio en el que el conflicto puede o no ser decisivo. Por este motivo se pueden encontrar formas diferentes de descifrar este cambio, manteniendo siempre el papel central que ocupa en el funcionamiento de las organizaciones.

La primera de estas formas lo explica como un proceso de autorreproducción. Prefiere ver la organización como un sistema vivo que, no sólo cambia por reacción a los cambios del entorno, sino que funciona a base de tres rasgos básicos: autonomía, circularidad y autorreferencia, los cuales le dan la posibilidad de autorrenovarse. Los sistemas vivos luchan por mantener una identidad mediante la subordinación de todos los cambios al mantenimiento de su organización y lo hacen usando pautas circulares de interacción que son siempre

auto-referenciales. La autoimagen de una organización es una fuerza crítica que moldea prácticamente todos los aspectos de su funcionamiento y en particular, su impacto en el entorno. La segunda recurre a la lógica de la causalidad mutua, que mediante el feed – back positivo explica la diferenciación de los sistemas complejos y la evolución de la naturaleza de la sociedad. La tercera utiliza el análisis dialéctico que ve el cambio como producto de la tensión entre opuestos y tiene implicaciones claras para el cambio social y organizacional. La dirección de las organizaciones de la sociedad y de la vida humana implica en el fondo el manejo de las contradicciones y aunque algunas personas se empeñan con soñar con una existencia libre de conflictos, esta no es una visión realista. El enfoque dialéctico sugiere que la tensión y contradicción estarán siempre presentes pudiendo los individuos decidir el tipo de contradicción que moldeará la vida cotidiana.

MERITOS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA DEL FLUJO Y TRANSFORMACION	
Méritos	Limitaciones
Reconoce la existencia de una lógica interna de cambios externos.	Tendencia a explicaciones a priori.
Posible entender y manejar el cambio.	Explicaciones teórico totalizantes alejadas de la realidad fragmentada.
Subraya flujo o influjo en la vida diaria.	Ignora la multiplicidad de oportunidades de elección existentes para sujetos.
Describe como red de causalidad mutua de feed back positivo y negativo y proceso dialéctico de contradicciones.	
Procesos ocultos que moldean la realidad envueltos en la lógica del cambio.	
Comprensión de problemas en términos de lógica del cambio que produce.	

8. La comunicación en las organizaciones

En toda organización, para que funcione, es preciso que se sepa con certidumbre y precisión:

1. Qué se puede y debe (o no se puede o no se debe) hacer.
2. Quién puede y debe (o no puede, no debe) hacerlo.
3. Cómo debe llevarse a cabo todo ello, donde y cuando.
4. Para qué, para quiénes y con qué medios.

Saber todo esto comporta información y comunicación entre los diversos grupos y sujetos que componen la organización. Una necesidad que transforma a la información y comunicación en piezas fundamentales en cualquier proceso organizativo. El conocimiento de todos estos elementos implica la formulación de objetivos, la estructuración de personas grupos y actividades, la división del trabajo y la coordinación de tareas, la toma de decisiones, el establecimiento de la autoridad y liderazgo y la solución de conflictos. Sin información y comunicación, la organización, como proceso social de interacción entre personas, sería incapaz de ponerse en marcha y seguir funcionando. De ahí que sea necesario conocer el contenido, la naturaleza, la dirección, el origen, el método, la forma y el significado de la comunicación.

Esta aceptación de la centralidad de la información y de la comunicación no deben llevar a la aceptación ingenua, muy extendida por otra parte, de que cuanto más y mayor información y comunicación, más y mejor funciona una organización. Tan perjudicial puede resultar para una organización la escasez como el exceso de información y de comunicación. Por un lado, cuanto más escasa sea la información/comunicación y mayor sea su necesidad, más se convierten estas en fuentes de poder y riqueza organizacionales. Por otro lado, cuanto más abundantes y menos necesarias sean ambas, más se transformará su utilización en ruido y barrera para el funcionamiento organizativo. La explosión masiva de la tecnología de la información que esta ocurriendo últimamente, no constituye una panacea automática a los problemas básicos que contiene la comunicación de los sujetos de una organización, dado que estos problemas de comunicación provienen, básicamente, de las propias características de las organizaciones sociales más que técnicos.

8.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La información/comunicación puede ser de muchos tipos que no conviene confundir entre sí, dado que cada uno de ellos puede desempeñar funciones diferentes y ser utilizado para fines y en situaciones diferentes, exigiendo, simultáneamente, tratamientos distintos. Algunos de los tipos principales son los siguientes:

1.Establecimiento oficial de conductas: reglamentos, órdenes,...

2.Instrucciones técnicas de conducta : Instrucciones para tareas, enseñanza, entrenamiento.

3.Elección de alternativas y superación de incertidumbres: Toma de decisiones, consultas.

4. Explicación y legitimación de conductas: justificación de decisiones, nombramiento de cargos.

5.Evaluación de conductas: Aprobaciones y sanciones de comportamiento pasado.

6.Notificación de entorno, Clima: Informes y noticiarios.

7.Socialización del comportamiento: Ideologizaciones, campañas de indoctrinación, educación.

8.Mantenimiento de relación social: Relaciones públicas, Comunicación informal.

9.Justificaciones de conducta anterior: Reclamaciones, protestas.

10.Creación de imagen social: Marketing, publicidad.

Todos estos tipos y otros más que existen combinan (combinan o pueden combinar en un momento dado) dos elementos que es preciso distinguir: la Información y la Comunicación.

- La Información consiste en una transferencia de mensajes, noticias, conocimientos, órdenes... orientada o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas.
- La comunicación, consiste en un intercambio, es relacional y existe solamente como consecuencia del resultado de la interacción entre dos o más protagonistas (Individuos, grupos, organizaciones) orientada o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas.

8.2. FUNCIONES SOCIALES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las funciones sociales que la comunicación ejerce dentro de la organización son así mismo múltiples y revelan el papel fundamental que dicha comunicación desempeña en la organización. Estas funciones, es decir, estos efectos, puesto que pueden ser positivos lo mismo que negativos, para el correcto funcionamiento de la organización son los siguientes:

1.Función informativa: Promovida por los mensajes que informan sobre las alternativas y amenazas de la organización, sobre los medios disponibles y sobre las dificultades potenciales.

2.Función de transmisión cultural: Promovida por los mensajes educativos, tanto ideológicos como valorativos, a través de los cuales se transmite y se facilita la participación en un mismo mundo de valores y criterios de conducta.

3. Función de Legitimación: Mediante la información que determina los medios y procedimientos para el acceso a la propiedad , el uso y la gestión del poder formal (autoridad).

4. Función de Motivación: Mediante la transmisión de razones, valores y criterios que fomentan la participación en la organización.

5. Función de Identidad: Mediante los mensajes que crean y fomentan la identidad y la memoria colectiva hacia dentro, y la imagen corporativa e institucional hacia fuera.

6. Función Pedagógica: Promovida por las instrucciones orientadas a ampliar el acervo de conocimientos de los modos de operar, y de desempeñar las tareas específicas.

7. Función Tecnológica: Promovida por el envío/reenvío de órdenes de planificación, de previsión, de producción, de revisión y de control de calidad, de control del entorno.

8. Función de Integración: Entre los diferentes sujetos y grupos de la organización.

9. Función Política: de coordinación y de enfrentamiento de los intereses antagónicos tanto dentro de la organización entre sus miembros componentes, como fuera de ella entre la organización, y sus rivales competidores.

Contenidos prácticos

Presentación

A continuación, se presentan una serie de técnicas que nos servirán para poner en práctica los conocimientos adquiridos en este módulo. Las técnicas o juegos de comunicación, buscan estimular la participación entre las personas participantes, e intentan romper la unidireccionalidad de la comunicación verbal en el grupo en el que normalmente se establecen unos papeles muy determinados

Estos juegos pretenden favorecer la escucha activa en la comunicación verbal y por otra parte, estimular la comunicación no-verbal (expresión gestual, contacto físico, mirada...), para favorecer nuevas posibilidades de comunicación. El juego va a ofrecer para ello, un nuevo espacio con nuevos canales de expresión de sentimientos hacia la otra persona y la relación en el grupo. Los juegos rompen además los estereotipos de comunicación, favoreciendo unas relaciones más cercanas y abiertas.

Los juegos de comunicación tienen su propio valor según el proceso del grupo, el conocimiento previo entre las personas participantes y el ambiente. La dinámica de la comunicación siempre es distinta y, por tanto, la realización de los juegos en diferentes momentos puede aportar al grupo numerosas experiencias enriquecedoras.

La evaluación de los juegos de comunicación es especialmente interesante de hacer por parejas o subgrupos, aunque luego se realice también en gran grupo. No se trata de evaluar la precisión de la comunicación, gestos, etc.., sino de dejar un espacio para la expresión de sentimientos y descubrimientos.

La mayoría de los ejercicios aquí presentes pretenden ubicar el papel que juega la comunicación tanto en las relaciones directas entre personas como en la sociedad. Nos dan elementos básicos para entrar a discutir y reflexionar sobre la importancia y utilización que se hace de la comunicación.

A pesar de que las técnicas de comunicación son muy numerosas, se han seleccionado siete ejercicios teniendo en cuenta los contenidos teóricos del módulo (aspectos de la comunicación, estrategias de comunicación, la escucha y la comunicación no verbal y la comunicación en las organizaciones modernas). Las técnicas seleccionadas son las siguientes:

- El rumor.
- Comunicación con preguntas, comunicación sin preguntas.
- ¿Es así?
- Comunicación sin saber de qué se trata
- Cintas de prejuicios
- La isla desierta.
- Reconstrucción.

EL RUMOR

1. OBJETIVOS

- Ver como la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da.

2. MATERIAL

- Pizarra y marcadores.

3. DESARROLLO

3.1. Quien coordina prepara un mensaje escrito. Ejemplo: "Dicen que la ertzaina ha sacado por la fuerza a 23 personas que se encontraban encerradas en le hospital de Basurto para protestar por el bloqueo de la mesa de negociación de Osakidetza. Cuatro sindicalistas han tenido que ser hospitalizados por la violencia policial. Además, se ha abierto expediente a otros doce trabajadores. Dicen que no todas las gentes encerradas pertenecían al sindicato. Se está pensando en iniciar un proceso de movilizaciones. La huelga en el sector podría ser una posibilidad. Hoy por la tarde se reúne la Ejecutiva Nacional para adoptar medidas concretas contra la violencia policial. Se espera una rueda de prensa de Rafa Usabiaga para mañana por la mañana. Este hecho ha dado

una dimensión pública al actual bloqueo de las negociaciones por lo que se deberá diseñar una estrategia de atención a los medios de comunicación"

3.2. Se piden un mínimo de seis voluntarios que se numeran. Todos menos el primero salen del sitio donde estén. El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión original.

3.3. Quien coordina lee el mensaje al N ° 1. El N ° 1 le comunica al N °2 lo que le fué leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente hasta que pasen las personas que toman parte en el juego.

3.4. La última persona, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en la pizarra, si es posible. A su vez, el que coordina anotará el mensaje original para comparar.

4. DISCUSIÓN

El ejercicio permite reflexionar que la distorsión de un mensaje se da por no tener claro un mensaje, pues por lo general, se nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, o lo que creemos que es más importante. Nos permite discutir cómo nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y cómo se dan a conocer; cómo esto depende del interés y de la interpretación que se le da.

COMUNICACIÓN CON PREGUNTAS V.S. COMUNICACIÓN SIN PREGUNTAS

1. OBJETIVOS

- Analizar la importancia de una comunicación amplia de ambas partes.
- Analizar la limitación de la comunicación en una sola dirección.

2. MATERIALES

- Lápiz y papel.
- Muestras de dibujo (1 copia).

3.DESARROLLO

Se trata de que las personas participantes dibujen dos series de cuadros, siguiendo las indicaciones que se van dando.

3.1.La persona que esté coordinando, o alguien del grupo vuelto de espaldas a las personas participantes empieza a explicar como dibujar los cuadros de la figura N°1, sin que el grupo vea el dibujo.

3.2.Las personas participantes no pueden hablar ni hacer preguntas a quién está dando la explicación. La persona que coordina debe medir el

tiempo que dura esta fase.

3.3.Concluida la explicación de la figura N°1, se repite lo mismo con la figura N°2 (el dibujo que han hecho de la N°1 lo guardan) pero el que explica la figura dos lo debe hacer de frente a los participantes, sin hacer gestos. Se permite que hablen y que pregunten pero no ver el dibujo. No deben copiarse entre ellos.

3.4.Cada persona confronta los dos dibujos que ha hecho. La persona que coordina pone las muestras en la pizarra. Lo que importa es ver la ubicación de los cuadros, no el tamaño, para ver si se ha seguido el orden de los dibujos. Luego se compara el tiempo que se tomó al explicar cada figura, y cual de los dos dibujos es más preciso, según la ubicación de los cuadros en la muestra.

4. DISCUSIÓN

Por lo general el resultado es el siguiente:

• Lleva más tiempo hacer el segundo dibujo, pero el resultado es más correcto. Esto nos permite ver la riqueza de una comunicación amplia entre todas las personas participantes, en comparación con el tipo de comunicación de la primera figura, (vertical y en una sola dirección).

• Ver como la expresión del rostro y los gestos son una parte importante de la comunicación, lo que hubiera hecho la comunicación directa mucho más completa. En este ejercicio sólo se utiliza la comunicación oral.

• También se analiza como se realizó la descripción de las figuras: si se dio bien la explicación; si plantó el objetivo que se quería; si daba la información necesaria, etc.

• Aplicar las conclusiones del ejercicio para discutir como se dan las diferentes formas de comunicación en nuestra vida cotidiana (medios de comunicación, sindicato, trabajo...)

¿ES ASI?

1. OBJETIVO

• Analizar los elementos de distorsión de la comunicación.

2. MATERIALES

• Pizarra y tiza.
• Un objeto o una hoja con una figura.

3. DESARROLLO

Este ejercicio consta de tres etapas:

3.1.Primera etapa. Se pide dos personas voluntarias, una estará frente a la pizarra y la otra dándole la espalda al primero y al grupo, esta persona describirá la figura que está en la hoja (o el objeto) sin volverse hacia la pizarra. La persona que está frente a la pizarra debe tratar de dibujar lo que le están describiendo. No puede hacer preguntas.

3.2.Segunda etapa. Colocados de la misma forma, se repite la descripción y el dibujo, sólo que sí se puede hacer preguntas.

3.3.Tercera etapa. Se repite el ejercicio, pero se cambia a la persona que describe la figura por otra del plenario (esta tercera etapa se hace si el dibujo no ha sido correcto). Igualmente se pueden hacer preguntas y la persona que describe puede mirar a la pizarra para ayudar a quien dibuja.

4. DISCUSIÓN

• Se pide a las personas voluntarias que cuenten cómo se sintieron durante el ejercicio, en sus distintas etapas.

• Se comparan los dos dibujos realizados entre ellas y con el dibujo u objeto original. Se discute qué elementos influyeron para que la comunicación se distorsionara o dificultara: la falta de visión, de diálogo, etc.

• Posteriormente, se discute qué elementos en nuestra actividad sindical dificultan o distorsionan la comunicación.

CINTAS DE PREJUICIOS

1. DEFINICIÓN

• Se trata de mantener una discusión en la que cada persona tiene una "etiqueta"

2. OBJETIVOS

• Analizar como influyen los estereotipos en los procesos de comunicación de un grupo.

3. MATERIAL

• Cintas de cartulina.
• Rotulador.
• Cello.

4. CONSIGNA DE PARTIDO

La persona que dinamiza prepara las cintas para colocar alrededor de la cabeza con diversos estereotipos, relacionados con el trabajo en el sindicato: eficiente, controladora, radical, legalista, militante, listillo, pesimista, optimista....

5. DESARROLLO

La persona que dinamiza coloca a la altura de la frente las cintas sin que sean vistas por la persona a la que se la coloca. Una vez que todas las personas tienen las cintas puestas se propone un tema a discutir. Cada cual tratará a las demás personas, durante la discusión, en base a lo que para ella significa el estereotipo que le ve en la frente. No hay que decir abiertamente lo que pone, sino tratar a esa persona con la idea que tienes de una persona que respondiera a esa "etiqueta"

6. EVALUACIÓN

¿Cómo afecta a la comunicación la primera imagen que te formas de alguien?, ¿o la que te dan?, ¿cómo os habéis sentido?, ¿se valora lo mismo la palabra de todo el mundo?

7. NOTAS

Se puede hacer en el transcurso de una clase, toda la mañana, durante una reunión...

COMUNICACION SIN SABER DE QUE SE TRATA

1.OBJETIVO

• Ver la importancia de la comunicación para realizar el trabajo colectivo.

2. MATERIALES

• Pizarra y tiza.
• Dos papeles grandes y marcadores.
• Un papel para tapar (hoja de periódico).

3.DESARROLLO

3.1. Se piden tres personas voluntarias que salen de la sala donde se va a desarrollar el juego.

3.2. Se llama a una persona y se le pide que empiece a dibujar cualquier cosa, se le puede indicar una parte del papel: arriba, abajo, en medio.

3.3. Luego se tapa lo que ha dibujado con el papel de periódico o cualquier otra cosa, dejando descubiertas algunas líneas.

3.4. Entra la segunda persona y se le pide que continúe el dibujo.

3.5. Luego la tercera repitiendo el procedimiento anterior.

3.6. Se descubre el dibujo resultante de los tres.

4. DISCUSIÓN

La discusión parte de ver que no hubo comunicación para realizar el trabajo

colectivo. Luego ver la importancia de conocer qué es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes.

LA ISLA DESIERTA

1. DEFINICIÓN

• Se trata de planificar la vida en una isla después de un naufragio.

2. OBJETIVOS

• Desarrollar la imaginación para buscar soluciones creativas a los conflictos. Estimular la capacidad para comunicarse y tomar decisiones en grupo.

3. MATERIAL

• Planos de la isla con la lista de materiales rescatados del naufragio

4. CONSIGNAS DE PARTIDO

Se divide el grupo en subgrupos de 5 – 7 personas y se les da a cada uno un plano de la isla. Cada subgrupo trabajará independientemente. Es bueno que en cada grupo esté presente una observadora u observador.

5. DESARROLLO

El escenario para cada uno de los subgrupos es el siguiente: "Sois los únicos supervivientes de un naufragio. Habéis llegado a esta isla (se dan cinco minutos para elegir el punto de la isla al que se ha llegado. Luego no se podrá modificar) con la marea, la cual ha arrastrado también algunos restos del barco: un baúl y algunas maderas".

Se les da el mapa de la isla donde también está la lista de los restos del naufragio que ha traído el mar.

Tenéis que planificar las próximas tres semanas: reconocimiento de la isla, búsqueda de alimentos y agua, organización del trabajo, lugar y forma de vida, postura frente a la tribu, respuesta ante posibles enemigos, posibilidades de rescate...

6. EVALUACIÓN

¿Cómo nos hemos sentido?, ¿cómo se tomaron las decisiones?, ¿qué roles surgieron? (aquí tendrá un papel importante la persona que observa el proceso del grupo), ¿qué problemas se dieron?, ¿qué soluciones?, ¿cuál es nuestra idea de enemigo?...

7. NOTAS

Mapa de la isla.

Baúl encontrado en la costa: 2 rifles, 1 caja de municiones, 1 hacha, 1 caja de cerillas, 1 cuerda, 1 lona, 1 navaja, 1 botiquín de primeros auxilios, 6 latas de

judías, 6 latas de carne concentrada, 6 cajas de leche.

RECONSTRUCCION

1. OBJETIVOS

- Analizar la capacidad de organización de un grupo.
- Analizar el papel del liderazgo en el trabajo.

2. MATERIALES

- Papel y lápiz para cada participante.
- Papel grande y marcadores.

3. DESARROLLO

3.1.Se forman grupos (cuatro grupos como máximo)

3.2.La persona que coordina da la siguiente explicación: Ante el incierto panorama político y sindical, LAB ha decidido impulsar una de las líneas de trabajo estratégicas para el sindicato: alcanzar las 35 horas en la jornada laboral. Para ello se os ha encargado el diseño de una campaña que se pondrá en funcionamiento próximamente. Se os ha encargado hacer una propuesta de campaña. Tenéis que ponemos de acuerdo en los siguientes puntos:

- Objetivos de la campaña.
- Función que va a tener en la campaña cada elemento de la estructura sindical
- Qué tipo de relación se va a mantener con la administración, la patronal y con el resto de centrales sindicales.
- Cuáles van a ser las metas a corto plazo.
- Cuáles van a ser las metas a largo plazo.

3.3.Las personas participantes tienen 30 minutos para llegar a tomar las decisiones y diseñar una propuesta de campaña.

3.4.Una vez agotado el tiempo se pasa al plenario donde cada grupo expone las conclusiones a las que llegó escritas en una cartulina.

3.5.No es necesario entrar a discutir el contenido de la campaña, lo central de este ejercicio es reflexionar sobre:

- ¿Cómo se organizan para trabajar?
- Dificultades para llegar a tomar decisiones
- En qué se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones

3.6.Se va trabajando cada elemento con el conjunto de los grupos. Es conveniente que la persona que coordina el ejercicio vaya anotando en la pizarra, lo que los grupos van diciendo. Esto facilitará llegar a conclusiones y a orientar la discusión colectiva. Es importante analizar cómo se da en la

realidad de las personas participantes la toma de decisiones, la participación del conjunto, el nivel de información y reflexión que tienen.

4. RECOMENDACIONES

Puede introducirse una persona que haga de "ojo" observador en los grupos, al cual se le dice de antemano que observe la forma de trabajo del grupo en los aspectos que interesa discutir; el resto del grupo no debe de enterarse de su papel para que trabajen espontáneamente.

Módulo II

La expresión oral y escrita

Contenidos teóricos

1. La evaluación de nuestras potencialidades: el test opc

Antes de entrar en el contenido del módulo es interesante conocer nuestro punto de partida. Así, el llamado "Test OPC" difundido por Reiner Brehler (1.995) es una forma sencilla de conocer nuestros puntos fuertes y nuestras carencias en cada uno de los elementos que constituyen el proceso de comunicación: emisor, receptor y mensaje.

Para Reiner Brehler, un orador u oradora que quiera convencer tiene que conocer sus propias posibilidades. A través del test y de su análisis podremos hacernos una idea de cuáles son nuestros puntos fuertes y cuales los flacos. Con el test que se presenta a continuación podremos averiguar que valor damos al orador, al oyente y a los contenidos del discurso.

1.1. LA UTILIZACION DEL TEST

Las siguientes veinticuatro afirmaciones forman cuatro grupos, a saber: de 1 a 6; de 7 a 12; de 13 a 18; y de 19 a 24, que son afirmaciones relacionadas entre sí y que constituyen respectivamente un bloque.

Leed una afirmación tras otra tan rápido como os sea posible y marcad aquella afirmación, que dentro de un bloque, os parezca la más acertada. Al final del test habréis seleccionado cuatro afirmaciones que se corresponden con vuestro propio criterio.

El test OPC.

1. El oyente tiene que encontrarse cómodo durante el discurso.
2. El orador u oradora debe pensar exclusivamente en el objetivo de su discurso.
3. Una oradora no debería hacerse demasiadas ilusiones, pues cada cual oye únicamente lo que quiere oír.
4. El orador debe intentar, antes que nada, lograr el éxito personal. Debe procurar que el tema le vaya, que es cuando mejores efectos consigue un discurso.

5. La entonación, la articulación, la técnica de respiración, prestar atención al público, estructurar bien el discurso y establecer deducciones lógicas, todos ellos son elementos que contribuyen al éxito de la persona que habla. Pero no siempre hace falta prestar atención a todos estos detalles, pues sería concederles una importancia excesiva.

6. Todo discurso pretende lograr un efecto determinado. Eso no es posible si no se considera la capacidad receptiva del público, no se orienta el discurso acertadamente o el orador carece de seguridad y la destreza necesarias.

7. Una buena preparación es la mejor de las garantías para asegurarse de que el discurso constituye un éxito. Para ello es necesario una concienzuda investigación previa sobre el tema, realizar algunos ejercicios retóricos y tratar de captar el carácter del público.

8. Especialmente en este terreno el éxito depende mucho de un buen número de casualidades. Más que ninguna otra cosa, decide en gran medida sobre el éxito o no del discurso si la oradora se encuentra ese día en buena forma anímica y física, la hora prevista para el acto o la composición del público.

9. Quien no sabe cual va a ser su público excusa presentarse como orador, pues el riesgo de un fracaso sería demasiado elevado.

10. Aquella persona que tenga muchos conocimientos sobre un tema es capaz de disertar durante horas de forma espontanea e interesante sobre ese asunto.

11. Un buen orador debe poder confiar en sus capacidades retóricas naturales. Una buena ayuda para la persona que empieza es realizar ejercicios de entonación y de respiración, aparte de contar con un manuscrito cuidadosamente redactado. Formar la personalidad es la mejor forma de estar preparados para un discurso.

12. Nunca se puede prescindir completamente de un manuscrito. Resulta también necesario tener siempre unos cuantos giros elegantes para casos de emergencia.

13. Los oyentes deben contar con butacas cómodas y mullidas. La sala debe favorecer un ambiente agradable.

14. Todo orador u oradora representa una oferta determinada, la única que puede defender con honestidad. En la medida en que hace concesiones al público se debilita la claridad de su postura.

15. La oradora ideal lleva poco a poco al auditorio al grado de conocimiento en el cual ella les aventaja. Con ello transmite también experiencia y capacidad retórica, lo cual no es posible sin una complicidad con el público.

16. Un orador nunca desvela toda la experiencia retórica que posee y mucho menos los trucos retóricos que domina, pues en caso contrario estos perderían toda su efectividad.

17. Nunca llueve a gusto de todos.

18. Lo más importante es el contenido. Los argumentos pertinentes deben ocupar un lugar primordial. Aquello que no resulte lógico no debe ser ni mencionado.

19. Una buena oradora procura hablar previamente con las personas que van a ser sus oyentes, para así hacerse una idea del público. La oradora pregunta durante el discurso si se le sigue y, concluido el acto, busca la opinión de las personas que le han escuchado, intentando averiguar cuál ha sido el efecto de

sus palabras.
20. Basta con mantener contacto visual.
21. Concluido un discurso, poco importa ya la reacción de los oyentes, pues lo dicho, dicho está.
22. Si se han transmitido los contenidos en un orden lógico, no resulta necesario realizar un control de resultados posterior.
23. Un buen orador no sólo intenta captar durante el discurso mismo cualquier tipo de reacción, sino que, una vez concluido éste, procura averiguar la impresión que produjo.
24. Una persona de mi confianza entre el público me da noticias del efecto que suscitaron mis palabras.

1.2. VALORACION DEL TEST

Al sumar todos los puntos del orador, público y discurso (contenidos), aparecen claras las preferencias o el grado de atención que se presta a cada uno de los componentes. El resultado ideal es aquél que obtiene en cada una de las categorías la puntuación máxima, lo cual indica que se da a cada uno de los tres elementos la misma importancia.

Para ello se deberán haber marcado las afirmaciones 6,7,15 y 23. Un resultado de 0 puntos en cada una de las partes indica que en todas ellas queda mucho por trabajar. si uno de los componentes ha obtenido un resultado claramente más negativo que en los otros dos, se hace necesario mejorar aquél por medio de la práctica. Pocos puntos en la columna del orador o de la oradora indican, generalmente, que se anda un poco escaso de confianza en si mismo, mientras que la falta de puntos en la columna del público se corrige casi siempre por medio de mayores dosis de modestia y tolerancia. Si has obtenido pocos puntos en la última de las columnas, deberías intentar mejorar su estructuración y articulación lógica y analítica. Las diferentes valoraciones y puntuaciones quedan representadas en la tabla que se muestra a continuación:

TABLA DE VALORACIONES DEL TEST OPC

Número de afirmación	*Atención preferente al orador u oradora*	*Atención preferente al público*	*Atención preferentea los contenidos*
1	0	1	0
2	0	0	1
2	0	0	0
4	1	0	0
5	0,5	0,5	0,5
6	1	1	1
7	1	1	1
8	0	0	0

9	0	1	0
10	0	0	1
11	1	0	0
12	0,5	0,5	0,5
13	0	1	0
14	1	0	0
15	1	1	1
16	0,5	0,5	0,5
17	0	0	0
18	0	0	1
19	0	1	0
20	0,5	0,5	0,5
21	0	0	0
22	0	0	1
23	1	1	1
24	1	0	0

2. El emisor: factores a tener en cuenta por el orador u oradora

Por regla general, un mensaje se compone de dos partes: la entropía y la redundancia. La entropía hace referencia a la cantidad de información que contiene un mensaje, aquello que es nuevo, aquello que es esencial, mientras que la redundancia se refiere a la repetición, lo que acompaña, esas explicaciones que carecen de valor de noticia pero que ayudan a afianzarla. Aquella persona que centre sus manifestaciones en la entropía habla de forma concisa pero difícil de entender, puesto que el receptor, la oyente, tiene dificultades para digerir esa concentración de información exenta de "fases de recuperación"

Escuchar	Reflexionar	Escuchar	Reflexionar	Escuchar	Reflexionar

El oyente necesita de periódicos lapsos de tiempo que le permitan digerir lo que va escuchando. Estas fases de reflexión deberían ser respetadas, ya que se están procesando informaciones recibidas y la mente no se encuentra todavía en disposición de recibir información nueva.

Más importante todavía resulta este problema para audiencias que debe tomar notas de lo que estamos diciendo (p.ej. una rueda de prensa) ya que las personas que reciben nuestro mensaje estarán sometidas a un ritmo trifásico:

además de escuchar y digerir mentalmente, deben anotar aquello que pueda, entre lo que escuchan, ser relevante a la hora de redactar un artículo o una crónica sobre los contenidos que hemos lanzado en la comparecencia de prensa.

Escuchar	Reflexionar	Anotar	Escuchar	Reflexionar	Anotar

Antes se creía que la duración de las fases reflexionar/hablar del orador coincidía con las fases escuchar/reflexionar del oyente, de tal manera que bastaba con una hábil disposición de las fases entre orador y oyente para lograr una óptima relación orador-oyente. Las investigaciones llevadas a cabo por el especialista en procesos de comunicación Reiner Brehler, demuestran que esto no es así. Las fases preparatorias del orador tienen un carácter distinto en la medida en que están destinadas a activar informaciones almacenadas en la memoria a corto o a largo plazo, mientras que el oyente tiene que establecer asociaciones, esto es "andar rebuscando" en su memoria para intentar ligar lo escuchado con experiencias propias. Si carece de éstas, su fase de reflexión puede extenderse de forma indefinida, de tal manera que acaba perdiendo el hilo de la exposición.

Los orígenes de estos ritmos son los siguientes. A través de un órgano sensorial (vista u oído), la señal captada pasa con una velocidad de entre diez a veinte bit, que son unidades mínimas de información a la consciencia. Esta es capaz de recibir información por un lapso de tiempo de entre seis y diez segundos, de tal manera que la capacidad de asimilación comprende por cada proceso de captación entre cien a doscientos bit. Con una velocidad de 0,5 bit por segundo, la consciencia es capaz de transmitir información desde la memoria a corto plazo a la memoria a largo plazo.

Por otro lado, es posible volver a traer a la consciencia contenidos almacenados en los dos niveles de memoria. El orador tiene, por lo tanto, tres fuentes a su disposición: puede combinar aquello que experimenta de forma inmediata con lo que aprendió hace mucho tiempo y con lo que ha grabado hace poco. Únicamente a través de la memoria a corto plazo resulta posible almacenar saber en la memoria a largo plazo, mientras que el proceso de evocar o poner a disposición información grabada en la memoria a largo plazo tiene lugar directamente en la consciencia. Son estas tres posibilidades combinadas las que facilitan el hablar libremente y el acto de hablar-pensar.

Si se lee un discurso que se oyó el día anterior, uno puede percatarse de lo poco que realmente retuvo la memoria de lo escuchado. En ello influye de manera decisiva el contenido de la información recibida. Según esto en una cadena de transmisión orador-oyente-oyente secundario el grado de efectividad de un discurso debe estimarse en un 20%. En el módulo anterior pudimos observar este hecho en el ejercicio llamado: "El rumor", a través del cual se ponía de manifiesto las variaciones que experimenta un mensaje cuando es transmitido por segunda vez por un emisor secundario, terciario... Al transmitir una información a través de una cadena de informadores, el último de ellos obtendrá una información muy tergiversada respecto a la original.

2.1. TENDER PUENTES

Durante la parte principal de la alocución, la concentración de la audiencia será más baja que durante los momentos decisivos iniciales y finales. La oradora se debe preocupar por renovar el interés y la concentración de la audiencia. Aunque la mayor parte de este "refrescamiento" se produce a nivel personal, existen algunos elementos que pueden considerarse dentro de la técnica oratoria. De especial ayuda es la utilización de técnicas de enlace entre las sucesivas secciones de la alocución. Esos puentes tendidos entre secciones han de resaltarse para que la audiencia sea consciente de ellos. Se debe recordar a la audiencia lo que está esperando. En el par de frases iniciales de la alocución , el oyente conoció los epígrafes principales sobre los que se iba a desarrollar la charla. El epígrafe siguiente debe repetirse de forma destacada, utilizando las mismas palabras ya conocidas y aceptadas.

De esta forma se consigue un refrescamiento de la concentración. Es como un remolino que puede convertirse en una ola, si el orador utiliza con sutileza resúmenes y puntos clave en cada sección.

Si el orador finaliza la primera parte de la alocución manifestando a la audiencia que va a poner fin a la primera sección de su charla, conseguirá que su interés reviva brevemente. Puede entonces hacer un resumen provisional con una sola frase.

Esto hay que hacerlo con mucho cuidado: se debe evitar la utilización de la palabra "finalmente" en este resumen provisional. Es una palabra que todo oyente asimila de modo inmediato, y nada es más irritante que oír decir a un orador "finalmente" en varias ocasiones, y comprobar que sigue hablando... y hablando.

Después de ofrecer un resumen provisional el orador debe recordar a sus oyentes el siguiente epígrafe, tal como se ha visto antes. Además, para aprovechar al máximo esta renovación de la concentración, se debe tener la capacidad de renovar el interés por la siguiente sección, indicando los puntos clave de las distintas secciones.

Estas ayudas provisionales al oyente deben utilizarse de forma destacada. No sirve de nada dejarlas pasar con un tono monótono entre el contenido del mensaje. Deben diferenciarse de forma destacada: una pausa, un cambio de voz, quizás el empleo de alguna ilustración o referencia a los epígrafes principales desplegados visiblemente desde el principio.

Existen otras posibilidades para aumentar la concentración de la audiencia. Pueden aparecer a través de la interacción personal entre el orador y la audiencia, mediante la utilización de ayudas visuales o a través de distintos métodos de presentación. Como técnica, sin embargo, la mejor forma de refrescar la concentración de la audiencia a mitad de la alocución está en el uso de esos elementos de discontinuidad , es decir:

- El resumen provisional.
- Los subtítulos: repetición de los epígrafes iniciales
- Puntos de atención para la nueva sección.

2.2. UTILIZAR EL SENTIDO DEL HUMOR

Hay expertos que aconsejan empezar por un chiste, como técnica o procedimiento regular. Sostienen que ello hace que la audiencia se relaje y haga más aceptable al orador. Esos mismos expertos creen que también es beneficioso despedir a la audiencia contenta y sonriente con un nuevo chiste. Sin embargo, la experiencia de otros expertos demuestra que cuando se empieza con un chiste se produce un silencio profundo y doloroso.

De este modo, se ha fracasado lamentablemente en el intento de aprovechar al máximo la fase inicial de alta concentración. Igualmente, cuando se acaba con un chiste –tanto si consigue o no hacer reír- ello no ayuda nada a que la audiencia se marche recordando el impulso básico de mi mensaje.

Sin embargo el humor ayuda mucho cuando se produce de una forma espontánea en la relación entre el orador y la audiencia. Si la oradora sonríe y ve una sonrisa receptiva en alguien entre la audiencia...que luego se contagia a todos los que están alrededor... esa utilización íntima del humor entre el orador y la audiencia, por muy rara que sea resulta altamente productiva.

Pero la esencia de este recurso es que se trata de un elemento íntimo. No es ese humor preparado que surge de un chiste preconcebido de antemano.

Para un comediante profesional, evidentemente, el chiste inicial puede ser muy valioso. Si queremos ser juzgados como comediantes empezaremos con un chiste; si queremos transmitir un mensaje serio, no lo debemos hacer.

2.3. ACABAR A TIEMPO

La oradora efectiva es muy consciente del tiempo. Trata de satisfacer las expectativas de la audiencia sobre la duración de la alocución. Debemos tener claro que los oyentes no se mostrarán preocupados si, después de una charla bien organizada y bien presentada, el orador u oradora termina unos minutos antes de lo previsto. Pero se impacientarán si nos extendemos más allá del tiempo asignado. Presionando para iniciar la alocución, con toda la energía absorbida por la creación de una buena impresión, resulta demasiado fácil despreocuparse del tiempo; más adelante vendrán los problemas, al comprobar que nos hemos extendido demasiado.

El procedimiento recomendado aquí es tomar medidas para controlar el tiempo inmediatamente después de iniciar la alocución. Nos quitaremos el reloj y anotaremos en la parte superior de la hoja con nuestras notas la hora de inicio y la hora prevista para la finalización. El subconsciente parece darse cuenta del reloj y de las cifras escritas al principio, con lo que la puntualidad en la alocución

se cumple de forma razonable.

2.4. LA POSTURA

La posición del cuerpo transmite siempre algún tipo de mensaje. La postura desgarbada, con los hombros caídos y la cabeza inclinada son símbolos de descuido. La rodilla que cede, una postura inquieta, las manos temblorosas las miradas furtivas y el nerviosismo: baja credibilidad. La postura tiesa con los hombros hacia atrás, el pecho hacia delante y el estómago encogido: arrogancia.

El orador efectivo ha de ser visto como alguien lleno de confianza y vitalidad. Tiene por tanto que mantenerse erguido pero relajado. No es necesario que se mantenga quieto, puede deslazarse en un radio no superior a un metro, con lo que añade animación a una sensación de confianza. Pero si empieza a pasear a lo largo de todo el estrado sólo conseguirá distraer a la audiencia.

2.5. LOS GESTOS

La oradora experimentada utiliza constantemente distintos tipos de gestos. El rostro siempre es expresivo. Si se le ve sonriente, feliz, relajado, la audiencia reaccionará positivamente. Si le ve con el ceño fruncido, tenso e incierto, la audiencia reaccionará en el mismo sentido.

Las manos tienen siempre un gran poder de atracción. Por ello deben moverse siempre por encima del nivel del estómago. Mientras se hallen por debajo de ese nivel, su poder de atracción es nulo y no provocarán entusiasmo o interés alguno. La elección de los movimientos de las manos nunca a de ser deliberada. Si un orador que utiliza su energía para entusiasmar a la audiencia no se preocupa por sus movimientos, las manos se moverán automáticamente en sintonía con las palabras y con el estado de ánimo que esté proyectando.

Cuanto más numerosa sea la audiencia, más amplios han de ser los gestos apropiados. Dirigiéndose a media docena de personas, basta con ser expresivos con mover las manos a la altura del pecho. Para una audiencia de cien personas, el antebrazo o incluso el brazo entero deberá moverse para provocar el mismo efecto.

Hay otros gestos que también pueden influir: el encogerse de hombros, la mirada interrogante, el movimiento de las cejas. Son gestos que suscitan una pauta comunicativa, invitando a la audiencia a responder (de forma no verbal), y que ayudan a transmitir el entusiasmo entre oyentes y orador.

2.6. CONTACTO VISUAL

El contacto visual directo entre el orador y la audiencia es un elemento esencial en la interacción personal. Se ha comprobado que existe una cierta duración en el contacto entre miradas que las personas encuentran naturalmente deseable. Se trata de una mirada compartida de aproximadamente un segundo de duración. Si el orador no mantiene ese contacto repetidamente con cada individuo o sección de la audiencia, está dejando de utilizar un arma muy poderosa. Pero si excede

esa duración aproximada de un segundo, pronto se convierte en un elemento embarazoso para las dos partes. Si tenéis alguna duda probadlo con la persona que se siente frente a vosotros en el tren al regresar a casa.

El orador ha de mantener un constante contacto visual con sus oyentes. Ha de asegurarse de que ese contacto es repetido con todos y cada uno de sus oyentes (o con cada sección de la audiencia cuando sean muchos oyentes). Si un oyente está temporalmente fuera de contacto, tomando notas por ejemplo, el orador ha de mostrarse especialmente alerta con él: en el momento en que levante la mirada ha de producirse un breve contacto visual. Ese oyente debe apreciar la señal del orador: "Estoy interesado en usted"

Si un orador se enfrenta a una audiencia que evita su mirada, debe hacer algo para solucionarlo. Pero no de forma abrupta: golpear la mesa o dar saltos mortales son trucos irritantes. Ha de tratar de atraer su mirada de modo sutil, con pausas, quizá dando un deliberado traspié, escribiendo, dibujando algo en la pizarra para reforzar sus palabras. Una vez atraída la mirada de la audiencia, deberá rápidamente establecer el contacto visual y luego mantenerlo.

Una forma de atraer la mirada consiste en utilizar algún elemento visual: algo previamente preparado, incluso los epígrafes (puntos de atención) que componen la intervención o alguna palabra escrita en una pizarra o tablero. El orador ha de hallarse inmediatamente próximo al medio visual, de forma que pueda ser abarcado con la misma mirada y debe tener su energía y su mirada concentradas en buscar el contacto personal con cada oyente.

Lo que no se debe hacer es concentrar su atención, interés y energía en mirar a la pizarra. Su energía ha de dedicarla a los oyentes. Esta concentración en el contacto visual atiende a dos finalidades: en primer lugar es una técnica para ganarse el interés de la audiencia; por otro lado, el orador que busca constantemente ese contacto visual exterioriza su energía. Se encuentra proyectándose a sí mismo. Las palabras, posturas los gestos: todo influye. Se convierten en algo tan natural como un diálogo, respondiendo al estado de ánimo y a las reacciones de la audiencia.

En contraste con lo anterior, el orador introvertido se preocupa por la selección de sus palabras y frases, habla al techo o al suelo, profundizando constantemente en sí mismo en busca de ideas frescas.

El más poderoso catalizador de una química positiva entre orador y oyente es el contacto visual.

2.7. LA VOZ

La voz humana dispone de cuatro variables fundamentales. Para mantener el interés y la concentración de la audiencia, es necesario modular cada una de estas variables.

Las variables son las siguientes:

- Ritmo. La velocidad de la expresión. A un pasaje rápido le ha de seguir un p-a-s-a-j-e l-e-nt-o.
- Tono. Se debe comenzar en un tono bajo. Se deben modular los tonos altos y bajos.
- Potencia. Variar la potencia de la voz. En un pasaje especialmente importante, se debe reducir la potencia: sorprendentemente puede tener más potencia que si se eleva.
- Pausa. Se debe hacer uso de las pausas. Hay que dar tiempo a la audiencia para que recoja y asimile una manifestación. Una pausa de por ejemplo cuatro segundos, que al orador o a la oradora les puede parecer interminable, puede ser recibida por la audiencia con agradecimiento.

En cuestiones de técnica, por tanto, la oradora experta hace uso de los aspectos no verbales de la comunicación: postura, gestos, contacto visual y variables de la voz.

A lo largo de toda la intervención, la oradora recurre a esta técnica para transmitir toda su energía y entusiasmo a la audiencia.

2.8. CONFIANZA Y NERVIOSISMO

Los oradores inexpertos se muestran con frecuencia muy preocupados por su nerviosismo y aprensión inmediatamente antes de la intervención. Buscan consejos sobre el modo en que deben relajarse en esos momentos. Para ellos y ellas el consejo ha de ser que tomen las medidas habituales para relajarse. Relajar los músculos, dejando caer los hombros unos centímetros. Sentir que cada dedo se relaja, uno después de otro y luego cada mano. Y así con el resto del cuerpo.

Pero como muchos otros oradores expertos lo último que se necesita antes de una intervención es sentirse relajado. Lo que se prefiere es que la adrenalina fluya. Se desea que la concentración sea máxima. Y se deben hacer deliberadamente cosas para concentrarse: clavar las uñas de los dedos en la palma de la mano, respirar profundamente. Cuando reconocemos que es el momento justo, nos sentamos totalmente tiesos para poder respirar una buena bocanada de aire. Y luego debemos hacer tres aspiraciones profundas. Así cuando nos ponemos de pie por primera vez estamos totalmente tensos. En los últimos momentos antes de la intervención, pensamos en las palabras "contacto con la audiencia". Entonces nos levantamos, esperamos que la audiencia se concentre y comenzamos nuestra alocución plenamente confiados.

Esta confianza se deriva de haber preparado sistemáticamente la intervención, y de saber perfectamente cómo estructurarla. Y quizá haga falta un poco de representación teatral: no debemos temer utilizar este recurso. Lo esencial es que se nos vea confiados y confiadas.

3. El mensaje: la intervención en publico

Un buen discurso consiste fundamentalmente en información nueva, y en menor medida en aquello que se conoce ya. Parte de aquello que se conoce como nuevo quedará siempre sin ser comprendido, mientras que otra parte será la que ofrezca el estímulo de lo nuevo e interesante, por lo cual se retendrá . El orador o la oradora puede asegurarse que no se detendrán demasiado en cuestiones que resultan conocidas, lo cual provocará síntomas de aburrimiento entre sus oyentes, o asegurarse de que no está hablando al vacío.

El cincuenta por ciento de las personas prácticamente necesitan ejemplos para poder comprender informaciones nuevas. A estas personas se las clasifica como intuitivo-imaginativas. Un número igual de grande tiende al pensamiento abstracto. Otros dos grupos más reducidos, se pueden clasificar como crítico-normativos u orgánico-generalistas. Mientras que los oyentes orgánico-generalistas esperan que el orador, que debe mantener su discurso en equilibrio entre lógica y sentimiento, ofrezca una relación unitaria y vivencial en que la teoría se ilustra a través de ejemplos, los oyentes crítico-normativos juzgan lo que van escuchando según reglas determinadas ya de antemano o que ellos mismos fijan según la ocasión.

Todo orador u oradora debe considerar, por lo tanto, que su público está formado por dos partes igual de representativas: unos quieren ejemplos, los otros argumentos concisos y lógicos. Querer contentar a ambos grupos significa en la práctica alternar entre manifestación abstracta y el ejemplo correspondiente. En consecuencia, todo discurso puede ser comparado con el ejercicio de un funámbulo, siempre buscando el equilibrio. En una y otra tarea, una concentración ininterrumpida es condición esencial.

En vista de las muchas circunstancias que influyen en el éxito del discurso, no hay que asombrarse de la siguiente regla:

Tiempo de preparación que requiere un discurso= tiempo que se ha de hablar *15.

Si se analiza con detenimiento, son en realidad dos los motivos básicos que llevan al ser humano a hacer uso de la palabra: o bien quiere algo del prójimo, y entonces hace preguntas, manifiesta deseos, da órdenes, intenta convencer de una idea determinada, o bien quiere afirmarse frente al prójimo, quiere ponerse en escena, disfrutar de la influencia que ejerce sobre los demás.

Desde el punto de vista del oyente, el péndulo de la motivación oscila entre querer aprender algo y el disfrutar. Los oradores intentan colmar estas esperanzas bien a través de clases o cursos como este, esto es, transmitiendo

conocimientos, bien practicando la palabra como un arte en lecturas públicas o en el teatro.

3.1. TIPOS DE DISCURSO

Combinados los motivos del orador y del oyente se pueden definir distintos tipos de discurso. Definidos según la acción:

- Exponer.
- Persuadir.
- Opinar.
- Declarar.

La exposición esta caracterizada por la necesidad de una argumentación estricta que sustente cada una de las afirmaciones que se hagan.

En la declaración nos podemos limitar a decir qué es lo que debería ser. Se pueden hacer afirmaciones sin la necesidad imperiosa de que tengan que ser demostradas. Cada uno de los tipos de discurso presenta una estructura marcadamente peculiar que, en su conjunto, es resultado de un proceso histórico. La delimitación entre los diferentes tipos de discurso es en general muy imprecisa.
En el siguiente cuadro se ofrece una perspectiva sobre las peculiaridades estructurales de cada tipo de discurso.

TIPOS DE DISCURSO	
Exponer 1. Hechos. 2. Motivos/panorama histórico. 3. Ejemplos. 4. Objetivos/resultado. 5. Meta final.	**Persuadir** 1. Análisis de la situación. 2. Motivos/panorama histórico. 3. Ejemplos. 4. Importancia para cada cual. 5. Importancia para la comunidad.
Opinar 1. Tema. 2. Opinión. 3. Justificación. 4. Ejemplos. 5. Conclusiones. 6. Apelar a los oyentes.	**Declarar** 1. Afirmación. 2. Hechos que sirvan de apoyo. 3. Motivos. 4. Ejemplos 5. Valoración moral. 6. Apelar a los oyentes.

A la hora de intentar fijar características comunes a todos los tipos de discurso, llama la atención que se haga siempre referencia a la necesidad de ofrecer ejemplos. Antes de que estos lleguen se establecen teorías abstractas, se narran

hechos o se hacen afirmaciones . Siguen entonces los ejemplos, pues la experiencia enseña que para un buen número de oyentes esta es la única puerta de entrada a aquello que se quiere transmitir.
La necesidad de tener que demostrar lo que se afirma está muy marcada a la hora de tener que exponer algo sobre un tema y va disminuyendo en el orden que sigue la tipología ofrecida. Se constatan igualmente semejanzas, en grado variable respecto a la necesidad de resumir hacia el final del discurso.

El discurso centrado en la persuasión tiene un antecedente en el clásico discurso de persuasión romano que en términos generales se caracteriza por los siguientes rasgos:

1. Ganarse la benevolencia del auditorio.
2. Describir el estado de la situación.
3. Describir lo que debería ser.
4. Analizar por qué no es todavía así.
5. Ofrecer la argumentación esencial.
6. Resumir.
7. Exponer cuáles serían las ventajas.
8. Llamada a identificarse con lo expuesto.

Comparando el discurso de persuasión romano con el actual se hace notar el incremento de saber que ha experimentado la oratoria: acorde con la progresiva democratización, se subraya la importancia de lo expuesto tanto para el individuo como para la comunidad. En este mismo sentido, la necesidad de ofrecer ejemplos responde a la tipología actual del auditorio.

Sea cual sea el tipo de discurso que haya que pronunciar, los objetivos siempre son los mismos: la oradora o el orador quiere lograr algún tipo de efecto en el oyente, quiere transmitir conocimientos, quiere influir en su conducta, quiere tranquilizarlo o estimularlo. Esto no se logra sin aplicación y esfuerzo.

3.2. CLAVES PARA UN DISCURSO CON EXITO

Hablar claro, mantener un tono agradable, hablar de una manera espontánea y correcta, ésas son partes sustanciales del discurso, que exigen del orador disposición natural y experiencia. Sin embargo, la experiencia se alcanza a través de la práctica, y esta sólo es posible dentro del marco del talento natural, es decir allí donde lo uno y lo otro se superponen.

En el campo del deporte la disposición natural nunca ha sido puesta en duda, pues salta a la vista que estructuras corporales distintas llevan a logros deportivos distintos. En el caso de la oratoria, el asunto se presenta un poco más complejo. Basten dos ejemplos: aquél o aquélla a quienes la naturaleza le haya dado una voz profunda tiene más posibilidad de triunfar en un concurso de oradores, ya que su voz resulta de por sí más agradable. Las afirmaciones expresadas con voz profunda resultan más convincentes.
De la misma manera que el volumen de la voz, así también el mayor o menor

agrado con que se percibe un timbre de voz depende casi exclusivamente de la constitución natural de nuestro órgano articulatorio. Aquí la parte más importante corresponde a los efectos de resonancia que se producen en el espacio faríngeo y en las cavidades nasales.
Mientras al hablar claro y sin un manuscrito se puede practicar hasta llegar, bajo ciertas condiciones, a alcanzar unos niveles muy considerables, más difícil resulta compensar la falta de un tono, de un timbre de una modulación de voz agradable.

En el campo de la oratoria, el marco de las disposiciones naturales es vasto. Una buena oradora tiene que saber contar igual de bien anécdotas como ofrecer un cuadro plástico y vivo de lo que trata. Lo primero es logro de la memoria, lo segundo una cuestión de fantasía de la narradora, lo tercero es fruto de medios redundantes tales como la gesticulación , la mímica y el uso consciente del lenguaje corporal.

Las condiciones físicas con las que ha de contar un buen orador son una cara de la moneda, las condiciones psíquicas, la otra, disponer de talento para la oratoria significa también saber pensar y hablar de forma coherente y saber contar anécdotas con que dotar al discurso de un poco de chispa.

En los diferentes manuales consultados, se sugieren diversas condiciones que garantizan el éxito de un discurso. A continuación, se ha hecho una selección de los cuatro factores más relevantes atendiendo a las características propias que tiene la comunicación oral en una organización como el sindicato.

Las cuatro condiciones que garantizarían el éxito de un discurso en el medio sindical son las siguientes:

1. El saber.
2. Las palabras.
3. La experiencia.
4. La práctica.

No todo el mundo sabe hacer una buena intervención, ya que no todo el mundo dispone del saber, de las palabras, de la experiencia necesaria y de la práctica correspondiente. Esos largos pero hueros discursos políticos son un buen ejemplo de que un talento retórico natural no es garantía de un buen discurso. La creencia de que se puede soslayar algún asunto delicado por medio de la capacidad retórica obedece más a la imaginación o al deseo de ciertos oradores que a la realidad.

1. Saber significa conocer en profundidad el tema del que se va a hablar. Este saber se puede haber adquirido de forma activa a través de la experiencia propia o pasivamente de libros, de algún o alguna informante o de la televisión.
2. Las palabras adecuadas son más fáciles del encontrar si se tiene a disposición un vocabulario amplio, lo cual se puede lograr por medio de una lectura continuada y prestando atención a la forma de expresarse de los

demás. El poder utilizar las palabras justas exige tener las ideas claras. Pues se trata de saber distinguir y aplicar conceptos a veces muy similares. No es por ejemplo, exactamente lo mismo "averiguar" que "descubrir" ni un "suceso" equivale exactamente a un "acontecimiento".

3. Experiencia tiene que tener la oradora especialmente en sí misma, pues debería saber cuáles son sus virtudes y cuáles sus defectos. Quien sepa contar bien chistes, no tiene por que saber pronunciar un discurso fúnebre. Tampoco aquella persona que se sienta prontamente impresionada por sus propias palabras debería ponerse a hablar frente a una tumba. Las experiencias de otras personas resultan aprovechables si tomamos buena nota de lo que nos gusta y nos disgusta en otras personas. En el boxeo es costumbre que los contrincantes aparezcan ya empapados en sudor en el cuadrilátero, pues han calentado previamente para no entrar fríos en el combate. También los oradores deben calentar ante un discurso importante.

4. La práctica no debe limitarse a algunas ocasiones concretas. Los buenos deportistas siguen un entrenamiento continuado, y las buenas oradoras también. No hay que desaprovechar ocasión para ejercer el arte de la palabra.

En términos generales, se distinguen cuatro niveles de aptitud para clasificar a las oradoras y oradores:

1. Dominar (experto o experta).
2. Poder.
3. Saber.
4. Distinguir.

Estamos ante distintos peldaños dentro del mismo ámbito. El peldaño más bajo se refiere a alguien que sea capaz de distinguir los trazos fundamentales de su campo de conocimiento y que, por lo tanto, habla con conocimiento de causa.

En el peldaño del saber se encuentra aquella persona, que aún siendo buena en su actividad y capaz de trabajar en equipo, necesita de las instrucciones de una tercera persona.

Por el contrario, alguien que es capaz de realizar su actividad puede hacer de sus conocimientos acción profesional y espontánea.

Domina su campo aquella persona que lo completa y transforma por medio de aportaciones propias. En este estadio se dominan igualmente campos conexos.

Un orador u oradora que quiera mostrarse segura ante su público tiene que haber superado por lo menos los dos primeros peldaños. Si además se pretende salir airoso de una discusión posterior es generalmente aconsejable haber alcanzado ya el grado de experto o experta.

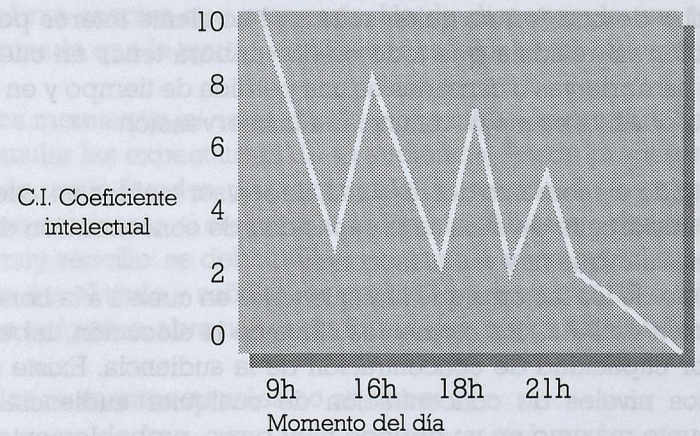
Estas aseveraciones implican que alguien que se encuentra en el peldaño más bajo no debería todavía mostrarse como orador u oradora. Normalmente, estas personas a la búsqueda de orientación sin poder ellas mismas ofrecerla todavía, suelen encontrarse entre el público.

No hay que llamarse a engaño: no por hacer preguntas pertinentes, una persona se convierte automáticamente en una experta en un campo determinado.

4. El receptor: los ritmos de rendimiento del publico

Cualquiera sabe por sí mismo que no siempre se está en la mejor de las formas. La condición física y anímica en que cada persona se encuentre en cada momento depende tanto de criterios casuales como regulares. Es posible, sin embargo, hablar de un ritmo diario de rendimiento.

Ritmo diario de rendimiento



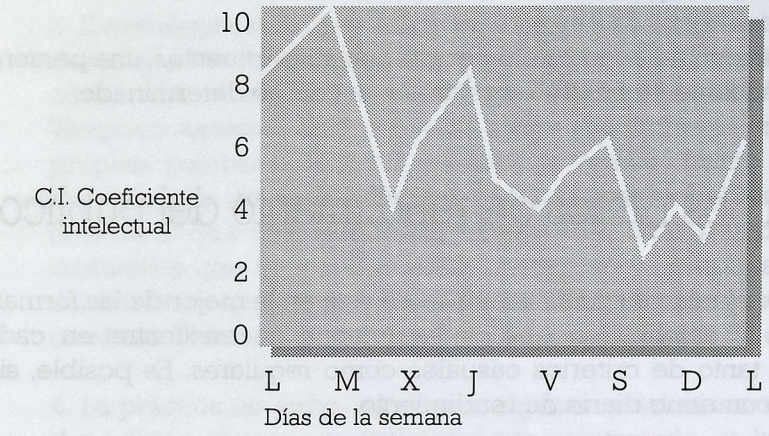
Una persona común tiene hacia las 10:30h de la mañana un primer momento de máximo rendimiento. El segundo hacia las 17:00h. Hasta la hora de dormir los momentos altos y bajos se alternan siguiendo un esquema de ondulaciones.

Además se ha podido establecer un ritmo semanal, el cual contempla el lunes de resaca como el descenso del rendimiento conforme se acerca el fin de semana. De lo anterior se derivan dos importantes consecuencias para el orador o la oradora.

Siempre que se pueda decidir sobre el momento en que va a realizar la intervención, debería fijarlo en un momento del día en que tanto él como su público se encuentran en un máximo nivel de rendimiento. Se debe evitar a toda

costa hacer intervenciones importantes hacia el final de la semana.

Ritmo semanal de rendimiento

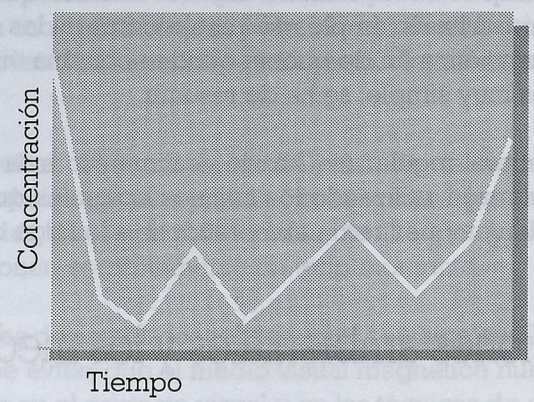


Otro factor a tener en cuenta es que el ser humano no pasa a un nivel de intereses superiores hasta que no vea colmadas en gran medida sus necesidades en los niveles inferiores. Dicho de otra forma, quien sufra sed no siente interés por la filosofía. Es esta también un máxima que todo orador deberá tener en cuenta. Hablar ante personas hambrientas o cansadas es una pérdida de tiempo y en ese caso, siempre que sea posible, es mejor renunciar a la intervención.

Una vez que se ha elegido el momento del discurso, deben ser tenidos en cuenta otros factores. El mas importante de ellos es la capacidad de concentración de la audiencia o de las personas que nos van a escuchar.
La concentración es otro de los factores que hay que tener en cuenta a la hora de realizar una intervención oral. Así, los momentos clave de la alocución deberán coincidir con la mayor capacidad de concentración de la audiencia. Existe una pauta uniforme en los niveles de concentración de cualquier audiencia. La atención está en su punto máximo en un periodo muy breve, probablemente no más de dos frases, justo al principio. A partir de entonces la concentración baja espectacularmente. Y se mantendrá a un nivel relativamente bajo, interrumpida por ocasionales oleadas de interés, hasta que la audiencia perciba que se acerca al final de la alocución. Se produce entonces una repentina recuperación del interés, con la audiencia ansiosa por sentir que no ha perdido el significado de la intervención.

Este periodo final de máximo interés es aún más breve que el inicial; quizás ocupe una sola frase. Si el orador o la oradora extienden la duración de este periodo, está arriesgando el éxito o el fracaso de la intervención. Por consiguiente, una oradora experimentada utiliza un procedimiento –una técnica que emplea repetidamente- para sacar el máximo provecho de estas pautas de concentración.

Las pautas de concentración



La fase inicial tiene una importancia decisiva. La oradora está presentando a sus oyentes sus primeras impresiones, absolutamente vitales, por lo que resulta imprescindible que en esta fase utilice toda su energía para establecer una "química" favorable con quienes le escuchan. Su energía ha de concentrarse de tal modo en proyectarse a uno mismo, que no puede perder tiempo en pensar las palabras exactas que pronuncia. Ha de disponer de una técnica perfectamente dominada que le ayude a encontrar esas palabras automáticamente.

Estos momentos iniciales de alta concentración proporcionan la oportunidad de estimular las expectativas de su audiencia. Puede preparar su mente ante lo que ha de venir. Pueden proporcionarle un sentido de la orientación por lo que en breve caminarán el orador y la audiencia. el método durante esta fase de apertura es muy sencillo: se debe utilizar ese medio minuto decisivo de alta concentración para dar el título y señalar los epígrafes principales. El orador debe tener ante sí esos epígrafes, abreviados de forma que pueda abarcarlos de un solo vistazo.

En los momentos iniciales no se debe:

- Tener miedo a repetir el título o la idea principal.
- Tratar de fijar el contexto de la alocución antes de indicar el título
- Tratar de justificar el tema de la intervención. ("el tema escogido es importante porque...")

Por el contrario se debe:

- Expresar claramente el título.
- Expresar claramente los epígrafes principales.
- Retener cualquier justificación o matización hasta que hayan quedado claros el título y los epígrafes principales.

El segundo periodo de previsible alto interés se encuentra en los últimos treinta

segundos de la intervención. Lo que mejor recuerda siempre el oyente es lo que escucha durante esos últimos treinta segundos. Es un despilfarro utilizar esa oportunidad para completar simplemente algunos detalles de la aseveración del orador. Esa oportunidad ha de emplearse para recordar a los oyentes el sentido general de la intervención, a fin de que se queden con una visión general de la misma. El método es muy simple: se ha de resumir.

Como técnica repetitiva regular, se ha de realimentar a la audiencia con la esencia de la intervención, utilizando los mismos epígrafes que se citaron en la apertura y en el orden en que fueron elaborándose a lo largo de la charla.

5. Las condiciones ambientales y los medios visuales

Una condición básica para que cualquier intervención resulte un éxito es que exista un aislamiento óptico y sonoro óptimo. Tanto ventanas demasiado grandes que funcionan como una especie de pantalla de atracción para el público, como una llovizna ininterrumpida de ruidos distraen la atención que prestan los oyentes al tema y al orador mismo. También movimientos dentro de la sala pueden reducir considerablemente el efecto que una intervención pretenda lograr.

Los medios visuales tienen un gran poder. Pueden hacer crecer espectacularmente el interés y la atención que la audiencia presta a una intervención. Por consiguiente pueden ser unos auxiliares muy importantes. Pero también pueden ser unos oponentes formidables. Todo medio auxiliar mal elegido o mal utilizado puede distraer a la audiencia. Y también puede distraer a la propia oradora. Pueden llegar a magnetizar su interés, su atención y su mirada, de forma que su energía se aleje de ese contacto esencial con la audiencia que siempre debe conseguir.

Para ser efectivo todo medio visual ha de ser simple. Ha de ayudar al espectador o espectadora a percibir y a asimilar el mensaje con toda rapidez. Si el medio visual utilizado está rodeado de demasiados detalles, lo que hará es distraer al espectador. Y ha de ser muy claro. Líneas de texto pronunciadas, con letras grandes de forma que puedan verse con facilidad , cualquiera que sea la distancia a la que se encuentren las personas que escuchan la intervención. Se deben evitar las distracciones, por las personas que reciben el mensaje.

Los medios visuales pueden preparase con antelación o elaborarlos a medida que hablamos (escribiendo o dibujando algo en la pizarra). El medio visual preparado de antemano es percibido por la audiencia como que se ha traído de fuera. Lleva consigo un elemento de prestigio y de autoridad procedente del mundo exterior. Puede por tanto, aumentar la propia autoridad que recibe el oradora o la oradora. Nos puede ayudar a reforzar nuestra imagen de expertos y expertas en un tema. Por eso, evidentemente, ha de ser visto como algo claro, neto y elegante y, al mismo tiempo, bien definido. Si por otra parte el orador u

oradora quiere establecer una relación íntima con la audiencia, los oyentes probablemente se mostrarán más dispuestos a aportar algo a un recurso que se va formando en su presencia. Cuando se utilicen medios visuales preparados de antemano, deben mostrarse, únicamente, en el momento más apropiado de la charla. Si son visibles después de ese momento, distraerán considerablemente la atención.

Se debe comprobar siempre la visibilidad de tales medios antes de la intervención. También es conveniente comprobar que la iluminación es la conveniente, que las letras son suficientemente grandes y claras, que los lápices marcadores funcionan correctamente en todo momento.

Pero sobre todo nos debemos concentrar en el contacto con las personas que nos escuchan. Se debe evitar que el medio visual magnetice nuestra actuación y nos debemos esforzar en el contacto visual y en las técnicas de comportamiento que nos ayuden a exteriorizar nuestra energía e involucrar a quienes nos escuchan.

En el caso de que se proyecten diapositivas o se utilicen películas, debe tenerse en cuenta que el orador debe compartir la parte frontal con la pantalla correspondiente. Evidentemente, el proyector no debe situarse de tal manera que el haz de luz se vea atravesado por los oyentes que llegan tarde, los cuales por regla general son también los primeros en irse. El caso ideal es aquel en el que se puede proyectar por encima de una altura equivalente a la de una persona que se encuentre de pie.

Muy a menudo la oradora no se encuentra situada de espaldas a la pared, sino emparedada entre dos grupos de oyentes, con la correspondiente sensación incómoda de tener un número de personas a las espaldas cuyas reacciones no resulta posible registrar, ya que se carece de contacto visual.

Siempre que sea posible, el orador u oradora deberá utilizar un atril alto, lo que se llama tribuna o cátedra. A parte de tener algo en que apoyar las manos, el encontrarse de pie favorece también la buena respiración y aumenta el efecto de toda gesticulación. Del mismo modo, siempre que sea posible, las piernas deberán quedar cubiertas pues éstas desarrollan en muchas ocasiones, incluso en oradores expertos, un dinamismo que según los casos, distrae, provoca asombro o causa hilaridad.

Si se ha de hablar ante un público reducido, la mesa redonda ofrece el marco ideal. El número de participantes debe posibilitar un buen contacto visual. Esas gigantescas mesas redondas y abiertas, como se dan en ocasiones en discusiones políticas, no favorecen nada el ejercicio retórico, pues se pierde la sensación de compartir una mesa y resulta imposible prescindir de medios auxiliares electrónicos.

La mesa con esquinas implica una jerarquización de los asientos. Aquellos que ocupan las cabeceras de las mesas suelen tener menos espacio disponible, tanto

para las manos como para las piernas. Quien se encuentre sentado cerca del moderador o del orador tiende a crecerse, mientras que aquél que se encuentra sentado enfrente asume el papel de oponente.

Si el debate tiene lugar ante un público, los asientos de la mesa adquieren una importancia propia. El peor de los asientos es, en este caso, el que obliga a sentarse de espaldas al público, pues no permite registrar las reacciones de los oyentes. Por el contrario, encontrarse con las espaldas cubiertas por la pared ofrece sensación de seguridad y permite mantener la perspectiva.

Una luz demasiado intensa en la sala cansa tanto como una luz excesivamente tenue. El asiento se debería encontrar a una altura de unos cincuenta centímetros. Son precisamente las sillas con respaldo alto las que favorecen la concentración, mientras que las bajas acaban produciendo somnolencia.

A continuación, daremos algunos consejos sobre la utilización de algunos medios visuales que podemos emplear en el desarrollo de nuestras tareas sindicales. Tal y como se ha visto antes cada situación requiere un tipo de medio. Así en las exposiciones largas y minuciosas podremos utilizar el tablero (pizarra), las diapositivas o el retroproyector; mientras que cuando se trate de comunicaciones públicas nos deberemos enfrentar al uso del micrófono.

5.1. TABLEROS

Existen tres tipos de tableros que el orador u oradora pueden utilizar para escribir: pizarras, tableros blancos y tableros de papel.

La pizarra tradicional sólo presenta una ventaja: su bajo coste. Sin embargo la tiza resulta muy molesta de utilizar, la superficie de la pizarra puede reflejar la luz desfavorablemente y, con mucha frecuencia la lectura resulta difícil.

Son preferibles los tableros blancos que evitan estas molestias. Conviene utilizar tintas borrables, para limpiar con facilidad el tablero. Así, pueden utilizarse rotuladores de distintos colores. Los reflejos siguen siendo un problema, pero la visibilidad suele ser mejor que en las pizarras.

El tablero de papel con hojas intercambiables se presenta normalmente con un formato de 45 *65 cm, de forma que las hojas se pasan a medida que se van utilizando. Presenta todas las ventajas del tablero blanco sobre la pizarra, y otras adicionales:

1. Es fácil preparar algunas hojas de antemano.
2. Las hojas pueden mostrarse u ocultarse a voluntad.
3. El orador o la oradora pueden volver atrás para recordar los oyentes algo dicho anteriormente.
4. La hoja puede quitarse o mantenerse visible constantemente en una pared.

Por tanto el tablero de papel es el más conveniente de las tres variedades

descritas. todos los tableros pueden usarse adosados a la pared o montados sobre un caballete. Esta última opción es la preferible, pues permite escribir sin dar la espalda a la audiencia, cosa que no sucede cuando está en la pared. El tablero adosado a la pared interfiere notablemente tanto el contacto visual como la proyección de la voz. Cuando se haga uso simultáneo del tablero en un caballete (esto es escribiendo o dibujando al tiempo que se habla) la mejor posición para la oradora diestra es situar el tablero a la izquierda de la audiencia. Así mientras escribe oculta muy poco lo que está haciendo a la audiencia. Si el tablero está en la posición opuesta las dificultades son mucho mayores.

Las ilustraciones pueden prepararse con antelación para los tableros de papel o de materia textil, así como para pizarras magnéticas. Cuando utilicemos estos dispositivos, debemos tener en cuenta las exigencias de simplicidad y claridad en la representación: debemos ser claros y simples en la preparación de los medios visuales. Los debemos mantener ocultos hasta que los necesitemos. Cuando los mostremos, debemos hacer una pausa para la impresión general, y describir luego sencillamente lo que la ilustración quiere decir, llamando la atención de los oyentes sobre los puntos principales, medidas o cifras empleadas. No debemos esperar que las personas que nos escuchan asimilen en un instante toda la información sin una explicación adecuada. Debemos ayudar a la audiencia y concederles el tiempo necesario.

5.2.DIAPOSITIVAS

Una eficaz utilización de las diapositivas puede ser de gran ayuda para los oyentes. permiten mantener el interés y la atención al tiempo que transmiten información. Pero su efecto también puede ser ruinoso. Las diapositivas pueden estar colocadas al revés, o en un orden erróneo. Para lograr una máxima efectividad en la utilización de las diapositivas debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Que cada diapositiva transmita un mensaje muy simple.
- Numerar cada diapositiva para que el orden de proyección sea correcto.
- Codificar las diapositivas para mostrar la forma de insertarlas.
- Oscurecer la sala y luego volver a dar la luz gradualmente.

Si es posible, lo más conveniente es que el orador se siente junto al proyector en medio de la sala. En tal caso, debemos proceder así:

- Ajustar la voz desde el tono autoritario a uno más íntimo y amistoso, de forma que se integre dentro de la audiencia.
- Para apuntar algo dentro de la diapositiva podemos utilizar un puntero de luz.

5.3.EL RETROPROYECTOR

El retroproyector es extremadamente popular. Permite al orador mantenerse frente a la audiencia y proyectar transparencias en una pantalla o pared por detrás de su cabeza. También permite escribir en un rollo transparente continuo

pudiendo pasar a nuevos espacios en blanco o volver atrás para recordar algo ya exhibido. Es un instrumento de gran fuerza y versatilidad. Permite un amplio margen de variantes en la elaboración de imágenes e incluso puede utilizarse para proyectar secuencias de dibujos animados.

Al tiempo que un poderoso medio auxiliar, puede ser también un fuerte competidor para el orador u oradora. Lleva incorporado un ventilador que puede hacer un ruido molesto y, sobre todo, la imagen aparece ante los oyentes en un punto alejado del orador. La química de interacción entre orador y oyente se ve amenazada. Al mismo tiempo el proyector constituye una barrera física entre ambas partes, ocultando parcialmente al orador y actuando como barrera psicológica. Debido a esta barrera, el orador tiende a concentrarse en el equipo de proyección.

Para una correcta utilización del retroproyector podemos establecer una regla general: evitar utilizar el retroproyector para escribir y hablar al mismo tiempo. El retroproyector es un competidor demasiado poderoso en tales circunstancias. Mejor es que para ello se utilice un tablero blanco o de papel en un caballete.

Cuando se utilicen transparencias preparadas de antemano, nos deberemos situar de pie en la pantalla o pared para que se nos vea integrados en la imagen. Para resaltar detalles, debemos utilizar un puntero sobre la pantalla y no un lápiz sobre la transparencia.

En la preparación de las imágenes hay mucho margen para la creatividad. De hecho, siempre hay multitud de consejos para desarrollar el ingenio en este campo, pero ello conlleva un peligro: que la energía de la oradora se concentre en el equipo que está manejando. Al concentrarse en el proyector, en las transparencias y en la absorbente imagen proyectada en la pantalla, acabará perdiendo contacto con sus oyentes.

Siempre que la alocución se prepare debidamente para interesar a los oyentes, esta versatilidad del retroproyector puede utilizarse para obtener ventajas. Así puede emplearse para:

- Escribir cualquier cosa.
- Para proyectar documentos mecanografiados o planos.
- Utilizar tintas de colores, para diferenciar imágenes.
- Ocultar partes de la imagen mientras se desarrollan otras.
- Mostrar detalles sucesivos poniendo una serie de diapositivas superpuestas.

5.4. EL MICROFONO

El micrófono es sin lugar a dudas, un riesgo. Siempre existe la posibilidad de que chirríe, resuene o se estropee. Incluso cuando el micrófono funciona correctamente, al orador se le percibe como hablando hacia un lugar y la voz dirigiéndose hacia otro punto. Esto obstaculiza el contacto del orador con la

audiencia y perjudica su propósito de arrastrar a los oyentes con energía.
En general, por tanto, siempre debemos hacer todo lo posible por evitar el micrófono. Cuando nos veamos obligados a utilizarlo, bien por lo numeroso de la audiencia o por la insistencia de la organización el orador ha de adoptar tres medidas prácticas:

- Probarlo con atención. Llegar con tiempo al local, con una persona conocida que se siente en el auditorio y nos critique. Se debe probar la posición más adecuada ante el micrófono y el volumen del amplificador.
- No se debe adoptar la posición del cantante moderno de "comerse" el micrófono. Distorsiona el sonido y hace que las palabras resulten ininteligibles. Se debe mantener el micrófono siempre alejado de la boca.
- Orientar el micrófono hacia la mejilla o la garganta, nunca directamente a la boca.

Estos son pequeños consejos en la técnica de utilizar el micrófono; pero el consejo básico es evitarlo siempre que pueda.

5.5.EL DEBATE

Un coloquio intenso e interesante constituye el corolario que confirma a un buen orador. Las posibilidades de que resulte intenso e interesante depende en parte del proceso que utilizado para controlar el coloquio. Normalmente, no es el propio orador quien lo controla, sino un moderador que puede salvar o hundir un coloquio.

Usualmente, los oradores se muestran preocupados por cómo contestar las preguntas que les formulen al final de la alocución. Esto dependerá en parte del tipo de pregunta.
Por un lado, tenemos la pregunta que ayuda, la que se formula con claridad, afecta al tema tratado y se puede contestar de modo razonablemente directo. En este caso no hay dificultades.

Luego está la pregunta confusa. El orador no está seguro de lo que se le ha preguntado. En ese caso, podemos estar absolutamente seguros de que la audiencia ha entendido todavía menos. Debemos ayudar a la audiencia. Debemos plantear con claridad lo que creemos haber entendido. Y a continuación, debemos contestar. Si hemos entendido tan poco como para recurrir a este procedimiento, debemos pedir al moderador o a la persona que planteó la pregunta que la repita.

También tenemos la pregunta "oscura". La que es oscura porque quien la plantea a utilizado una fraseología que nos resulta difícil de comprender. Si nos resulta difícil, con mayor razón le resultará difícil al resto de la audiencia. Y lo que es peor: si la pregunta no se ha planteado con claridad, es muy probable que quién la formuló no tenga las ideas claras. Tanto al que ha preguntado como al resto de la audiencia, y en última instancia al orador, le será de gran ayuda replantear la pregunta. "Gracias voy a ver si he entendido bien su pregunta. Según parece lo

que a usted le interesa es..." Luego, inmediatamente debemos empezar a contestarla: no debemos dar la oportunidad al interrogador a que se explaye antes que nosotros, pues evidentemente añadirá oscuridad a la que ya había creado antes.

También tenemos la pregunta periférica. Aquella en la que quien pregunta plantea un tema lateral o remoto, en la que podemos sentirnos inseguros sobre el terreno que pisamos. Debemos mostrarnos honestos e íntegros: "las partes más importantes de nuestro trabajo y del tema que estamos tratando son... Sin embargo, lo que aquí se plantea es un tema en el que no tengo mucha experiencia y no estoy seguro de lo que pasaría en las circunstancias descritas en la pregunta. ¿Quizá hay alguien entre la audiencia que tiene experiencia en este campo, o incluso el interesado puede ayudarnos"

Y por último tenemos la pregunta del listo o de la lista: aquella que se ha concebido para tender una trampa o suscitar una crítica. En estos casos quizás necesitemos que nos repitan la pregunta para ganar tiempo y pensar las respuesta, o posiblemente la pueda replantear en unos términos que faciliten la repuesta sin riesgos. Si se intenta contestar, sin embargo, existen tres tipos de enfoque en la respuesta, entre los cuales hay que optar con toda rapidez:

1. Podemos repetir algo que hemos dicho en la intervención, pacientemente y con toda convicción. Luego debemos preguntar al interrogador listo si sería tan amable de experimentar, poner en práctica y comunicarnos por escrito los resultados.
2. Devolver la pregunta a quien la formuló: "Si he entendido bien lo que me pregunta es... Se trata de una pregunta muy interesante. Antes de comentarla a partir de las conclusiones de nuestro trabajo, me gustaría saber si nuestro interlocutor puede ofrecernos alguna experiencia sobre el tema"
3. Pedir ayuda. "No estoy muy seguro de poder contestarle. ¿Hay alguien entre las personas asistentes que pueda responder a nuestro compañero?

6. El comunicado

Un comunicado es una información remitida por un órgano (o personas que lo representen con el objeto de divulgar un hecho o noticia de interés. Para que toda nota informativa sea completa, debe dar respuesta a:

- Quién... Protagonistas, ¿quién lo organiza? ¿a quién afecta?, ¿de quién se trata?
- Qué... el hecho ¿qué ha sucedido?, ¿de qué se trata?
- Cuándo... el momento, la fecha o circunstancia temporal, ¿cuándo tuvo o va a tener lugar?
- Dónde... el lugar, la circunstancia ambiental, ¿dónde ocurrió el

acontecimiento?, ¿dónde se va a producir?
• Cómo... el modo, ¿cómo sucedió?

La forma de estructurar el contenido del comunicado consiste en escribir la noticia por orden decreciente de interés, de modo que lo más importante vaya al principio para ir descendiendo en los detalles. Esto es así porque es una forma de captar la atención del lector o lectora y además se asegura que con sólo leer la entrada queden informados.

La estructuración puede ser la siguiente:

• **Título:** debe ser corto directo, que llame la atención y provoque curiosidad.

• **Encabezamiento o entrada:** es el primer párrafo de una información que da a conocer lo esencial, lo más significativo del suceso o mensaje que se pretende emitir. se debe redactar en cuatro o seis líneas y de tal forma que con sólo leer la entrada permita quedar informado. La redacción debe ser atrayente y con tipografía especial, de modo que quede resaltada.

• **Cuerpo:** es el desarrollo de la noticia, la parte fundamental de la información donde se dan los elementos necesarios para comprender los hechos (qué, quién, cuándo, dónde, por qué, etc)

• **Complementos:** son hechos ampliatorios o complementarios.

• **Conclusión o llamamiento:** toda información debe llevar una conclusión para hacer reflexionar sobre los hechos importantes. Según el tipo de comunicado, deberá contener las posiciones del sindicato en relación al tema del que se habla, lo que pensamos, lo que hemos hecho, etc. o bien concluir con una llamada a la manifestación, a la acción, a la huelga, etc.

7. La convocatoria de reunión

Una vez decidida la necesidad de convocar una reunión debemos prepararla para que resulte eficaz. Una reunión casi nunca podrá salir bien si no se ha preparado. Hay tres elementos que se deben tener en cuenta en la preparación de las reuniones: el tema, el ambiente físico y la convocatoria.

1. El tema es el asunto o problema a tratar. Previamente a la reunión haremos un estudio de él para lo cual debemos:

• Reunir los hechos o informaciones sobre el asunto.
• Determinar los puntos que merezcan discusión contemplando posibles puntos de vista.
• Examinar el modo y los medios de presentación.

- Precisar el contenido y el fin práctico de la reunión.
- Fijar el tiempo que debe durar la discusión de cada fase.
- Tener listos los documentos y materiales necesarios.

En algunas ocasiones, interesa que la discusión tenga la reflexión conveniente en cuanto a profundidad y extensión. Entonces, puede ser aconsejable que se remita previamente documentación o información sobre el tema. De esta forma, antes de la reunión se puede ir formando un juicio u opinión personal, a fin de evitar las improvisaciones y los comentarios superficiales.

2. Un buen ambiente es secundario en una reunión, pero un mal ambiente físico o psicológico puede ser negativo, hasta el punto de dar al traste con una buena, preparada y moderada reunión de grupos de trabajo. Calor, frío, sol, luz, ruido, interrupciones, etc, condicionan nuestro interés, atención, capacidad de escucha y estado nervioso. Por otra parte, no es indiferente que una sesión dure una o tres horas. En general, cabe aconsejar que si una reunión va a superar las dos horas y media o las tres horas debe hacerse un descanso de diez o quince minutos. La colocación de las mesas y las sillas debe ser coherente con nuestro estilo participativo. El sistema de mesa redonda es el mejor para facilitar el diálogo y que todas las personas participantes puedan verse la cara.

3. La convocatoria es el escrito o anuncio por el que se cita a varias personas para que concurran a un lugar o a un acto determinado. Los elementos de que consta son los siguientes:

- Quién: las personas convocantes de la reunión.
- A quienes: el grupo de personas convocadas.
- Para qué: el objetivo de la reunión. Se debe especificar con claridad si va a ser informativa, deliberativa o decisoria.
- Lugar: local donde se celebra la reunión con su dirección completa.
- Día: fecha de celebración.
- Hora: para dar un margen de llegada es conveniente establecer dos horas de convocatoria con intervalo de 15 a 30 minutos como máximo entre la primera y la segunda. A la hora marcada en segunda convocatoria se debe empezar sin más demora. También es conveniente marcar el momento de finalización de la reunión.
- Orden del día: puntos a tratar en la reunión. El orden del día es la lista de asuntos que han de ser tratados en una reunión, distribuidos en el tiempo según el orden considerado por las personas convocantes. Siempre debe recoger un apartado o turno de intervenciones libres, lo que permite recoger iniciativas o propuestas y dar una oportunidad a las solicitudes de información sobre acuerdos anteriores. Cuando las reuniones se hacen periódicamente, es conveniente que el primer punto del orden del día sea la lectura y aprobación del acta de la reunión anterior.
- Fecha: día de elaboración de la convocatoria.
- Firma: personas o entidad que convoca.

Contenidos prácticos

En este apartado se pondrán en práctica los contenidos del módulo por medio de dos ejercicios: análisis de entrevistas y ejercicio de oratoria.

ANALISIS DE ENTREVISTAS Y COMPARECENCIAS PUBLICAS

1. OBJETIVOS

- Analizar las potencialidades de la comunicación oral en el medio sindical

2.MATERIALES

- Reproductor de vídeo
- Reproductor de cintas de audio
- Cinta de vídeo.
- Cinta de audio

3.DESARROLLO

3.1.En primer lugar se plantea el visionado y la escucha de diversos materiales visuales y sonoros con entrevistas y comparecencias de prensa de diferentes responsables del sindicato. En este primer ejercicio se realizará una crítica de dichas comparecencias fijándonos en las reacciones, formas de argumentación, gestos y posturas de las personas entrevistadas.

3.2.Para ello se consensuarán entre los participantes criterios de observación. Posteriormente, los diferentes aspectos a observar se distribuirán entre los participantes.

3.3.Puesta en común y establecimiento de conclusiones.

EJERCICIO DE ORATORIA

1. OBJETIVOS

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre los diferentes aspectos de la oratoria moderna, teniendo en cuenta las críticas hechas en el ejercicio anterior.

- Ser conscientes de las limitaciones y carencias que implica una intervención pública.

- Buscar herramientas que ayuden a vencer las dificultades de las intervenciones públicas en los diferentes escenarios de la actividad sindical.

2.MATERIALES

- Tablero

- Marcadores
- Papel
- Bolígrafo

3.DESARROLLO

3.1.Se establecen las características propias de cuatro audiencias diferentes: rueda de prensa, asamblea de trabajadores, reunión con otras centrales sindicales y reunión con compañeros y compañeras del sindicato.

3.2.Las personas participantes en el curso se dividirán en subgrupos de trabajo para diseñar la intervención.

3.3.Exposición de las intervenciones por turnos en plenario. Para ello, los subgrupos habrán designado un representante.

3.4.Análisis de las exposiciones. Las intervenciones serán analizadas por el grupo siguiendo la estructura de la unidad formativa y teniendo en cuenta las críticas realizadas en el ejercicio anterior.

3.5.Valoración de dificultades y establecimiento de conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

• **BREHLER, Reiner, (1.995),** Prácticas de oratoria moderna. Mostrarse seguro, disertar convincentemente, **Editorial el drac, S.L, Madrid.**

• **BORMAN, Ernest G. y otros,** La comunicación, un problema de las organizaciones modernas, **Ediciones Deusto, Bilbao.**

• **CONQUET, André.** Cómo comunicar.

• **CASCON SOBRINO** Paco y otros (1.997), La alternativa del juego (I), **Los libros de la catarata, Madrid.**

• **CASCON SOBRINO** Paco y otros (1.997), La alternativa del juego (II), **Los libros de la catarata, Madrid.**

• **CARBONELL R. Gª (1.981),** Todos pueden hablar bien. Método completo de expresión oral-corporal, **Ediciones EDAF, Madrid.**

• **ESCUELA DE VOLUNTARIADO SOCIAL,** Curso para la dinamización de equipos de voluntariado, Difundido: Fundación EDE y Cáritas.

• **FERNANDEZ DE LA TORRIENTE, Gastón,** Comunicación oral.

• **GONZALEZ DARDER, Javier,** Expresión escrita o estrategias para la escritura.

• **HERNANDEZ ARISTU JESUS, (1.991)** Acción comunicativa e intervención social, **Editorial Popular, Madrid.**

• **READER´S DIGEST, (1.994)** Hablar y escribir bien, **Reader´s Digest Selecciones, Madrid.**

• **RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, (1.995)** Sociología de las organizaciones, **Universidad de Deusto, Bilbao.**

• **RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, (1.999, 2ª Edición),** Metodología de investigación cualitativa, **Universidad de Deusto, Bilbao.**

• **SCOTT, Bill (1.940),** La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales. **Ediciones Deusto, Bilbao.**

• **SERAFINI Mª TERESA, (1.992)** Cómo se escribe, **Editorial: Paidos, Barcelona.**

• **THAYER,** Lee O. Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones modernas.

• **VARGAS Laura y otras, (1.995, 2ª Edición),** Técnicas participativas para la educación popular, **Editorial Popular, Madrid.**

• **REYZABAL Mª VICTORIA, (1.993),** La comunicación oral y su didáctica, **Editorial la muralla, Madrid.**