

Universidad FASTA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Liberando el potencial de la comunicación interna

Autor: *Ayelen Olier*

Asesoramiento:

Tutores: *Ing. Jorge Galatro y Mag. Elsa Viviana Barrón*

Departamento de Metodología de la Investigación: *Prof.*

Laura Cipriano

Año 2009

Indice

Índice	2
Abstract	7
Introducción	12
I. Tema.....	13
II. Problema.....	13
III. Objetivo General.....	13
IV. Objetivos Específicos.....	13
V. Justificación.....	14
VI. Alcances y limitaciones.....	15
VII. Estado de la investigación.....	15
VIII. Tiempo y lugar de la investigación.....	18
IX. Organización del estudio.....	18
X. Glosario.....	20

Capítulo I: El potencial de la comunicación: El arte de comunicarse

I. El arte de comunicar.....	29
a. La forma de hablar.....	31
b. La forma de escuchar.....	33
II. La palabra amenazada	34
III. La noción de potencial	36
IV. El coaching como potencializador	37

Capítulo II: Organización y comunicación: Una relación vital

I. La comunicación en la disciplina de la administración.....	40
II. La comunicación en el área de la organización	40
III. Enfoque sistémico de la organización	41
IV. Sistemas abiertos y cerrados	41

Capítulo III: La comunicación como proceso relacional

I. La comunicación.....	44
II. La comunicación e información	45
III. La comunicación organizacional	46
IV. Elementos del proceso de comunicación: Emisor, Mensaje, Receptor, Canales	47
V. Barreras de la comunicación	52
VI. Tipos de comunicación	53

Capítulo IV: La comunicación interna como estrategia competitiva

I. La comunicación interna.....	55
II. Funciones de la comunicación interna.....	55
III. Canales de la comunicación interna	57
a. Canales Formales	57
b. Canales Informales.....	59
IV. Barreras de la comunicación interna.....	60
V. Factores a tener en cuenta para eliminar barreras	62
VI. La comunicación en la empresa	62
VII. Finalidades de la comunicación en la empresa	65
VIII. Efectos principales de una inadecuada comunicación en la empresa...66	
IX. Tipos de comunicación dentro de la empresa	67
a. Redes de comunicación formal	68
b. Redes de comunicación informal	69
c. Efectos positivos	70
d. Efectos negativos	70

Capítulo V: Técnicas para mejorar la comunicación

I. PNI = El enfoque de las ideas	72
II. CTF = Considere todos los factores	73

III. Reglas	74
IV. PB = Prioridades básicas	75
V. C y S = Consecuencias y secuelas	76
VI. PMO = Propósitos, metas y objetivos	77
VII. Planificación	78
VIII. Decisiones	79
IX. A P O = Alternativas, posibilidades y opciones	79
X. O P V = Otros puntos de vista	80
XI. Seis sombreros para pensar	80
XII. Lluvia de ideas – Torbellino de ideas	81
XIII. Asociación forzada.....	83
XIV. Mind mapping.....	83
XV. El foro	84
XVI. La mesa redonda	85
XVII. El Panel	86
XVIII. Debate	87
XIX. El Phillips.....	88
XX. Cuchicheo	88
XXI. Seminario.....	89
XXII. Simposio.....	91
XXIII. Coaching.....	92
XXIV. Contextos de Confianza.....	105

Capítulo VI: Análisis de la organización: Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor

I. Un poco de historia	112
II. Datos sobre la institución	112
III. Información sobre las actividades	113
IV. Fundación Dios es Amor	114
a. Te bendeciré y serás de bendición.....	114
b. Servicios	116
c. Comedor de niños.....	116

d. Donaciones mensuales a hospitales, escuelas, etc..... 116
V. Programa de la iglesia116

Capítulo VII: Diseño Metodológico

I. Breve caracterización del tipo de diseño122
II. Delimitación del campo de estudio: universo – población; muestra; unidad de análisis.125
III. Selección y definición de variables.125
IV. Selección de indicadores.125
V. Plan de análisis126
VI. Selección de instrumentos.....126
 1. Encuestas126
 2. Entrevistas semi-estructuradas.....128

Capítulo VIII: Relevamiento de datos.....135

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....185

Bibliografía.....202

Agradecimientos.....207

Apéndice.....209

Informe del Tutor.....219

Presentación.....222

Abstract

El interés de la autora en la temática de la presente tesis surgió debido a los grandes problemas que enfrentan las personas hoy en día para poder comunicarse. La gente pasa gran parte de su tiempo hablando y escuchando pero muchos no logran comunicarse de manera adecuada, dando lugar a malos entendidos o simplemente a no transmitir el mensaje deseado efectivamente.

La concepción de la comunicación sobre la que se sostiene el presente trabajo de investigación es que la comunicación es una parte central del trabajo. Influye en el desempeño laboral y en el ambiente del trabajo. Es por eso que si se logra mejorar la comunicación se logrará mejorar el trabajo, el ambiente de trabajo y el producto del mismo.

El relato bíblico de la Torre de Babel pone énfasis en que la facilidad de la comunicación posibilitaba el desarrollo de un proyecto, “la empresa” que era la construcción de la Torre de Babel. En aquel tiempo toda la tierra utilizaba una sola lengua. Moisés nos cuenta que Jehová dijo: ‘He aquí que todos hablan una misma lengua’ —siendo este el principio de sus empresas— ‘y nada les impedirá que lleven a cabo todo lo que se propongan’. Por lo que, para evitar el éxito de la “empresa”, Jehová confundió el lenguaje de los constructores de modo que no se entendieran los unos con los otros; luego de lo cual reinó la confusión y así se frenó la construcción de la ciudad y de la torre. Tal como se puede ver en el relato, si la comunicación se ve interrumpida, el proyecto, “la empresa,” se verá interrumpido.

En un proceso de comunicación, las personas son tanto emisores como receptores de mensajes. Es raro el caso en que una persona ocupa exclusivamente uno de esos roles. Más bien las personas hablan y escuchan alternativamente.

De todos modos, para favorecer el análisis se debe considerar cada momento por separado: primero la forma de hablar y luego la forma de escuchar. En cuanto a la forma de hablar, las palabras, los dichos y las expresiones, tienen el enorme poder de dañar o sanar, de dar felicidad o tristeza, de alejar o acercar. Por lo que cada persona debería elegir tener una comunicación responsable o irresponsable. La esencia del mensaje que se quiere transmitir no debe alterarse, pero se debe ser muy cuidadoso al momento de elegir las palabras para transmitir dicho mensaje ya que se pueden provocar resultados muy diferentes. Como señala el tradicional relato del Sultán, a la verdad se la puede comparar con una piedra preciosa; si la lanzas contra el rostro de alguien lo lastimarás, pero si la envuelves en un delicado embalaje y la ofreces con ternura, el otro la recibirá con agrado.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación que se informa en la presente tesis, se ha buscado encontrar herramientas de aprendizaje del uso del lenguaje, evitando la manipulación del mismo. Partiendo de la comprensión de que hay poder en la palabra, se ha observado la realidad y la teoría para identificar maneras concretas de expandir su capacidad de acción efectiva.

En cuanto a la forma de escuchar se ha planteado la posibilidad de elegir los mensajes que se quiere escuchar. No es posible cambiar el mensaje que otra persona emite, pero si es posible elegir dos cosas. Por un lado a qué mensajes se quiere prestar oídos utilizando barreras para aquellos que no quieren escucharse y por otra parte cuál será la actitud que se tendrá hacia estos mensajes. De esta forma, el receptor del mensaje deja de asumir una actitud pasiva en la comunicación para tener un rol activo, dejando de ser un simple observador para convertirse en protagonista del proceso de la comunicación.

La comunicación se da por medio del lenguaje, pero no se debe perder de vista que este es mucho más que un medio. El lenguaje es un

tejido relacional, fuerte, subsistente y tan necesario para la vida del ser humano como la nutrición. El lenguaje es un bien gratuito, solidario e inagotable. Es gratuito tanto en su apropiación como en su circulación. Es solidario ya que es compartido por toda la humanidad. Y es inagotable ya que está en constante crecimiento y progreso, recreándose continuamente. Las particularidades del lenguaje hacen que el arte de la comunicación adquiera una nueva dimensión ya que puede convertirse en la ventaja competitiva de cualquier persona u organización. Una ventaja competitiva que tiene el potencial de estar en continuo crecimiento y progreso, que es gratuita e inagotable.

Desarrollar el potencial de la comunicación demanda rehusarse a conformarse con logros recientes. Liberar el potencial de ésta implica encontrar habilidades comunicacionales que no han sido encontradas y utilizar la fuerza del lenguaje que no ha sido aprovechado. Una herramienta de suma utilidad que permite liberar el potencial de las personas, equipos y empresas es el coaching.

El coaching utiliza diferentes técnicas para diseñar, analizar y re-diseñar conversaciones con el objetivo de incrementar la efectividad tanto en lo personal como en las interacciones. El coaching es un proceso fundamentalmente conversacional. Donde el lenguaje no sólo es descriptivo; también es generador y coordinador de acciones.

En el coaching el lenguaje es acción ya que, a través del lenguaje, se pide, se promete, se expresan ideas y opiniones, se presentan ideas y proyectos, se toman decisiones, se definen acciones y se coordinan acciones con otros. El lenguaje no sólo permite hablar “acerca de las cosas” sino que al ser generativo, “hace que las cosas sucedan”. Su carácter generativo y transformador, crea realidades y posibilita diseñar el futuro. Si los resultados deseados no se producen tal vez sea porque tengamos que cambiar el modo en el cual comunicamos nuestras ideas.

El coaching constituye un nuevo estilo de liderazgo y gestión donde el líder-coach motiva potencia y enriquece el trabajo en equipo. Ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial.

Por lo general se comienza a dar importancia a la comunicación en una organización cuando se entiende el costo que implica la no-comunicación, o mejor dicho, cuando el mensaje no logra su fin, involucrando problemas como falta de coordinación, duplicidad de funciones y un clima laboral negativo.

Dentro de una organización nos encontramos con la comunicación interna que es el intercambio planificado de mensajes que responde a un fin previamente planificado. La función de la comunicación interna es la de actuar como un factor de cohesión e integración de las personas para la consecución de resultados.

Para elevar el nivel de desempeño en las organizaciones, se deberá construir organizaciones sustentadas en la confianza.

Introducción

TEMA

Desarrollo del potencial de la comunicación interna en el cuerpo de liderazgo de la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

PROBLEMA

Herramientas para describir y mejorar la comunicación interna en el liderazgo de la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

OBJETIVO GENERAL

Indagar cuáles son las herramientas que posibilitan el diagnóstico de la comunicación interna y la formulación de estrategias para liberar el potencial de la comunicación en el liderazgo de la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Definir la noción de potencial y su relación con el liderazgo coaching.
- ✓ Identificar los componentes de la comunicación interna.
- ✓ Describir las características de la comunicación actual en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.
- ✓ Conocer los tipos de información y medios de comunicación que existen actualmente en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.
- ✓ Describir las estrategias de comunicación pertinentes para el liderazgo de la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.
- ✓ Proponer un plan de comunicación interna en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

JUSTIFICACIÓN

Tanto en el mundo de las organizaciones como en la vida personal, de manera permanente coordinamos acciones a través de nuestras conversaciones. Al hablar de coordinar acciones es necesario tener claro que ello es primordial para el logro de los objetivos de modo eficiente, y que su herramienta principal es el lenguaje.

Para obtener y mantener una ventaja competitiva, la organización necesita personas que puedan combinar su conocimiento con el de los demás en forma sinérgica. Esta asociación se basa en procesos de comunicación efectiva.

Esta es una cuestión que atañe al administrador que es quien puede diagnosticar y desarrollar planes de comunicación que permitan mejorar y desarrollar la comunicación interna. Como se verá en el estudio de antecedentes, esta es un área en la que el desarrollo teórico y de investigación es incipiente y está creciendo en la actualidad.

Al diagnosticar y mejorar su comunicación interna, la iglesia contará con una estrategia competitiva que permitirá mejorar su rendimiento ya que se:

- ✓ Promoverá la comunicación entre los miembros.
- ✓ Facilitará la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- ✓ Reducirá los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- ✓ Contribuirá a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- ✓ Facilitará la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Posibilitará las funciones de mando.

El diagnóstico de la comunicación interna se realiza con la meta de establecer propuestas de mejora en el contexto de la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

El propósito es proponer herramientas y metodologías de acción, como parte fundamental para la organización, y con esto, mejorar la calidad de las relaciones personales entre los miembros de la iglesia quienes se beneficiarán con los resultados obtenidos.

ALCANCES

Este estudio realiza la investigación diagnóstica y las propuestas para la comunicación interna dentro de una institución eclesiástica en la ciudad de Mar del Plata. Se trabaja en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor” a la que concurren en la actualidad unos diez mil miembros.

Se realiza una entrevista semi-estructurada a los Pastores principales y una encuesta representativa a los dos niveles jerárquicos inmediatos que forman parte del liderazgo.

LIMITACIONES

El estudio de caso, presenta la limitación de ser un estudio puntual, con la posibilidad de mayor profundidad, pero sin pretensiones de generalización. Parte de los hallazgos del presente estudio puede proveer matrices de análisis para otros casos de condiciones similares.

Por la accesibilidad a los informantes se trabaja solamente con los líderes principales, dado que la mirada para el estudio está puesta en la comunicación vinculada con el trabajo realizado y no se hace hincapié en la cuestión de la imagen institucional con los miembros.

ESTADO DE INVESTIGACIÓN

Diferentes investigaciones realizadas en los últimos años ponen de relieve la trascendencia de la comunicación interna para el logro de los fines de la organización. Desde diferentes disciplinas se ha investigado la cuestión, proponiendo herramientas para el diagnóstico y estrategias para

mejorar la comunicación interna en la organización, en relación con diferentes aspectos del desarrollo institucional.

El trabajo de Marco Arru de 2004 titulado El fin de la comunicación interna, desarrolla la idea de que la comunicación interna es la que posibilita el desarrollo de los empleados.¹

El libro de F. J. Garrido, editado en 2002, denominado Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI describe y desarrolla la importancia de la comunicación para el crecimiento de las empresas.²

Otros trabajos como el de H. Thomas, H. (2002) La importancia de comunicación interna a través de Intranet introducen la cuestión de las nuevas tecnologías.³

Hay trabajos que relacionan la Comunicación Interna con aspectos más puntuales de la gestión. Un ejemplo es la investigación cuyos resultados se conocieron en abril de 2007, llamada Comunicación Interna y RSE. Fue llevada a cabo por ComunicaRSE y se basa en una encuesta que reveló que el 83% las empresas comunican a su público interno sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial, y que del total de mensajes internos casi el 30% corresponde a RSE. Sin embargo, el 60% de las empresas no investiga el impacto que la RSE tiene en la satisfacción de sus empleados. El trabajo pone de manifiesto, además, que los directivos no se encuentran involucrados en la temática. El estudio destaca que todos los empresarios coinciden en destacar la prioridad de la comunicación interna en la gestión de la RSE.⁴

La investigación, realizada en el año 2004 “La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas” realizada por Lelia Fabiola Zapata Palacios de la Universidad Complutense de Madrid pone de relieve el tema de que las empresas e instituciones españolas inmersas en la sociedad del conocimiento, necesitan adaptarse a una economía global que va más allá de la competencia europea y de sus cambios

1 Arru, Marco; El fin de la comunicación interna; en: <http://www.atrabajarpr.com>

2 Garrido, F.J.; Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI; Barcelona; Gestión 2000 Editorial; 2001

3 Thomas, H.; La importancia de comunicación interna a través de intranet; en <http://www.yahoo.com.mx>

4 Langlois, Alejandro; Comunicación Interna y RSE; Buenos Aires; ComunicaRSE; 2007

impredecibles. Plantea que la problemática de la Dirección y sus empleados radica principalmente en sus carencias o deficiencias comunicativas debido a que no está profesionalizada la gestión de comunicación ni hay una planificación adecuada.⁵

Un campo de investigaciones recientes en crecimiento es el de la comunicación interna en instituciones educativas. Tal es el caso del trabajo *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*, una investigación realizada por Enrique Marañón Rodríguez, Eriberto Bauzá Vázquez y Ana Argelia Bello Rodríguez en el Centro Universitario de Las Tunas (Cuba, 2004) describe que es necesario crear en las universidades “Una estrategia de comunicación interna”, consecuente con las características específicas de cada institución, esta permitiría resolver las posibles insuficiencias que se manifiesten en la relación comunicación – valores–identidad, siempre que se incorpore a la estrategia general de la universidad para que ésta sea enriquecida con un plan de acciones concretas, que incluya un diagnóstico que profundice en los elementos técnicos y metodológicos vinculados al proceso de comunicación.⁶

Otro caso cuyo enfoque es similar al del presente trabajo es el desarrollado por Fabiola Barba Guzmán y Judith Alejandra Cabrera Parra titulado: *Diagnóstico de la Comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla*, elaborada para profesores de tiempo completo, desarrolla un estudio con miras a la mejora de la comunicación a partir de una investigación diagnóstica exhaustiva, a través de la aplicación de un cuestionario a los docentes.⁷

Las distintas investigaciones han propuesto diferentes herramientas para diagnosticar y mejorar el proceso de comunicación interna. De esta

5 Zapata Palacios, Leila Fabiola; *La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: Gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas*; 2004

6 Marañón Rodríguez, Enrique y otros; “La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad” en: *Revista Iberoamericana de Educación*; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) Editorial; 2006; p. 8

7 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; *Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla*, elaborada para profesores de tiempo completo; en:

http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html

manera vemos que no existe una única solución al problema planteado, sino que hay múltiples soluciones, por lo que tendremos que ser eficientes y eficaces al momento de elegir cual de ellas o combinación de estas, será la mejor solución para el caso en estudio en el presente trabajo.

TIEMPO Y LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio realiza la investigación diagnóstica y las propuestas para la comunicación interna dentro de una institución eclesial en la ciudad de Mar del Plata. Se trabaja en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”, a la que concurren en la actualidad unos diez mil miembros.

Se realiza una entrevista semi-estructurada a los Pastores Principales y una encuesta representativa a los dos niveles jerárquicos inmediatos que forman parte del de liderazgo.

El trabajo de campo se realizó entre el mes de Septiembre de 2008 y Abril 2009.

ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El primer capítulo presenta el potencial de la comunicación.

El segundo, tercer y cuarto capítulo brindan un panorama general acerca del tema de la comunicación en la organización, profundizando en el impacto que la comunicación tiene sobre el desempeño de los miembros de la misma.

El quinto capítulo presenta distintas técnicas que permiten mejorar la comunicación. Comenzando con las más sencillas y concluyendo con aquellas de mayor complejidad.

El sexto capítulo tiene por finalidad analizar la unidad de estudio, para lo cual se presenta una breve reseña de la historia de la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”, su cosmovisión, visión, misión, metas, objetivos, valores, etc.

El séptimo capítulo describe la metodología a utilizar en el trabajo, en cuanto a la medición y a la aplicación de las herramientas necesarias para

diagnosticar el estado de la comunicación interna en la organización. Se mostrará el análisis de los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de la entrevista semi- estructurada y del cuestionario.

Por último se presentarán las recomendaciones que se fundamentan en el diagnóstico, proponiéndose un plan de acción para corregir las deficiencias encontradas, con miras a contribuir al desarrollo del potencial de la organización.

GLOSARIO

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Administradores: Personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

Barreras comunicacionales: Todas aquellas interferencias que pueden limitar la decodificación del mensaje. Estas interferencias pueden perjudicar una comunicación, filtrarla o darle un significado equivocado.

Barreras Físicas: Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, están constituidas por interferencias en el canal de comunicación. Entre las barreras físicas encontramos los sonidos que interfieren la comunicación (ruidos).

Barreras Personales: Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo. Están constituidas por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, (tendencia a juzgar, valorar, o a los malos hábitos al escuchar). Las barreras personales propician una distancia psicológica que impide una comunicación idónea. Nuestras emociones actúan como filtros de la comunicación. Vemos y oímos únicamente lo que nuestra sintonía emocional nos permite ver y oír.

Barreras Semánticas: Surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que nos comunicamos, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Generalmente los símbolos tienen una variedad de significados y nosotros utilizamos uno en concreto. Una barrera semántica conduce a una barrera emocional que bloquea la comunicación. Otro problema semántico lo constituye el significado múltiple. Para erradicar significados inapropiados tenemos que acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieren su significación apropiada.

Buzón de sugerencias: Es una manera eficaz de hacer partícipe a la gente en la política de la empresa.

Canales: Es el medio por el cual se trasmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información.

Coach: Es aquel individuo que colabora con las personas, equipos, empresas, para que acorten brechas con respecto a objetivos, tanto personales como organizacionales. Su papel es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de si mismos y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.

Coaching: Es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial.

Comportamiento no verbal: Es todo aquello que ve el oyente respecto al emisor, gestos, expresiones faciales, postura, etc.

Comunicación: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

Comunicación Ascendente: Puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación y no-información cotidiana. El líder eficaz se asegura que la comunicación sea honesta y clara.

Comunicación Descendente: Es la más común. La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y transmite, indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, retroalimentación e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a

comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación u autoestima de los trabajadores.

Comunicación Externa: Es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobretodo para alcanzar metas de la organización. “Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización”. Generalmente se utiliza para: “decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación, entre otras cosas”.

Comunicación Horizontal: Es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis.

Comunicación Interna: En toda organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como formales. (Correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.)

Comunicación por redes: Es una comunicación informal que se establece con el trato regular de los miembros de la organización. Las redes estimulan la identificación con el trabajo y sirven como unidades de socialización.

Comunicación por rumores: Los superiores, no ponen mucha atención a este tipo de comunicación, los rumores surgen por la necesidad de comunicación que tiene la organización. Los rumores no tienen una dirección y su información es incompleta. Un mando superior eficaz, va a considerar los aspectos positivos y negativos de los rumores.

Comunicados internos: Es la vía menos costosa y de las más efectivas. Resume las actividades de los diferentes departamentos. Implica una comunicación horizontal y su periodicidad va a estar determinada en función de la empresa.

Coordinación: Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y del grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Cultura organizacional: Patrón general de conducta, creencias, y valores compartidos por los miembros de una organización.

Eficacia: Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados.

Eficiencia: Logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Emisor: Es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien la inicia.

Enfoque administrativo, enfoque de sistemas: Análisis que hace hincapié en los conceptos de sistemas con amplia aplicabilidad. Los sistemas tienen límite, pero también una influencia recíproca con el ambiente externo, es decir, las organizaciones son sistemas abiertos.

Estrategia: Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Información en tiempo real: Información sobre los acontecimientos a medida que ocurren.

Integración de personal o recursos humanos: Mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente. Este objetivo se logra al 1) identificar las necesidades de la fuerza laboral, 2) determinar el número de personas disponibles, 3) reclutar, 4) seleccionar candidatos para los

puestos, 5) asignar a los candidatos, 6) ascenderlos, 7) evaluarlos, 8) planear sus carreras, 9) remunerarlos y 10) capacitarlos o desarrollarlos.

Mensaje: Representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales. El mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor.

Misión o propósito: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

Motivadores: Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo; que influyen sobre la conducta humana.

Objetivos o metas: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Organización: Concepto utilizado en diversas formas como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o mas personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada".

Organización informal: Por lo general, patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con la estructura formal de la organización, o se encuentran fuera de ella. Se trata de una red de relaciones personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se relacionan entre si.

Organizar: Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Palabras: Términos que elegimos para expresar las ideas que tratamos de comunicar. Las palabras pueden insultar, dañar o exaltar. Las palabras ayudan para que las personas se sientan parte de la organización o que se sientan separadas.

Planeación: Selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Poder: Capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se puede identificar varias clases de poder, como el poder legítimo, el de la pericia, el de referencia, el de recompensa, el coercitivo, etc.

Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Potencial: Es una habilidad que no ha sido expuesta, un poder reservado, una fuerza que no se ha aprovechado, capacidades que no se han descubierto, un triunfo que no ha sido alcanzado, dones inactivos, talentos escondidos, poder latente, lo que puede hacerse pero que aun no se ha hecho, a donde puede ir pero que aun no ha ido, lo que puede llegar a ser pero que aun no ha sido, lo que puede imaginar pero que aún no ha imaginado, lo que puede alcanzar pero que aún no ha alcanzado, algo que puede llegar a ver pero que aún no ha visto, todo lo que puede realizar pero que aún no ha realizado.

Rasgos secundarios del significante: Es la parte audible del signo lingüístico y consta de ciertos rasgos como: velocidad, dicción, altura, ritmo y volumen.

Receptor: Es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje

que se transmitió, y retroalimenta al emisor. En una conversación, el receptor es quien responde a la conversación.

Red natural de comunicación: Tipo de red informal de una organización a través de la cual la información tiende a fluir, por lo general en forma constante, entre personas que se conocen y que se tienen confianza.

Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

Retroalimentación: Entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planteó; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.

Rol organizacional: Puesto organizacional diseñado para ser ocupado por personas; para que sea significativo para estas debe cumplir: 1) objetivos verificables, 2) una descripción clara de sus principales deberes o actividades, 3) un área de discrecionalidad o autoridad, 4) la disponibilidad de la información y los recursos necesarios para cumplir una tarea.

Sistema de información administrativo: Sistema formal para recabar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en forma oportuna, eficaz y eficiente.

Sistema: Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente.

Sistemas abiertos: Los que tienen interacción con su ambiente y que intercambian información, energía o materiales con este.

Tablón de anuncios: Su colocación debe ser estratégica y procurar que esté al alcance de todo el mundo. La información que se exhiba debe de ser precisa.

Teoría: Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Toma de decisiones: Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

Capítulo 1

El potencial de la comunicación:
El arte de comunicarse

EL ARTE DE COMUNICAR

La gente pasa gran parte de su tiempo hablando y escuchando. Continuamente se escucha a personas que no logran comunicarse de la manera adecuada, que surgen males entendidos, o que no llegan a comprender el mensaje.

Un alto porcentaje de tiempo de la jornada laboral es ocupado en la coordinación de acciones de personas y equipos. ¿Y a través de qué medios se lleva a cabo esta tarea? A través del lenguaje en cualquiera de sus expresiones, ya sea oral, escrito, corporal, etc. Correo electrónico, fax, teléfono, videoconferencia y otros, no son sino canales de comunicación y expresión del lenguaje.

Se puede decir entonces que la comunicación es parte del trabajo y que esta influye en el desempeño laboral y en el ambiente del trabajo. Por ende, si mejoramos la comunicación, mejorará el trabajo, el ambiente de trabajo y el producto de ese trabajo.

De acuerdo con el relato bíblico, Dios intervino en la comunicación de los seres humanos precisamente para frustrar la empresa que intentaban llevar a cabo. En Génesis capítulo once versículo uno se hace visible el nivel de integración que existía en toda la tierra expresado en la comunicación:

“Todo el mundo tenía un mismo idioma y usaba las mismas expresiones.”⁸

“En aquel tiempo todo el mundo hablaba el mismo idioma.”⁹

“Todo el mundo era de un mismo lenguaje e idénticas palabras.”¹⁰

“Toda la tierra hablaba la misma lengua y las mismas palabras.”¹¹

8 Biblia Latinoamericana; Argentina; San Pablo; 1995. Génesis 11:1

9 Dios Habla Hoy; Argentina; Sociedades Bíblicas Unidas; 1995. Génesis 11:1

10 Biblia de Jerusalén; España, Desclée de Brouwer; 1989. Génesis 11:1

11 Biblia de las Américas; Estados Unidos; Fundación Lockman; 1986. Génesis 11:1

“En ese entonces se hablaba un solo idioma en toda la tierra.”¹²

“Tenía entonces toda la tierra una sola lengua y unas mismas palabras.”¹³

“Toda la tierra tenía un solo idioma y las mismas palabras.”¹⁴

Las distintas traducciones de esta porción de las Sagradas Escrituras nos ayuda a captar la riqueza de los idiomas originales. El énfasis claro es que la facilidad en la comunicación posibilitaba el desarrollo del proyecto en el que se encontraban abocados. Este proyecto era la construcción de la torre de Babel, que se relata en Génesis once, versículos uno al nueve:

“Tenía entonces toda la tierra una sola lengua y unas mismas palabras.

Y aconteció que cuando salieron de oriente, hallaron una llanura en la tierra de Sinar, y se establecieron allí.

Y se dijeron unos a otros: Vamos, hagamos ladrillo y cozámoslo con fuego. Y les sirvió el ladrillo en lugar de piedra, y el asfalto en lugar de mezcla.

Y dijeron: Vamos, edifiquémonos una ciudad y una torre, cuya cúspide llegue al cielo; y hagámonos un nombre, por si fuéremos esparcidos sobre la faz de toda la tierra.

Y descendió Jehová para ver la ciudad y la torre que edificaban los hijos de los hombres.

Y dijo Jehová: He aquí el pueblo es uno, y todos estos tienen un solo lenguaje; y han comenzado la obra, y nada les hará desistir ahora de lo que han pensado hacer.

Ahora, pues, descendamos, y confundamos allí su lengua, para que ninguno entienda el habla de su compañero.

Así los esparció Jehová desde allí sobre la faz de toda la tierra, y dejaron de edificar la ciudad.

Por esto fue llamado el nombre de ella Babel, porque allí confundió Jehová el lenguaje de toda la tierra, y desde allí los esparció sobre la faz de toda la tierra.”¹⁵

¹² Nueva Versión Internacional; Estados Unidos; Sociedad Bíblica Internacional; 1999. Génesis 11:1

¹³ Santa Biblia Reina Valera revisada en 1960; Argentina; Sociedades Bíblicas Unidad; 1960. Génesis 11:1

¹⁴ Santa Biblia Reina Valera Actualizada; Estados Unidos; Mundo Hispano; 1989. Génesis 11:1

¹⁵ Santa Biblia Reina Valera revisada en 1960; Argentina; Sociedades Bíblicas Unidad; 1960. Génesis 11.1-9

En aquel tiempo toda la tierra utilizaba una sola lengua y unas mismas palabras. Por lo que Dios confundió las lenguas e impidió el entendimiento.

Jehová vio y dijo he aquí que todos forman un solo pueblo y todos hablan una misma lengua -siendo este el principio de sus empresas- nada les impedirá que lleven a cabo todo lo que se propongan. En otras palabras dijo: “Si no intervengo, el hombre será capaz de hacer cualquier cosa que piense y planee”. Dios para evitar el éxito de la “empresa” confundió el lenguaje de los constructores de modo que no se entiendan los unos con los otros; y comenzaron a hablar diferentes lenguas, luego de lo cual reinó la confusión y así fue como Dios dispersó a los hombres sobre la faz de la tierra y cesaron en la construcción de la ciudad y de la torre.

Dios no prohíbe directamente la construcción de la torre sino que va directamente a la causa: la palabra. Dios intervino en la construcción de la torre, pero no detuvo a la gente para que dejara de pensar o hablar. Él impidió que se entendieran unos con otros. Los seres humanos tienen el potencial de pensar, imaginar, planear y poner sus planes en acción. Tiene el poder de llevar a cabo cualquier cosa que pueda trasladar del pensamiento a la acción.

La presente tesis surgió debido a los grandes problemas que existen hoy en día para poder comunicarse y su vinculación con el mundo del trabajo. En este primer capítulo se propone entender a la comunicación como un arte, como un desafío que todos debemos aprender a superar. Se considerará la forma de hablar, la forma de escuchar y a partir de allí se pondrá atención a la centralidad del lenguaje y a la acción que se realiza a través del mismo.

La forma de hablar

En cualquier proceso de comunicación, las personas son tanto emisores como receptores de un mensaje. Son raros los casos en los que las personas ocupan exclusivamente uno de esos roles. Más bien las personas hablan y escuchan alternativamente.

De todos modos, para favorecer el análisis se debe considerar cada momento por separado: primero la forma de hablar y luego la forma de escuchar.

La historia que se presenta a continuación refleja de una manera muy simple como las distintas formas de comunicar un mismo mensaje afectan al que las oye y por ende provocan resultados muy distintos.

En una ocasión, un Sultán soñó que había perdido todos los dientes. Después de despertar, mando a llamar a un adivino para que interpretase su sueño.

- ¡Que desgracia mi Señor!- exclamó el adivino- Cada diente caído representa la perdida de un pariente de vuestra majestad.

- ¡Que insolencia! – gritó en Sultán enfurecido- ¿Cómo te atreves a decirme semejante cosa? ¡Fuera de aquí!

Llamo a su guardia y ordeno que le dieran cien latigazos.

Mas tarde el Sultán ordeno que le trajesen a otro adivino y le contó lo que había soñado. Este, después de escuchar al Sultán con atención, le dijo:

- ¡Oh Señor! Gran felicidad os ha sido reservada. El sueño significa que sobreviviréis a todos vuestros parientes.

El rostro del Sultán se ilumino con una gran sonrisa y ordenó que dieran al adivino cien monedas de oro.

Cuando el adivino salía del palacio, uno de los cortesanos le dijo admirado:

- ¡No es posible!, la interpretación que habéis hecho de los sueños es la misma que la del primer adivino. No entiendo por que al primero le pagó con cien latigazos y a ti con cien monedas de oro.

Recuerda bien, amigo mío, - respondió el adivino sabio- que todo depende de la forma en el decir.

Uno de los grandes desafíos de la humanidad es aprender el arte de comunicarse. De la comunicación depende, muchas veces, la felicidad o la desgracia, la paz o la guerra. Que la verdad debe ser dicha en cualquier situación, de esto no cabe duda, mas la forma en que es comunicada provoca en algunos casos grandes problemas.

La verdad puede compararse con una piedra preciosa: si la lanzas contra el rostro de alguien, puedes herirlo gravemente, pero si la envuelves en un delicado embalaje y la ofreces con ternura, el otro la recibe con agrado.¹⁶

Como bien ilustra esta historia, las palabras, los dichos, las expresiones, tienen el enorme poder de dañar o sanar, de dar felicidad o tristeza, de alejar o acercar.

¿Es la intención dañar al otro, llenarlo de culpa, o aprender? Cada persona debe elegir entre tener una comunicación responsable o

¹⁶ Autor desconocido; "La forma de decir las cosas"; en: Como estar bien; Argentina; 2007; Nro. 320; p.50

irresponsable. La esencia del mensaje que se quiere transmitir no debe alterarse, pero se debe ser muy cuidadoso al momento de elegir las palabras para transmitir dicho mensaje ya que se puede provocar resultados muy diferentes.

Lo que se busca es una herramienta para el aprendizaje, no para la manipulación. Se trata de aprender a manejar el poder de la palabra para expandir capacidad de acción efectiva. Dar feedback para tener interrelaciones más sinceras, abiertas y productivas.

¿Por donde empezar? Atienda sus pensamientos porque se tornan palabras. Escoja sus palabras porque se tornan acciones. Entienda sus acciones porque se tornan hábitos. Estudie sus hábitos porque se tornan en carácter. Desarrolle su carácter porque el mismo se torna en destino.

Cambie la duda por pregunta, la protesta por propuesta y el reproche por reclamo, filtre las cosas por decir.¹⁷

La forma de escuchar

Otro tema a tener en cuenta en la comunicación es qué tipo de mensaje se quiere escuchar. Si bien el mensaje propiamente dicho provoca resultados, a qué cosas se da oído y la actitud hacia ellas son un factor de comunicación clave que podemos controlar.

La siguiente historia muestra como una persona puede filtrar un mensaje que recibe, recibirlo en forma total, parcial o directamente no recibirlo.

*Un relato cuenta que se acerca un discípulo al maestro y le dice:
-Maestro, quiero contarte que una persona estuvo hablando de ti con malevolencia.
El Maestro lo interrumpe diciendo:
-¡Espera!, ¿Ya hiciste pasar a través de las tres barreras lo que me vas a decir?
-¿Las tres barreras? - pregunta el discípulo.
-Si – replica el sabio-. La primera es la verdad: ¿Ya examinaste cuidadosamente si lo que quieres decirme es verdadero?
- ¡No! solo lo he oído decir a unos vecinos*

¹⁷ Wolf, Leonardo; Coaching El arte de soplar las brasas; Argentina; Gran Aldea Editores Editorial; 2003; Segunda edición; p. 97

- Pero al menos lo habrás hecho pasar por la segunda barrera que es la bondad; lo que quieres decir, ¿es por lo menos bueno?
-No, en realidad no. Al contrario.
-¡Ah!- interrumpió el maestro-, entonces vamos a la última barrera: ¿es necesario que me cuentes eso?
- Para ser sincero, no. ¡Necesario no es!
-Entonces- sonrió el sabio maestro-, si no es verdadero, ni bueno, ni necesario, ¡sepultémoslo en el olvido!¹⁸

Como muestra este relato, es posible filtrar los mensajes que se reciben. Para ello, el receptor del mensaje debe dejar de asumir una actitud pasiva en la comunicación para tener un rol activo, dejando de ser un observador para convertirse en protagonista del proceso de la comunicación.

LA PALABRA AMENAZADA

La comunicación se da por medio del lenguaje, pero no debemos perder de vista que este es mucho más que un medio. Como señala Bordelois:

“Una primera y muy extendida forma de violencia que sufre la lengua, en la que todos prácticamente participamos, es el prejuicio que la define exclusivamente como un medio de comunicación. Si se la considera así, se la violenta en el sentido de que se olvida que el lenguaje no es solo el medio, sino también el fin de la comunicación.”¹⁹

El lenguaje tiene un poder creativo dado por su capacidad de ser en sí mismo una acción. En las Sagradas Escrituras en el libro de Génesis capítulo uno, en los versículos del uno al cuatro se presenta el siguiente relato:

“En el principio creó Dios los cielos y la tierra. Y la tierra estaba desordenada y vacía, y las tinieblas estaban sobre la faz del abismo, y el espíritu de Dios se movía sobre la faz de las aguas. Y dijo Dios: Sea la luz; y fue la luz.”²⁰

18 Wolf, Leonardo; Coaching El arte de soplar las brasas; Argentina; Gran Aldea Editores Editorial; 2003; Segunda edición; p.62

19 Bordelois, Ivonne; La palabra amenazada; Argentina; Zorzal Editorial; 2005; Segunda edición; p. 11

20 Santa Biblia Reina Valera revisada en 1960; Argentina; Sociedades Bíblicas Unidad; 1960. Génesis 1:1-4

Las palabras anteceden a las cosas no sólo las reflejan. Dios nombra primero a la luz para que la luz exista.

El lenguaje también refleja las cosas. En las Sagradas Escrituras en el libro de Génesis capítulo dos, en los versículos diecinueve y veinte se presenta el siguiente relato:

“Jehová Dios formó, pues, de la tierra toda bestia del campo, y toda ave de los cielos, y las trajo a Adán para que viese cómo las había de llamar; y todo lo que Adán llamó a los animales vivientes, ese es su nombre.”²¹

En el caso de Adán los animales preceden a sus nombres, que son aquellos que Adán les da y los que les corresponden.

El interrogante sería pues ¿El lenguaje está antes o después?

“El lenguaje está antes y después de nosotros, pero también esta, felizmente entre nosotros. Es el tejido relacional del cual los otros dependen: un tejido fuerte y subsistente, y tan necesario a nuestras vidas como la nutrición.”²²

Una de las riquezas del lenguaje es su constante crecimiento y progreso. Esto lo constituye en un *bien inagotable* que potencia las otras acciones de los seres humanos.

“El lenguaje es una operación interminable y esta continuamente en perpetua renovación. Bien propio e inalienable, el lenguaje es también un referente necesario para plasmar y sostener, no sólo la individualidad propia, sino la del grupo.

Contrariamente a los bienes de consumo, el lenguaje jamás se agota, recreándose continuamente; por lo tanto, compite con ventaja con cualquier producto manufacturado. Es también un bien solidario: lo comparte toda una humanidad, por un espontáneo sistema de trueque. Y por fin, es un bien absolutamente gratuito, ya sea en su apropiación como en su circulación. En otras palabras es un bien totalmente subversivo, porque siendo como es, el bien más importante para los seres humanos- ya que el don propio de la especie, el que nos diferencia de otros animales- su naturaleza se opone a la de todos los otros bienes de consumo, que en lugar de

21 IBID 2:19-20

22 Bordelouis, Ivonne; La palabra amenazada; Argentina; Zorzal Editorial; 2005; Segunda edición. P.25

ser gratuitos, solidarios e inagotables son, sin excepción, agotables, costosos, y no compartidos.”²³

Estas particularidades del lenguaje hacen que el arte de la comunicación adquiera una dimensión nueva cuando se comprende que no se trata sólo de hablar con cuidado y de filtrar lo que se escucha sino de ser intencional en la comunicación. Particularmente interesante resulta el hecho de que la comunicación posee un potencial que no siempre es aprovechado en la comunicación individual ni en la comunicación en el ámbito de la empresa.

LA NOCIÓN DE POTENCIAL

¿A qué se refiere cuando se habla del potencial de la comunicación? Para ello se debe entender qué es el potencial, a lo que Munroe lo define así:

“El potencial es, una habilidad que no ha sido expuesta, un poder reservado, una fuerza que no se ha aprovechado, capacidades que no se han descubierto, un triunfo que no ha sido alcanzado, dones inactivos, talentos escondidos, poder latente, lo que puede hacerse pero que aun no se ha hecho, a donde puede ir pero que aun no ha ido, lo que puede llegar a ser pero que aun no ha sido, lo que puede imaginar pero que aun no ha imaginado, lo que puede alcanzar pero que aun no ha alcanzado, algo que puede llegar a ver pero que aun no ha visto, todo lo que puede realizar pero que aun no ha realizado”²⁴

El potencial de un producto está determinado por su propósito. El propósito es la razón por la que algo fue hecho. Por ejemplo el propósito de una semilla es producir árboles. Pero que esta semilla tenga el potencial de producir un bosque, no significa que lo hará. La habilidad que ha permanecido sin ser utilizada se llama potencial.²⁵

23 IBID p. 33

24 Munroe, Myles; Liberando su potencial; Bahamas; Diplomat Press Publishers International Editorial; 1994; p. 3

25 IBID p.25

El conocimiento de las habilidades es la introducción a ser responsables. Liberar el potencial demanda rehusarse a conformarse con los logros recientes.

Para liberar el potencial de la comunicación es necesario esforzarse y actuar. Es en este sentido que la comunicación posee un potencial que no suele aprovecharse adecuadamente en las organizaciones.

Al pensar en liberar el potencial de la comunicación para mejorar el desempeño de la empresa, el coaching se presenta como una herramienta de suma utilidad.

EL COACHING COMO POTENCIALIZADOR

El Coaching es una herramienta que permite liberar el potencial no sólo de las personas, sino también de los equipos y empresas.

Leonardo Wolf en su libro “El arte de soplar las brasas” define al coaching de la siguiente forma:

“El coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. El coach colabora con las personas, equipos, empresas, para que acorten brechas con respecto a objetivos, tanto personales como organizacionales. Su papel es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.”²⁶

El coaching utiliza diferentes técnicas para diseñar, analizar y re-diseñar conversaciones con el objetivo de incrementar la efectividad tanto en lo personal como en las interacciones. El coaching es un proceso fundamentalmente conversacional. Donde el lenguaje no solo es descriptivo; también es generador y coordinador de acciones.

El lenguaje es acción; a través del lenguaje se pide, se promete, se expresan ideas y opiniones, se presentan ideas y proyectos, se toman

²⁶ Wolf, Leonardo; Coaching El arte de soplar las brasas; Argentina; Gran Aldea Editores Editorial; 2003; Segunda edición; p. 20

decisiones, se definen acciones, se coordinan acciones con otros. El lenguaje no sólo permite hablar “acerca de las cosas” sino que, al ser generativo, “hace que las cosas sucedan”. Su carácter generativo y transformador, crea realidades y posibilita diseñar futuro.

Las conversaciones, ¿generan el futuro que se quiere? Se trata de cambiar al observador, para resaltar que si los resultados no se producen, tal vez se tenga que cambiar las conversaciones.

El coaching opera en el dominio del lenguaje, de la conversación, articulando elementos de la lingüística y la ontología del lenguaje con conceptos, técnicas y herramientas del campo de la psicología, la filosofía, lo corporal, la biología y el pensamiento sistémico.

El coaching constituye un nuevo estilo de liderazgo y gestión donde el líder-coach motiva potencia y enriquece el trabajo en equipo. Ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial.²⁷

²⁷ IBID p. 20; 24-25

Capítulo 2

Organización y Comunicación:

Una relación vital

LA COMUNICACIÓN EN LA DISCIPLINA DE LA ADMINISTRACIÓN

El campo de la “comunicación interna” es interdisciplinario e implica distintas prácticas y abordajes teóricos. Entre las disciplinas podemos nombrar: Administración, Comunicación Social, Psicología, Marketing, etc. Esta investigación centrará su estudio en la Administración, Koontz y Wehrich la definen de la siguiente manera:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”²⁸

LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN

Se estudiará la administración dentro del área de la organización, concibiendo a la administración como un elemento esencial de todas las organizaciones, Bartoli define a la organización como:

“Una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”.²⁹

Por lo tanto la administración se aplica lo mismo tanto a organizaciones grandes como pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios, etc. En este estudio nos focalizaremos en una Institución Eclesiástica situada en la ciudad de Mar del Plata.

28 Koontz, H. y Wehrich, H.; Administración una perspectiva global; México; Mc Graw Hill Editorial;1998; Sexta edición; p.6

29 Bartoli, Annie; Comunicación y Organización; Barcelona; Paidós Editorial; 1992; p.159

ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización será vista desde un enfoque sistémico, la cual concibe a la organización como un sistema.

“Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de varios órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado, el hombre es eficaz. De igual manera se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes. En realidad el sistema es un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario”.³⁰

SISTEMAS ABIERTOS Y SISTEMAS CERRADOS

Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados son aquellos que pueden vivir aislados de su ambiente, ya que no presentan intercambio con el mismo, siendo herméticos a cualquier influencia ambiental. En cambio, los sistemas abiertos no pueden vivir aislados ya que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos), intercambiando regularmente materia y energía. Para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio, siendo la adaptabilidad un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.³¹

Este estudio tomará este último enfoque, considerando a la organización como un sistema abierto donde el conjunto de sus integrantes estarán unidos por y para el cumplimiento de los objetivos

30 Jonson, R. A.; Kast, F. E.; Reosenzweig, J. E.; Designing management systems; EE.UU.; John Wiley & Sons Editorial; 1968; p.113

31 Chiavenato, Idalberto; Introducción a la teoría general de la administración; Colombia; Mc Graw Hill Editorial; 1995; Cuarta edición; p.730

organizacionales, generando una interacción necesaria para poder realizarlos. De esta manera se creará una interdependencia entre los miembros de la organización donde el papel de la comunicación será esencial, ya que permitirá coordinar sus esfuerzos intercambiando información pertinente al momento de ejecutar y realizar la labor diaria que llevará a realizar las metas propuestas.

Capítulo 3

La Comunicación como
Proceso Relacional

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es una actividad propia del ser humano por lo que no se puede definir bajo un sólo horizonte.

“La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.”³²

“La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.”³³

El verbo comunicar está asociado con decir algo, y tal vez decirlo bien, decir algo que sea comprendido por los demás. Cuando usamos el verbo en su forma reflexiva *comunicarse* nos encontramos con un aspecto interesante. Todos entendemos que comunicarse es establecer un diálogo con otro donde las dos partes tienen algo para decir y por ende la escucha se convierte en un punto clave.

Tener algo para decir no necesariamente implica escuchar si hay respuesta, ni cual es esa respuesta. Decir es hablar, opinar, manifestar. Y diariamente vemos gente que habla sola por la calle, o tenemos amigos a los cuales acusamos de monologar, o políticos que hablan sin que nadie les preste atención.

En el español hay dos verbos que usamos para nombrar lo que sucede cuando un sonido llega a nuestros oídos: oír y escuchar. Oír no implica a la voluntad, en cambio escuchar sí. Oímos un ruido que proviene de la calle pero escuchamos música cuando ponemos un CD. Escuchar, a diferencia de oír supone que hay otro que nos está diciendo algo y a quien “le prestamos oídos”. Decidimos escuchar, y escuchar supone prestar atención y dar una respuesta a eso que nos fue dicho y que escuchamos. Escuchar implica un intercambio.

32 Koontz, H. y Wehrich, H.; Administración una perspectiva global; México; Mc Graw Hill Editorial; 1998; Sexta edición; p.588

33 Enciclopedia Microsoft Encarta 98; Comunicación; Microsoft Corporation; 1993-1997

Cuando pensamos que lo importante es lo que tenemos para decir estamos poniendo el acento en la emisión del mensaje. Cuando creemos que lo importante es lo que el otro escucha, o lo que nosotros tenemos que escuchar, hacemos hincapié en la recepción. La diferencia entre estos dos enfoques es crucial. El primero supone que el emisor tiene todo el poder. En el segundo, todos somos emisores y receptores de mensajes que se intercambian, que van y vienen.³⁴

Esta investigación tomará este segundo enfoque donde todos somos emisores y receptores de mensajes.

Comunicación es interacción, acción con otros, es mostrar lo propio y mirar lo ajeno.

Por lo tanto la comunicación es:

- ✓ Interacción, acción con otros.
- ✓ Mostrar lo propio y mirar lo ajeno.
- ✓ Decir y escuchar.
- ✓ Entender y ser entendido.
- ✓ Conocerse y entablar diálogos.
- ✓ Un intercambio en el que ganan todos los que toman parte.

LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Algunos teóricos diferencian los conceptos de información y comunicación. En la información lo importante es lo que queremos decir. En la comunicación lo importante es el intercambio.³⁵

Como he mencionado anteriormente, para esta investigación, lo importante es el “intercambio”, que hay entre emisores y receptores.

³⁴ Mora, M.; Araujo, M.; Gómez del Río, M.; Lome, M.; Caro, G.; Fernández, P.; La comunicación es servicio; Argentina; Granica Editorial; 2001.

³⁵ IBID

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.³⁶

“La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.³⁷

Se puede decir entonces, que las comunicaciones, son las herramientas que todos los seres humanos, es decir cada uno de nosotros, utilizamos con el fin de interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica estar en comunicación con otros dentro de alguna cultura humana. De esta forma, la comunicación se transforma en la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma.

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además depende de las siguientes formas de mensaje:

✓ Palabras: términos que elegimos para expresar las ideas que tratamos de comunicar. Las palabras pueden insultar, dañar o exaltar. Las palabras ayudan para que las personas se sientan parte de la organización o que se sientan separadas.

✓ Rasgos secundarios del significante: es la parte audible del signo lingüístico y consta de ciertos rasgos como: Velocidad, dicción, altura, ritmo y volumen.

✓ Comportamiento no verbal: es todo aquello que ve el que escucha en el hablante, gestos, expresiones faciales, postura, etc.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, podemos establecer que la comunicación es un proceso básico dentro de una

³⁶ FERNANDEZ, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, 1997, Pág. 27

³⁷ FERNANDEZ, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, 1997, Pág. 31

organización. La misma le da cohesión y permite cooperar y coordinar a los miembros, por lo tanto se torna esencial en cualquier empresa.³⁸

ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Al llevar a cabo la acción de comunicarnos, lo que tratamos de hacer es alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influenciar nuestro medio ambiente y a su vez a nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser reducida al sólo cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

Podemos decir que el proceso de comunicación es bidireccional, porque cuenta con dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.

El emisor pone en funcionamiento, es decir, da inicio al proceso de comunicación, al construir un mensaje y enviarlo a un receptor, quien a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias personales, los cuales le servirán para procesar la información recibida. El receptor entonces, analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye nuevos significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.

Emisor

El emisor es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es

38 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.6,7

quien inicia la conversación. A continuación se presentan los 3 pasos que desarrolla el emisor.

Paso 1. Desarrollo de una idea: es la idea que el emisor desea transmitir. Es un paso importante del proceso porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

Paso 2. Codificación: codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión. Existen diferentes tipos de códigos, como el idioma español, el lenguaje de los sordomudos, la clave Morse, las letras, etc. También existen los códigos de grupos especiales, como la policía, los pilotos, abogados, etc., que tienen una manera especial de transmitir sus mensajes. Existen muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etc. Debemos elegir un código cuando nos comunicamos. El código que normalmente usamos es el verbal, el lenguaje.

Paso 3. Transmisión: una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: un memorándum, una llamada telefónica, una plática personal.

Mensaje

El mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor. El mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor. Según Berlo (1984), los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo, etc. Son los productos del hombre, el resultado

de sus esfuerzos para codificar, es decir cifrar o poner en clave común sus ideas.

Los mensajes son la expresión de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código).

Existen algunos aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se elabora un mensaje:

- ✓ Tener en mente al receptor.
- ✓ Pensar el contenido con anticipación.
- ✓ Ser breve.
- ✓ Organizar el mensaje cuidadosamente: Lo más importante debe ir al principio. Así el tema será más claro.

Receptor

El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. En una conversación, el receptor es quien responde a la conversación. A continuación se presentan los 4 pasos que desarrolla el receptor.

Paso 4. Recepción: la transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.

Paso 5. Decodificación: la decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos. Sin embargo, la comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje. Un aspecto importante para la decodificación del mensaje es la atención que se le preste, ya sea al escucharlo, leerlo, etc.

Paso 6. Aceptación: una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de

manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él.

Paso 7. Uso: el receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa.

Paso 8. Retroalimentación: cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquél. Si no se hace retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación. Este paso es desarrollado por ambas partes tanto receptor como emisor.

Canales

El canal es el medio físico que se emplea para transmitir el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc.

Existen diversas formas de medir y maximizar la capacidad de un canal dado a fin de difundir información.

Por lo tanto podemos decir que no todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información. Por ejemplo: los documentos formales, tienen una capacidad de transmisión baja, y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información, ya que involucra tanto comunicación verbal como no verbal. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003)³⁹

³⁹ Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html ; p.7-13

Los canales de comunicación pueden ser:

✓ Canales de comunicación formal: Estos canales son previstos y planificados por la estructura formal permitiéndoles a sus miembros el intercambio de información para el desarrollo de su labor y el alcance de los objetivos organizacionales. Son canales estructurados que aportan a la organización cierta regularidad y racionalidad, factores indispensables para su buen funcionamiento. Las relaciones entre sus miembros son relativamente estables y generan confianza y eficacia para lograr determinados objetivos. Los canales de comunicación formales que pueden encontrarse dentro de la estructura formal son por ejemplo, en los reglamentos internos, las cartas orgánicas, estatutos, normativas jurídicas, descripciones de funciones y de puestos, los protocolos de comunicación, notas de servicio, boletines oficiales, circulares, folletos, informes de actividad, los organigramas.

✓ Canales de comunicación informal: Estos son generados por medio de la estructura informal, que forjan intercambios, comportamientos y relaciones no previstos por la estructura formal, produciéndose de manera intermitente o duradera, cociente o inconscientemente. Los integrantes de una organización poseen necesidades humanas que trascienden la esfera laboral, buscando la satisfacción de entablar relaciones unidades por afinidades sociales, culturales, afectivas, de pertenencia, de edad, de formación, de experiencias, de profesión, o semejanza de personalidades. Estos intercambios y comunicaciones informales no suelen preocupar a los directivos de la organización. Sin embargo, pueden facilitar las comunicaciones cotidianas y fomentar la cohesión y el sentido de implicancia. Un ejemplo de esto pueden ser las charlas informales en los pasillos, en las pausas de descanso, acuerdos de trabajo para organizarse, notas, chat, rumores, opiniones, etc. (Schein; 1982)⁴⁰

40 Schein, E. H; Psicología de la organización; México; Pretince - Hall Hispanoamérica Editorial; 1982; p. 135-136

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Dentro del proceso de comunicación pueden existir problemas que traerán como consecuencia "malentendidos" o "fallas de comunicación". Las barreras, en este proceso, son obstáculos, interferencias que pueden limitar la codificación del mensaje, anular la comunicación, filtrar o excluir parte de ella o darle a la misma un significado incorrecto, lo cual afectará la transparencia del mensaje.

Tipos de barreras:

✓ Personales: son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo. Están constituidas por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, de la tendencia a juzgar y valorar y de malos hábitos de escuchar. Las barreras personales propician una distancia psicológica que impide una comunicación idónea. Nuestras emociones actúan como filtros de la comunicación. Vemos y oímos únicamente lo que nuestra sintonía emocional nos permite ver y oír.

✓ Físicas: son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, están constituidas por interferencias en el canal de comunicación. Entre las barreras físicas encontramos los sonidos que interfieren la comunicación (ruidos).

✓ Semánticas: surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que nos comunicamos, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Generalmente los símbolos tienen una variedad de significados y nosotros utilizamos uno en concreto. Una barrera semántica conduce a una barrera emocional que bloquea la comunicación. Otro problema semántico lo constituye el significado múltiple. Para erradicar significados inapropiados tenemos que acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieren su significación apropiada.⁴¹

41 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.13

TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada uno de ellos donde se almacena la información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de que tipo de comunicación se trate:

- ✓ Externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- ✓ Interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión, y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.⁴²

42 IBID

Capítulo 4

La Comunicación Interna como Estrategia Competitiva

LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La Comunicación Interna cuenta con tres funciones principales que son:

- ✓ Implicación de la persona: Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la organización, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el empleado se sentirá valorado y unido a la institución; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización. Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la empresa, etc.
- ✓ Cambio de actitudes: La dinámica más repetida de las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto con la internacionalización de las empresas y de las nuevas economías son las causas más comunes, que van a exigir ese cambio constante por parte de los miembros de las organizaciones. Por tanto, se debe intentar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos traumáticos posibles. Hay pocas cosas más estresantes, que una absorción o una fusión, porque se va a producir una duplicidad de puestos de trabajo. Una vez realizada la fusión debe informarse a los

trabajadores para que no se cree un clima de tensión. Para evitar esas crisis lo mejor es tener un buen plan de comunicación.

✓ Mejora de la productividad: Se va a conseguir mediante la transmisión de información operativa: asegurándonos que la información de que disponen los trabajadores les llega correctamente, y sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la organización.

Al igual que con la calidad, la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-comunicación dentro de una organización, involucrando problemas como descoordinación, duplicidad de funciones y mal clima laboral. La función de la comunicación interna debe de actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra, y qué tramo se debe de recorrer para lograr la situación deseada. La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los mandos superiores. Desde el punto de vista de la organización, un elemento que hace dinámicas las acciones dentro de las organizaciones, que puede considerarse como el lubricante de la empresa, es la comunicación interna, la cual deberá favorecer la participación e implicación de todos en un proyecto común de la empresa. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003) ⁴³

43 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnóstico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.14-16

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Canales Formales

Comunicación descendente:

Es la más común. La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y trasmite, indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, retroalimentación e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación o autoestima de los trabajadores.

La comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Cuál es la función de la organización, cuáles son sus objetivos, actividades y organización.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la organización.
- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quién es responsable.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la organización, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona.
- Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
- Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc.
- Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
- Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
- Con confirmación de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que le hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.

Comunicación ascendente:

Puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación y no-información cotidiana. El líder eficaz se asegura que la comunicación sea honesta y clara.

Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización.

Comunicación horizontal:

Es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y el compartir funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el plan de "divide y vencerás". Se sabe que la comunicación horizontal es más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Además, la comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo que supone el que cada información que se desee transmitir a un igual pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.

Canales informales

✓ Comunicación por rumores: los superiores, no ponen mucha atención a este tipo de comunicación, los rumores surgen por la necesidad de comunicación que tiene la organización. Los rumores no tienen una dirección y su información es incompleta. Un mando superior eficaz, va a considerar los aspectos positivos y negativos de los rumores.

✓ Comunicación por redes: es una comunicación informal que se establece con el trato regular de los miembros de la organización. Las redes estimulan la identificación con el trabajo y sirven como unidades de socialización.

No es posible eliminar la comunicación informal, pues constituye la manifestación de una realidad subyacente cuya inevitabilidad está demostrada; se busca no combatir este tipo de comunicación, sino utilizarla inteligentemente como ayuda para la difusión y la recepción de las informaciones al igual que con los canales formales.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. Por un lado la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma.

La comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal.

Por otro lado, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la organización ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de ésta, reduciendo la conflictividad y mejorando el clima de trabajo.

Las herramientas más comunes para llevar a cabo la comunicación interna son:

- ✓ Comunicados internos: Es la vía menos costosa y de las más efectivas. Resume las actividades de los diferentes departamentos. Implica una comunicación horizontal y su periodicidad va a estar determinada en función de la empresa.

- ✓ Tablón de anuncios: su colocación debe ser estratégica y procurar que esté al alcance de todo el mundo. La información que se exhiba debe de ser precisa.

- ✓ Buzón de sugerencias: es una manera eficaz de hacer participe a la gente en la política de la empresa.

- ✓ Reuniones: los empleados valoran la comunicación cara a cara, con este tipo de comunicación se busca la participación de todos mediante preguntas y sugerencias.

- ✓ Intranet: la nueva tecnología posibilita la comunicación interna. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003)⁴⁴

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Los procesos comunicativos y la transmisión de información oportuna y exacta para el crecimiento de la organización, pueden ser

⁴⁴ Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.17-20

bloqueados por la influencia de las personas que la componen, éstas seleccionarán una serie de informaciones y las transmitirán o no, cumpliendo la función de “**porteros**” noción desarrollada por Kurt Lewin.⁴⁵

El bloqueo de la información se puede producir, según explica Lewin, por:

- ✓ Recelos profesionales
- ✓ Protección de ciertos intereses particulares
- ✓ Concentración de información como estrategia de poder
- ✓ Circunstancia de la comunicación
- ✓ Desconocimiento de quienes envían la información
- ✓ Falta de aptitud personal y profesional

En la comunicación, puede operar también negativamente los valores o ideologías de los interlocutores, las diversas costumbres o hábitos culturales que impide la construcción de un enfoque institucional compartido en el grupo.

Asimismo, dentro de otros de los factores que condicionan la comunicación tiene que ver con los escasos recursos con los que ciertas organizaciones cuentan para el diseño y puesta en funcionamiento de piezas comunicacionales que contribuyan a ampliar la comunicación en su interior.

La tecnología produce una relación y comunicación impersonal provocada por la distancia, operando prejuicios por la ausencia de vínculos interpersonales y la falta de compromiso entre los miembros de la organización.

Debido a los abusos cometidos en la utilización de ciertas formalidades al momento de comenzar una conversación grupal, se genera desinterés y poca participación. De igual forma se da con el uso de los canales escritos, incurriendo en un exceso de burocratización.

Es importante considerar que la dimensión de una organización determina un mayor o menor ingreso de informaciones que generalmente sufren ciertas interferencias o ruidos que entorpecen las comunicaciones: la falta de comprensión, la sobreabundancia y la redundancia de la

⁴⁵ Petit Francois; Psicología de las Organizaciones, Herder Editorial, Barcelona, 1984, p.59

información, los ritmos de trabajo, la utilización de términos específicos, la rutinización en su presentación, la falta de prioridad para establecer ciertas temáticas que son pertinentes a la organización.

FACTORES A TENER EN CUENTA PARA ELIMINAR BARRERAS

A la hora de comunicar, el emisor debe adecuar el mensaje al posicionamiento sociocultural del receptor, y por consiguiente considerar las habilidades comunicativas del auditorio, su conocimiento, actitudes, etc. Con lo cual es necesario mantener una observación constante sobre la audiencia, tratando de localizar expresiones que muestren falta de atención, fatiga o incompreensión. No hay comunicación posible con audiencia pasiva, apática o no participativa. La actitud del emisor deberá ser siempre de servicio y no de sanción.

El emisor deberá tener en cuenta aquellos elementos de su personalidad que pueden ser una barrera para la audiencia y deberá intentar una empatía psicológica (ponerse en el lugar del otro) con la audiencia para limar estos elementos. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003)⁴⁶

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Si en la vida privada y personal es importante la comunicación; cuanto más dentro de una organización empresarial que tiene objetivos definidos, los cuales deben ser alcanzados, y que cuenta con muchos integrantes. La comunicación es fundamental.

Dentro de la organización la comunicación siempre ha estado presente, ya que es la que posibilita que se desarrollen relaciones entre los individuos. La comunicación debe tener un lenguaje que la exprese y que permita ser comprendida por los demás. A parte de ser esencial para

46 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.20-21

la coordinación de actividades propiamente profesionales y operativas, dentro de la empresa la comunicación es necesaria para:

- ✓ Evitar el aislamiento del empleado, que puede experimentar a pesar de trabajar junto a muchos compañeros.
- ✓ Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.
- ✓ Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que, todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

La comunicación en la organización, es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común y comprender y cooperar para lograr los objetivos y fines organizacionales.

La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa.

En términos generales, es el líder quien determina el clima de la organización e influye sobre las actitudes de los miembros de la empresa. Hace esto a través del tipo de comunicación que desarrolle con los empleados. Sin embargo, aunque los líderes de la organización tienen una responsabilidad primordial en la comunicación efectiva, también comparten esta responsabilidad todas las personas dentro de la organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentre.

En la empresa el líder debe usar todos los medios a su alcance para comunicar la cultura deseada y conseguir una mejor calidad de vida laboral de todo el equipo. Los líderes de equipos de trabajo en empresas del siglo XXI, existen para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que quiere la empresa, la habilidad de comunicación, es la que le permitirá crear y producir valores y significados compartidos y

provocar cierta reacción emocional en el grupo de colaboradores, y así se va a sentir parte del proyecto de la empresa.

Las características del entorno actual en el que se desenvuelve la organización exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para poder reducir los efectos del cambio y poder acrecentar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

En los últimos años se han ido multiplicando los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la comunicación interna, a la par han ido cobrando reconocimiento y un lugar dentro del organigrama de las organizaciones. Sin embargo no hay que olvidar que es un tema novedoso y que no puede llegar a ser contrastado con otros debido a su dificultad de medición.

Es un error esperar a que suceda un conflicto para comenzar a actuar, por ese motivo es primordial poner en marcha el programa de comunicación interna, el cual en la mayoría de los casos, va a quedar en manos del responsable del departamento de Recursos Humanos. Actualmente, las empresas actúan a un ritmo muy rápido en un entorno que cambia a toda velocidad. Para adaptarse a estos ciclos es necesario un personal que se encuentre motivado e informado, con ganas y fuerzas para evolucionar, al mismo tiempo que lo hace la empresa. La comunicación interna no es simplemente la información que corre desde la dirección a la base, implica un sentido descendente y horizontal.

La innovación de las compañías depende de la buena comunicación que exista de abajo hacia arriba, ya que en la comunicación muchas veces es más importante recibir que dar. La comunicación es un proceso diario permanente, no algo limitado a los medios o eventos y se da dentro de la organización, se quiera o no.

Todo miembro de la organización es un comunicador:

- ✓ En el aspecto interno, intercambian la información necesaria para llevar adelante su trabajo.
- ✓ En el aspecto externo, la manera más frecuente y muchas veces la más importante, en que las organizaciones comunican es a través de lo

que dicen sus miembros en lo cotidiano. Cuando atienden a una persona que solicita información sobre qué es y cómo trabaja la organización. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003) ⁴⁷

FINALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Toda comunicación empresarial cuenta con finalidades bien establecidas, las cuales son necesarias para que la comunicación se dé de manera adecuada y favorable para los fines propios del negocio. Estas finalidades son:

✓ Toma de decisiones: para que este proceso pueda ser completado los administradores deben contar con las herramientas necesarias que los lleven a elegir de manera eficiente la decisión que mayores beneficios traerá a la empresa, es decir, tienen que tener a la mano toda la información que dará “conclusión respecto al curso de acción que sería más conveniente para la empresa, teniendo en cuenta las posibles consecuencias –buenas y malas- que esto acarrearía”.

✓ Motivar: en todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización.

✓ Establecer y proyectar una imagen: Es responsabilidad directa de los gerentes y directores crear la imagen que desean proyectar de su empresa, esto no podría ser posible sin la cooperación de sus empleados. Es importante que dentro de la empresa la comunicación entre jerarquías fluya de una manera eficiente haciendo que la empresa se entienda y

⁴⁷ Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.20-25

trabaje a la perfección, lo que va a reflejar y proyectar una buena imagen que beneficiará a la empresa. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003)⁴⁸

EFFECTOS PRINCIPALES DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

✓ No identificación del trabajador con la organización, dando lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que origina una disminución en la productividad unitaria y una insatisfacción personal.

✓ Falta de especificación de funciones y cometidos, lo que distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos. Los empleados no tienen la suficiente información para realizar sus tareas eficientemente.

✓ Desconocimiento de los avances tecnológicos, una de cuyas consecuencias directas es el desaprovechamiento del potencial humano de la empresa que, paulatinamente, se va quedando técnicamente atrasada, fenómeno que termina repercutiendo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y también de la propia imagen de la compañía.

✓ Creación de un sistema de comunicación informal debido a las carencias de la estructura formal. Estos sistemas, en muchas ocasiones, en vez de informar distorsionan la realidad de los hechos. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003)⁴⁹

48 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en:

49 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en:

http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.25-26

TIPOS DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

- ✓ En cuanto a su ámbito son:
 - Interna: que enlaza los distintos escalones jerárquicos y departamentos. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal. La primera se establece entre la dirección y los empleados (puede ser descendente o ascendente) y la segunda, entre empleados del mismo nivel.
 - Externa: que enlaza la empresa con el entorno.

- ✓ En cuanto a su código, puede ser:
 - Escrita, cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.
 - Oral, cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.

- ✓ Por su grado de formalismo, puede ser:
 - Formal, la establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc.
 - Informal, la que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.

Son ejemplos de comunicación informal u organizaciones informales los grupos que se forman para charlar en los descansos, para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión. (Barba Guzmán; Cabrera Parra; 2003) ⁵⁰

50 Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; Diagnostico de comunicación interna, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en: http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.27-28

Redes de comunicación formal

Están instituidas con el propósito de hacer llegar la información precisa en el momento adecuado y a la persona correcta. Estas redes formales respetan la jerarquía empresarial y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

Los flujos de comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuentes de rumores incontrolados.

Los tipos más frecuentes que pueden adoptar estas redes formales son los siguientes:

- ✓ Red en cadena: Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo. Ningún miembro está totalmente aislado. La persona que está en el centro de la línea está mejor informada.

- ✓ Red en estrella: El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás, resulta muy eficaz para tareas simples. Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.

- ✓ Red en Y: Combina la red en cadena y en estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Los miembros lejos del centro se sienten frustrados.

- ✓ Red en círculo: No hay comunicaciones transversales. Ningún miembro está aislado. La información se puede deformar o perder. La transmisión de la información es lenta.

- ✓ Red de vías múltiples: Permite a los miembros comunicarse. Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación. Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.

Redes de comunicación informal

Surgen espontáneamente, como consecuencia, de las relaciones que se dan entre las personas, ya sea por la afinidad existente o por las necesidades personales. La finalidad de esta red es la satisfacción de las necesidades sociales de las personas.

Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Generalmente, representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados. Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y, normalmente, más rápidos y eficaces que los formales.

En definitiva, estas redes sirven para sustituir redes formales ineficaces, expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal y agilizar la comunicación.

✓ Cadena en línea: La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.

✓ Cadena reticular: Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.

✓ Cadena casual: La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.

✓ Rumor: Una persona se encarga de informar a todos los que la rodean.

Los efectos de estas redes sobre la empresa pueden ser positivos y negativos.

Efectos positivos

Los trabajadores pueden servirse de ella para la creación de actividades extra laborales, culturales, de ocio, deportivas, etc., que potencien su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo.

Gracias a estas redes, nacen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la fomentación de un ambiente laboral más agradable, beneficio para toda la organización.

Efectos negativos

La utilización incorrecta de estas redes puede dar lugar a:

- ✓ La interpretación subjetiva del emisor, quien informará desde su punto de vista o desde sus intereses personales.
- ✓ Las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente.
- ✓ Las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones.
- ✓ La difusión de chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros.
- ✓ La extensión de rumores.

Capítulo 5

Técnicas para mejorar
La Comunicación

A continuación se presentan distintas técnicas o herramientas que permiten mejorar la comunicación:

PNI = EL ENFOQUE DE LAS IDEAS

P = positivo: Los aspectos positivos de una idea -razones por las cuales le gusta.

N = negativo: Los aspectos negativos de una idea -razones por las cuales no le gusta.

I = interesante: Los aspectos que encuentre interesantes en una idea.

En vez de decir que una idea es agradable, o por el contrario que es desagradable, se puede utilizar un PNI. Al hacerlo, se enumeran primero los aspectos positivos, después los aspectos negativos, y por último aquellos aspectos que no se consideran ni positivos ni negativos, sino simplemente interesantes. Se utiliza un PNI como una forma de enfocar las ideas, las sugerencias y proposiciones. Un PNI sobre una idea lo puede hacer un tercero o uno mismo.

Ejemplo:

IDEA: Se deben eliminar todos los asientos de los autobuses.

P: Podrían caber más personas en un autobús.

Sería más sencillo subir y bajar del autobús.

Sería más económico fabricar y reparar los autobuses.

N: Los ancianos y los inválidos no podrían utilizar los autobuses.

Los pasajeros se caerían si el autobús se detiene violentamente.

Sería muy difícil llevar las bolsas con las compras o los niños pequeños.

I: Podría traer como consecuencia la fabricación de dos tipos de autobuses: unos con asiento y otros sin ellos.

El mismo autobús podría llevar a cabo mayor cantidad de trabajo.

La comodidad tiene menos importancia en un autobús.

Principios:

El PNI es importante, ya que se puede incurrir en el error de no tener en cuenta una idea valiosa, la cual en el comienzo no parecía serlo.

El PNI es importante porque nos ayuda a ver las desventajas de una idea que resulta muy agradable.

El PNI es importante porque demuestra que las ideas no son solamente positivas o negativas, sino que pueden también ser interesantes, si estas conducen a otras ideas.

El PNI es importante porque la mayoría de los juicios que se emiten están basados en las emociones personales de ese momento, y no en el valor de la idea en sí.

El PNI es importante porque ayuda a decidir si una idea es buena o no, luego de haberla analizado, en vez de hacerlo antes.

CTF = CONSIDERE TODOS LOS FACTORES

Al momento de elegir tomar una decisión o simplemente pensar en algo, se debe tener en cuenta que existen factores que hay que considerar. Si se omite alguno de estos factores, la elección aparentemente será correcta en ese momento, pero más adelante se demostrará que está equivocada. Cuando se observa el proceso de pensamiento de otras personas, hay que tratar de ver cuáles de los factores fueron omitidos.

Ejemplo:

Hace algunos años en una ciudad de Venezuela se aprobó una ley en la cual era necesario que todos los edificios tuviesen en el sótano estacionamientos amplios para los autos de las personas que trabajaban en ellos. De esta manera, todos los que trabajaban allí tenían siempre un lugar donde estacionar. Después de un tiempo, fue necesario cambiar esta ley, ya que resultó ser un grave error. ¿Cuáles fueron las razones?

Las personas responsables de apoyar esta ley olvidaron considerar un factor. El hecho de facilitar el estacionamiento de los autos estimuló a

todas las personas a que fuesen manejando a su sitio de trabajo, y así la congestión del tráfico en las calles se convirtió en un problema aún mayor.

Principios:

Es útil hacer un CTF antes de decidir, escoger o planificar.

Es importante considerar primero todos los factores y luego escoger solamente los más relevantes.

Si uno mismo hace un CTF, se tendrá que pedir ayuda a otra persona para que indique si se ha omitido algún factor importante.

Al omitir un factor importante, la respuesta puede ser aparentemente correcta, pero más adelante demostrará ser equivocada.

Si uno mismo hace un CTF basado en el proceso de pensamiento de otra persona, es posible que se le pueda decir a esa persona cuáles de los factores han sido omitidos.⁵¹

REGLAS

Algunas reglas se han establecido para evitar confusiones: por ejemplo, la obligación de manejar por el lado derecho de la carretera.

Algunas reglas se han establecido para ser disfrutadas: por ejemplo, las reglas del fútbol establecen el juego.

Algunas reglas han sido establecidas por las organizaciones y son dirigidas a sus propios miembros: por ejemplo, la regla de que los soldados deben usar uniformes cuando están de servicio.

Algunas reglas han sido establecidas con el propósito de evitar que unos se aprovechen de otros por ejemplo, la regla de que está prohibido robar.

En términos generales, se establecen las reglas con el propósito de hacer la vida más fácil y mejor para la mayoría de las personas.

51 Ortiz Ocaña Alexander Luis; op.cit., p.6

Principios:

Una regla debe ser ampliamente conocida y comprendida por todos, además, debe ser posible de obedecer.

Una regla no es mala simplemente porque resulte desagradable para algunas personas.

Una regla debe establecerse en beneficio de la mayoría de aquellos que deben obedecerla.

Aquellos que tienen la obligación de obedecer una regla deben poder comprender su propósito.

Las reglas deben revisarse cada cierto tiempo para ver si todavía están vigentes.⁵²

PB = PRIORIDADES BÁSICAS

Algunos aspectos son más importantes que otros. Algunos factores son más importantes que otros. Algunos objetivos son más importantes que otros. Algunas consecuencias son más importantes que otras.

En el proceso de pensamiento acerca de una situación, una vez que se ha formado un número determinado de ideas, se debe decidir cuáles de estas son más importantes de manera de poder resolver algo respecto a estas ideas.

Después de hacer un PNI, un CTF, se puede hacer un PB para escoger los aspectos más importantes, aquellos a los cuales se le debe dar prioridad y resolver primero.

Ejemplo:

Alguien desea pedirle prestada cierta cantidad de dinero. Usted escoge las siguientes prioridades entre una serie de factores:

¿Tiene Usted dinero?

¿Puede permitirse prestarlo?

¿Confía Ud. en la persona que le pide el dinero prestado?

¿Cuándo le devolverá la persona este dinero?

52 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.7

Principios:

Es importante primero, tener la mayor cantidad de ideas como sea posible y luego empezar a escoger las prioridades.

Ante una misma situación, diferentes personas pueden tener diferentes prioridades.

Se debe saber exactamente la razón por la cual se escogió algo como una prioridad.

Es difícil escoger los aspectos más importantes y luego comenzar por el otro extremo, rechazando los menos importantes, para observar, lo que queda.

Aunque las ideas no hayan sido elegidas como prioridades, no deben ser ignoradas, sino que deben ser consideradas después de estas.⁵³

C y S = CONSECUENCIAS Y SECUELAS

La invención del motor de gasolina permitió la fabricación de automóviles, de aeroplanos, la industria petrolera, así como una gran cantidad de contaminación ambiental. Si todas esas consecuencias se hubiesen podido prever en ese momento, quizás se hubiesen utilizado motores eléctricos o de vapor en los autos.

Todo nuevo invento, proyecto, ley, o decisión, trae consecuencias que se podrán observar mucho tiempo después.

Cuando se piensa en una acción siempre se debe considerar las consecuencias de la misma: Consecuencias inmediatas, consecuencias a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo.

Ejemplo:

Un hombre importó conejos para un estado, con el objeto de darles cierto tipo de diversión a sus amigos, que no tenían animales para cazar. Las consecuencias inmediatas fueron positivas, ya que tuvieron muchas presas para cazar; a corto plazo también fueron positivas, ya que era una fuente alimenticia opcional; a largo plazo fueron extremadamente

⁵³ Ortiz Ocaña Alexander Luis; op cit., p.8

negativas, debido a que los conejos se convirtieron en tal plaga que dañaron las cosechas.

Principios:

Cuando las acciones las realiza uno mismo, es probable que las consecuencias las puedan ver con más facilidad otras personas.

Es importante saber si las consecuencias son reversibles o no.

Las consecuencias inmediatas y las consecuencias a largo plazo pueden ser opuestas.

Se debe evaluar la forma en que las consecuencias afectan no solamente al que realiza la acción sino a los demás.

Se debe realizar un C y S completo antes de decidir cuáles son las consecuencias de las que hay que preocuparse. ⁵⁴

PMO = PROPÓSITOS, METAS Y OBJETIVOS

Se puede hacer algo por imitación, porque todo el mundo lo hace, o como una reacción ante una situación. Todas estas son razones que obedecen a un "por qué".

Existen otros momentos en los cuales se hace algo "para" alcanzar alguna meta u objetivo. Algo que ayuda a la forma de pensamiento es saber exactamente qué se está tratando de alcanzar.

También ayuda a comprender el proceso de pensamiento de otra persona si se puede ver cuáles son sus objetivos.

En algunas situaciones es más apropiado utilizar las palabras "propósitos" y "metas" que objetivos, sin embargo, todas tienen el mismo significado.

Ejemplo:

El objetivo de un equipo de fútbol es ganar el campeonato. Sin embargo, podría tener como objetivo ser ascendido a las siguientes categorías o evitar ser relegado a la categoría inferior. Durante un juego, el objetivo es ganar, esto comprende los objetivos de anotar goles, y evitar que el equipo contrario los haga a su favor. Además de esto,

⁵⁴ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.9

existen otros objetivos como entrenar y formar un equipo poderoso para el futuro, así como divertir al público que paga para ver los juegos.

Principios:

Si se sabe exactamente cuáles son los objetivos es más fácil alcanzarlos.

Ante una misma situación diferentes personas pueden tener diferentes objetivos.

En la búsqueda hacia un objetivo final pueden presentarse una serie de objetivos de menor importancia y cada uno es consecuencia del anterior.

Los objetivos deben estar suficientemente cerca, ser lo suficientemente reales y factibles como para que una persona realmente trate de alcanzarlos.

Si bien pueden existir muchos objetivos, se debe tener en cuenta que unos son más importantes que otros.⁵⁵

PLANIFICACIÓN

Significa adelantarse a una situación a través del proceso de pensamiento para ver cómo se va a realizar esta acción. Al planificar un proyecto se debe establecer un programa de lo que se va a realizar y un plan de acción claro.

Principios:

Al planificar es necesario saber exactamente lo que se quiere obtener (PMO)

Siempre debe tenerse un plan alternativo, en caso de que algo no salga como lo planeado.

El valor de una planificación depende de sus consecuencias (C y S)

Se debe mantener el plan tan sencillo y directo como sea posible.

Se deben considerar todos los factores (CTF) muy cuidadosamente y obtener toda la información que sea posible antes del plan.⁵⁶

55 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.10

56 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.11

DECISIONES

Algunas son fáciles otras por el contrario, muy difíciles. En todo momento es necesario tomar decisiones para hacer o no hacer.

Principios:

Se debe tener la capacidad de reconocer las verdaderas razones que existen detrás de cualquier decisión.

Es importante saber si se puede cambiar de opinión en relación con una decisión que ya ha sido tomada.

El hecho de no tomar una decisión es en realidad tomar la decisión de no hacer nada.

Las decisiones son muy difíciles de tomar si uno no está preparado para renunciar a algo con el objeto de ganar algo más.

Al tomar una decisión se debe (CTF), estudiar las (CyS), estar seguro (PMO), estimar (PB) y encontrar todas las (APO). Una vez realizado esto, tomar una decisión es mucho más sencillo.⁵⁷

A P O = ALTERNATIVAS, POSIBILIDADES Y OPCIONES

Cuando se tiene que tomar una decisión o actuar se puede pensar en el primer momento que no se tiene todas las alternativas deseadas, pero si se las busca más detenidamente encontrará que existen más alternativas de lo que se piensa.

Principios:

Cuando a uno no se le ocurren otras alternativas, se debe pedir ayuda a otras personas.

Se debe buscar nuevas alternativas hasta que se encuentre una que realmente satisfaga.

Casi siempre existe una alternativa, aún en casos en los cuales parece imposible.

Es imposible saber si la explicación obvia es la mejor, hasta no haber examinado otras posibilidades.

⁵⁷ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.12

Es sencillo buscar otras alternativas cuando no se está satisfecho pero buscarlas cuando se esté conforme exige un esfuerzo deliberado.⁵⁸

O P V = OTROS PUNTOS DE VISTA

En una misma situación intervienen diferentes personas que pueden tener diferentes puntos de vista. Tratar de ver los hechos desde el punto de vista de otros, es un aspecto importante lo cual se denomina OPV.

Principios:

Se debe tener la capacidad de poder ver el punto de vista de los demás aunque se esté de acuerdo con éste o no.

Todo punto de vista puede ser correcto para la persona que lo sostiene, pero no al extremo de imponérselo a otras personas.

Cada persona tiene diferentes posiciones, formaciones, conocimientos, intereses, valores, aspiraciones, etc. Por esto puede haber personas que se encuentran en una misma situación y que tienen puntos de vista que difieren enormemente entre sí.

Es importante que la otra persona pueda captar el punto de vista de uno.

Hay que tratar de enumerar las diferencias y similitudes entre los puntos de vista.⁵⁹

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

La idea de ponerse un sombrero es equivalente a adoptar un papel o un "rol", Edward de Bono propone la adopción de Seis Sombreros (blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul) que representan a seis maneras de actuar.

Esta técnica permite abordar un problema desde diferentes puntos de vista o enfoques. Ponerse el sombrero:

⁵⁸ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.12

⁵⁹ IBID

Blanco: Significa actuar objetivamente proporcionando datos objetivos.

Rojo: Significa actuar emocionalmente, dando pasos a las intuiciones o sentimientos cuando se está trabajando en el planteamiento o solución de un problema.

Negro: Significa representar el enjuiciamiento crítico centrado en las desventajas, carencias o factores negativos.

Amarillo: Significa adoptar la visión optimista, la visión centrada en las conveniencias y factores positivos.

Verde: Significa adoptar el papel de la creatividad, de la generación de ideas.

Azul: Corresponde al papel del director de la orquesta, del coordinador.⁶⁰

LLUVIA DE IDEAS

Quizá una de las técnicas más conocidas y menos usadas eficientemente. Osborn fue quien desarrolló esta técnica. Su uso, en sus inicios, estaba orientado a la búsqueda de ideas novedosas en áreas de la publicidad.

El procedimiento generalmente consta de cuatro fases:

1. El grupo de trabajo aporta ideas sin considerar si son o no viables, buenas, pertinentes, etc. El facilitador incita a los participantes a dar ideas anotando todas las aportaciones. No está permitida ninguna forma de crítica. Esta fase puede durar alrededor de 20 minutos.

2. El grupo se divide en equipos que clasifican y organizan las ideas.

3. Los equipos evalúan la organización y clasificación de las ideas, aportando sugerencias para la mejora.

4. En una sesión plenaria se consideran las ideas creativas y sus posibilidades de implementación.

También se le llama Torbellino de Ideas: Brainstorming, significa en inglés tormenta cerebral, y a esta técnica se le denomina en español

⁶⁰ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.13

torbellino de ideas. Su objetivo consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creadora, la cual se entiende por la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos, o integrarlos de una manera distinta.

Esta es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que si se deja las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurre existe la posibilidad de que, entre el fragmento de cosas imposibles o descabelladas, aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás.

El torbellino de ideas tiene como función, precisamente, crear ese clima informal, permisivo al máximo, despreocupado, sin críticas y estimular el libre vuelo de la imaginación, hasta cierto punto.

Cómo se realiza:

Preparación: El grupo debe conocer el tema o área de interés sobre el cual se va a trabajar, con cierta anticipación con el fin de informarse y pensar sobre él.

Desarrollo: El director del grupo precisa el problema a tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico. Puede designar a un secretario para registrar las ideas que se expongan. Será útil la utilización del grabador.

Las ideas que se expongan no deben ser censuradas ni criticadas directa o indirectamente; no se discuten la factibilidad de las sugerencias; debe evitarse todo tipo de manifestaciones que coarten o puedan inhibir la espontaneidad; los miembros deben centrar su atención en el problema y no en las personas.

Los miembros exponen su punto de vista sin restricciones, y el director solo interviene si hay que distribuir la palabra entre varios que desean hablar a la vez, o bien si las intervenciones se apartan demasiado del tema central. A veces estimula a los participantes y siempre se esfuerza por mantener una atmósfera propicia para la participación espontánea.

Terminado el plazo previsto para la Creación de ideas, se pasa a considerar - ahora con sentido crítico y en un plano de realidad - la

viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta.

El director del grupo hace un resumen y junto con los miembros extrae las conclusiones.⁶¹

ASOCIACIÓN FORZADA

Cómo se realiza:

Cada participante recibe 10 tarjetas en blanco, divididas en dos grupos iguales.

Llena cinco de ellas, escribiendo en cada una, un descriptor de la situación o problema.

En las otras cinco escribe en cada una la primera palabra que se le ocurra, sin relación con el problema.

Posteriormente se toma al azar una tarjeta de cada grupo, y se construye una frase u oración conteniendo las dos palabras, en donde se plantee una solución al problema, sin evaluar anticipadamente la viabilidad o posibilidad de la solución.⁶²

MIND MAPPING

Es una técnica desarrollada por Tony Buzan.

La técnica consiste en partir de una idea principal y desarrollar entre y cinco y 10 ideas alrededor de ella; posteriormente se desarrollan otras 5 ó 10 de cada una de las 5 ó 10 anteriores y así sucesivamente.

Se supone que al usar esta técnica, el pensamiento está trabajando creativamente de manera natural.

La técnica permite la organización de ideas, la memoria visual, la asociación, organización, enfoque, reestructura, presentación.

61 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.14

62 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.15

La mejor forma de usar Mind Mapping de manera individual es con la asistencia de algún software.⁶³

EL FORO

Es aquella en la cual varias personas discuten un tema determinado, ante un auditorio. Esta técnica es una de las más utilizadas debido a que trae numerosas ventajas, de las cuales se pueden nombrar:

1. Permite la discusión y participación.
2. Permite la libre exposición de ideas y opiniones de los miembros del grupo; y esto es posible de una manera informal y con pocas limitaciones.
3. Da oportunidad de conocer las opiniones del grupo sobre el tema tratado.
4. El auditorio puede reflexionar también sobre tema tratado.
5. En esta, existe una serie de integrantes que juegan un papel de gran importancia, entre ellos se encuentran:

El Coordinador: Este es el encargado de la buena marcha del foro, entre sus funciones básicas se encuentran:

1. Dirigir la participación de los expositores.
2. Determinar el tiempo disponible para cada uno.
3. Señalar el orden de las intervenciones y dar el derecho de palabra.
4. Animar y tratar de que se mantenga el interés sobre el tema.
5. Presentar, al final, un resumen de lo expuesto, las conclusiones y los puntos coincidentes o discordantes.

El coordinador no emite su opinión sobre el tema discutido, mientras se desarrolla el foro.

Los Ponentes o Expositores: Son todas aquellas personas que se preparan para discutir sobre el tema, estos tratan de que su exposición se de en forma sencilla y ordenada. Los expositores no se deben desviar del tema tratado y deben seguir las normas del coordinador. Estos deben evitar, durante la presentación del tema, las referencias personales.

63 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.16

El Secretario: Este tiene entre sus funciones:

1. Mantener el orden y la disciplina durante el foro.
2. Tomar nota sobre lo tratado y de los puntos resaltantes.

Si el grupo es pequeño el secretario no es indispensable.⁶⁴

LA MESA REDONDA

Se efectúa cuando se desea conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado. En esta técnica grupal se siguen una serie de pasos, que permiten el mejor desempeño de la misma, entre las cuales tenemos:

Preparación: Se debe motivar y determinar con precisión el tema que se desea tratar en la mesa redonda

Un miembro o dirigente del equipo puede encargarse de invitar a las personas que expondrán en la mesa redonda.

Preparar el local con afiches, carteleras, recortes de revistas o periódicos, relacionados con el tema a discutir.

Efectuar una reunión previa con el coordinador y los expositores para estudiar el desarrollo de la mesa redonda, establecer el orden de exposición, el tema y subtemas que sería interesante tratar.

Desarrollo: El coordinador inicia la mesa redonda.

Hace una breve introducción del tema que se va a tratar.

Explica el desarrollo de la mesa redonda.

Presenta a los expositores.

Explica el orden de intervención de los expositores.

Comunica al auditorio que, una vez concluidas las intervenciones de cada expositor, pueden formular preguntas.

Luego sede la palabra al primer expositor.

Los Expositores: cada expositor habla durante el tiempo estipulado, y en el caso de que el tiempo de exposición se prolongue es el coordinador quien le avisa prudentemente. Al concluir las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un resumen de las ideas

⁶⁴ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.16

formuladas por cada expositor y destaca las diferencias. Luego los expositores pueden aclarar, ampliar y defender sus puntos de vista, durante unos minutos, ya que luego el coordinador emite un resumen final y concluidas las intervenciones, el auditorio puede formular sus preguntas a la mesa redonda, pero no se permitirá discusión alguna.

Sugerencias: En esta parte la mesa redonda no debe prolongarse mas de dos horas, en la cual establecerán sus sugerencias sobre el tema ya discutido, también en esta parte el coordinador debe ser imparcial y objetivo en cada una de sus conclusiones.⁶⁵

EL PANEL

Se diferencia de la mesa redonda porque no se debate un tema, sino que cada uno de los expositores presenta un punto o aspecto del mismo, completando o ampliando, si es necesario el punto de vista de los otros.

En el panel los integrantes pueden varían de 4 a 6 personas, cada una especializada o capacitada en el punto que le corresponde y existe también un coordinador que se encarga de dirigir el panel. Para el establecimiento de esta técnica se sigue una serie de procedimientos entre los cuales tenemos:

Preparación: El equipo elige el tema que quiere tratar. Se selecciona a los participantes del panel y el coordinador. Hacen una reunión con los expositores y el coordinador para: Explicar el tema que se quiere desarrollar; y explicar el tema que le corresponde a cada uno de los expositores.

En esta etapa también se acondiciona el local con láminas, recortes de periódicos, afiches, etc.

Desarrollo: el coordinador inicia el panel, presentando a los miembros y formula la primera pregunta sobre el tema a desarrollar. Después que cada uno de los miembros del panel ha intervenido, el coordinador hace nuevas preguntas que puedan ayudar a tocar puntos que aun no se han mencionado. Luego al finalizar el tiempo de

⁶⁵ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.18

exposiciones el coordinador pedirá a los expositores que hagan un resumen de sus ideas y posteriormente el coordinador dará sus conclusiones finales y dará paso al grupo de preguntas de los miembros del auditorio para los integrantes del panel.

Observaciones: En este caso es conveniente tener un grabador a la mano, permitiendo con esto que al momento de realizar una observación, la misma este mejor formulada.⁶⁶

DEBATE

Es una discusión entre dos o más personas sobre un tema determinado, este tiene como objetivo conocer todos los aspectos de un tema o asunto, a través de la exposición de las opiniones que sobre el tema tienen todos los integrantes de un grupo.

Para que tenga éxito, en el grupo debe haber:

- 1.Cooperación, los miembros deben manifestar mutuo respeto.
- 2.Orden, los participantes aguardan el uso de la palabra para permitir la participación de todos.
- 3.Compromiso, se debe actuar con sinceridad y responsabilidad.

El debate esta integrado por:

1.Un director o coordinador encargado de declarar abierta la sesión, presentar el tema, conocer el tema y concluir el tema.

2.Un secretario que anota a las personas que van participando y el tiempo de intervención de cada una, esto con la finalidad de darle la oportunidad de participar a todos los integrantes.

3.Los participantes encargados de hablar del tema objeto de debate.

4.Un moderador representante de cada grupo y quien prepara el tema y quien concede la palabra a los participantes; procura que se traten los puntos importantes sin salirse del tema; aclara dudas; finaliza la actividad con el resumen de las diferentes opiniones y saca las conclusiones obtenidas en la discusión con ayuda de los demás.⁶⁷

66 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.18

67 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.20

EL PHILLIPS 66

Consiste en dividir el salón en 6 grupos de 6 personas, las cuales discuten durante 6 minutos un tema o problema (previsto o bien que haya surgido como tema durante el desarrollo de la reunión)

Seguidamente una persona del grupo se reúne con los otros con los otros 5 representantes y vuelve a formar un grupo de 6, que por 6 minutos mas, discutirán el mismo asunto, hasta que se llegue a una conclusión general.

Esta técnica permite que se desarrolle la capacidad de síntesis; contribuye a superar el temor para hablar ante los demás; fomenta el sentido de responsabilidad y estimula la participación de todos los miembros del grupo.

El director (alumno o el docente) formulará la pregunta o el tema que se va a discutir e invitará al resto de los alumnos para que formen grupos de seis personas. Cada grupo nombrará un coordinador y un secretario. Hecho esto, el director tomará el tiempo para contar los seis minutos que durará la actividad. Cuando falte un minuto notificará a cada grupo para que realice el resumen. El coordinador de cada uno de los equipos controlará igualmente el tiempo y permitirá que cada integrante manifieste su punto de vista durante un minuto, mientras que el secretario toma nota sobre las conclusiones. Al finalizar el lapso de discusión en los grupos, el director solicitará a los secretarios la lectura de las conclusiones obtenidas en cada equipo y las escribirá en el pizarrón.⁶⁸

CUCHICHEO

Los miembros dialogan simultáneamente de a dos para discutir un tema o problema del momento.

Cuchichear significa hablar en voz baja a una persona de modo que otros no se enteren. Consiste en dividir a un grupo en parejas que tratan

68 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.20

en voz baja (para no molestar a los demás) un tema o cuestión del momento.

De este modo todo el grupo trabaja simultáneamente sobre un mismo tema y en pocos minutos pueden obtener una opinión compartida sobre una pregunta formulada al conjunto.

Esta técnica se asemeja al PHILLIPS 66, puede decirse una forma resumida de el, con la diferencia de que en lugar de 6 personas son 2, los miembros del grupo y el tiempo se reduce a dos o tres minutos.

Esta técnica no requiere de preparación, cuando sea preciso conocer la opinión del grupo sobre el tema, problema o cuestión del momento, el director o coordinador del grupo invita a discutir sobre el mismo, en lo posible reducido a una pregunta muy concisa.

Cada miembro puede dialogar con su compañero más cercano, el que este a su lado, sin necesidad de levantarse. El diálogo simultáneo, de dos o tres minutos, se hará en voz baja intercambiando ideas para llegar a una respuesta o proposición que será luego informada al coordinador por uno de los miembros de cada pareja.

De las respuestas u opiniones dadas por todos los subgrupos se extraerá luego la conclusión general o se tomarán las decisiones del caso.⁶⁹

SEMINARIO

El seminario tiene por objetivo la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificado. Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

El grupo de seminario esta integrado por no menos de 5 ni más de 12 miembros. Los grupos grandes, por ejemplo, una clase, que deseen trabajar en forma de seminario, se subdividen en grupos pequeños para realizar la tarea.

⁶⁹ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.20

Características: Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo. El tema o material exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado o expuesto en un libro no justifica el trabajo de seminario. El desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse son planificados por todos los miembros en la primera sesión de grupo. Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo. Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado. El seminario puede trabajar durante varios días hasta dar por terminada su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.

Preparación: Tratándose del ambiente educacional, los seminarios serán organizados y supervisados por profesores, los cuales actúan generalmente como asesores, podría darse el caso que la iniciativa partiera de los propios alumnos, lo cual sería muy auspicioso, y que ellos se manejaran con bastante autonomía, requiriendo una limitada ayuda de los profesores en calidad de asesoramiento. En cualquiera de los casos habrá un organizador encargado de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar.

Desarrollo: En la primera sesión estarán presentes todos los participantes que se dividirán luego en subgrupos de seminario. El organizador, después de las palabras iniciales, formulará a título de sugerencia la agenda previa que ha preparado, lo cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no esta agenda por el acuerdo del grupo, queda definida por agenda definitiva sobre la cual han de trabajar los distintos subgrupos. Luego el subgrupo grande se subdivide en grupos de seminarios de 5 a 12 miembros, a voluntad de los mismos. Estos pequeños grupos se instalan en los locales previos, preferentemente tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios, luego cada grupo designa su director para coordinar las tareas y después de terminadas las reuniones debe haberse logrado en mayor o menor medida el objetivo buscado y finalmente se lleva a cabo la evaluación de la tarea realizada,

mediante las técnicas que el grupo considere mas apropiadas, ya sea mediante planillas, opiniones orales o escritas, formularios entre otras.⁷⁰

SIMPOSIO

Consiste en reunir un grupo de personas capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrado así un panorama los más completo posible acerca de la cuestión de que se trate.

Es una técnica bastante formal que tiene muchos puntos de contacto con la mesa redonda y el panel. La diferencia está en que en la mesa redonda los expositores mantienen un punto de vista divergente u opuesto y hay lugar para un breve debate entre ellos; y en el panel los integrantes conversan o debaten libremente entre sí.

En el simposio en cambio, los integrantes del panel individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 ó 20 minutos; exponen sus ideas que pueden ser coincidentes o no, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo de que al finalizar esté desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

Preparación: Elegido el tema o cuestión que se desea tratar, el organizador selecciona a los expositores mas apropiados - que pueden ser de 3 a 6 - teniendo en cuenta que cada uno de ellos debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización. Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del simposio, para intercambiar ideas, evitar reiteraciones en las exposiciones, delimitar los enfoques parciales, establecer el mejor orden de la participación, calcular el tiempo de cada expositor, etc. Además de esta reunión previa de planificación, los integrantes del simposio y el organizador, se reunirán unos momentos antes de dar comienzo para cerciorarse de que todo está en orden y ultimar en todo caso los últimos detalles.

70 Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.21

Desarrollo: El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que se ha de tratar, así como los aspectos en que se ha dividido, explica brevemente el procedimiento por seguir, y hace la presentación de los expositores al auditorio. Hecho esto sede la palabra al primer expositor, de acuerdo con el orden establecido en la reunión de preparación. Una vez terminada cada exposición el coordinador sede la palabra sucesivamente a los restantes miembros del simposio. Si la presentación hecha al comienzo ha sido muy superficial, pueden en cada caso referirse a la personalidad del disertante cuando llega el momento de su participación. Las exposiciones no excederán los 15 minutos, tiempo que variará según el número de participantes, de modo tal que no se invierta mucho más de una hora. Finalizada las exposiciones de los miembros del simposio, el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas. O bien, si el tiempo y las circunstancias los permiten, puede invitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer aclaraciones, agregados, comentarios, o para hacer alguna pregunta entre si. También puede sugerir que el auditorio haga pregunta a los miembros del simposio, sin dar lugar a discusión; o que el auditorio mismo discuta.⁷¹

COACHING

El coaching opera en el dominio del lenguaje, de la conversación, articulando elementos de la lingüística y la ontología del lenguaje con conceptos, técnicas y herramientas del campo de la psicología, la filosofía, lo corporal, la biología y el pensamiento sistémico.

El coaching utiliza diferentes técnicas para diseñar, analizar y re-diseñar conversaciones con el objetivo de incrementar la efectividad tanto en lo personal como en las interacciones. El coaching es un proceso fundamentalmente conversacional. Donde el lenguaje no sólo es descriptivo; también es generador y coordinador de acciones.

⁷¹ Ortiz Ocaña Alexander Luis; ob.cit., p.23

En el coaching se intenta acortar brechas entre una situación actual y una situación deseada. Para ello se realizan diversos procedimientos como los que se detallan a continuación.

Subtexto que subyace en las conversaciones- Método de dos columnas

La idea central de este método es tomar conciencia de un subtexto que subyace en todas las conversaciones. Este subtexto, no siempre consciente, esta conformado por supuestos tácitos e implícitos, que por lo general terminan siendo desplazados, ocultados o negados, pero que, no obstante todas estas acciones, siguen estando presentes en las conversaciones, provocando muchas veces situaciones no deseadas en lo personal, en lo interpersonal y también en la eficacia de lo que se espera como resultado. En ese subtexto suele haber pensamientos y todo tipo de juicios que son evitados por considerárseles peligrosos o riesgosos de decir.

La importancia de esta metodología consiste en explorar eso juicios y aprender a expresarlos honesta y honorablemente ya que encierran una poderosa riqueza que posibilitara diseñar y rediseñar conversaciones.

En el método de dos columnas se pone en el margen derecho lo que los protagonistas de la conversación dicen explícitamente y en la columna izquierda los pensamientos y sentimientos que son evitados.

Ejemplo

Conversación entre Josué (Líder del proyecto) y Moisés (Director de área)

Oficina del director.

Columna Izquierda Pensamientos y sentimientos no dichos	Columna Derecha Lo explícito; lo que fue dicho
¿Cómo estará hoy de ánimo?	Josué: Hola Moisés! Buen día. Moisés: Buen día, adelante, pasa....
Está muy serio. Seguramente que nada lo confortará.	Josué: Discúlpame la demora, mucho tránsito.
Cambia de excusa! Siempre llegas tarde! Me saca de quicio. Prefiero mirar el proyecto a solas.	Moisés: Pasemos a lo nuestro, en 10 minutos tengo otra reunión.
Siempre tiene otras prioridades. Nunca hay tiempo para mis cosas. Me atrasé porque nunca tuve la oportunidad de reunirme antes con vos.	Josué: aquí está el diseño terminado. Estamos un poco atrasados pero igual llegamos. Moisés: (hojea rápidamente): déjame que más tarde lo miraré con mas detenimiento
Otra vez lo mismo! Me dan ganas de mandar todo el diablo. Después introduce cambios sin consultarme; nunca una felicitación.	Josue: Ok, avisame. El equipo está ansioso y entusiasmado con el proyecto.

En el ejemplo presentado, tanto Moisés como Josué son conscientes de su tirante relación. Ambos querrían vincularse de otra manera. Profesional y técnicamente son competentes y en ese aspecto se respetan; pero aunque no explícitamente, sino en las manifestaciones de sus acciones.

Tanto Moisés como Josué se declaran incompetentes en la posibilidad de modificar el decurso de su vínculo personal. Por lo tanto, la respuesta es la evitación o la hipocresía, resolución que no es gratuita ya que tiene el alto costo de terminar afectándolos no sólo en lo interpersonal, sino también en lo personal (irritación, malestar físico,

insomnio, falta de motivación, etc), cuestión que se extiende al equipo y a los resultados de la tarea.

Ejemplos como el precedente se repiten permanente y cotidianamente dentro de una organización. Si se aprende a aprovecharlos, encierran una enorme oportunidad para diseñar o rediseñar conversaciones, reparar situaciones que dejan insatisfechos, generar diálogos transparentes y profundizar vínculos con relaciones de mayor confianza y confiabilidad. Por supuesto, los resultados, que se esperan también serán más productivos.

Si a los subtextos de las conversaciones, en lugar de negarlos se aprendiera a procesarlos, se observaría que encierran un enorme potencial.

La columna de la izquierda es una técnica para ver como operan los modelos mentales en situaciones particulares. Revela como se manipula las situaciones para no afrontar los verdaderos sentimientos y pensamientos obstaculizando la corrección de una situación contraproducente. En situaciones conflictivas se frustran las oportunidades para el aprendizaje.

¿Cuáles son los contenidos de una columna izquierda? Bronca, rechazo, fastidio, medio, descalificación, intolerancia, dudas, resentimientos, desconfianzas, etc. Básicamente, estará llena de juicios, además de supuestos, interpretaciones, sensaciones y emociones. Y no sólo negativas. Más de lo que se cree, se encontrara allí sentimientos de los llamados “buenos” o positivos como la ternura o el amor (por ejemplo, ¿cuántas veces los hombres no le dicen a un amigo cuánto lo quieren?)

Si se expresa la columna izquierda las consecuencias no son aconsejables, pero si se callan, las consecuencias – aunque aparentemente tranquilizantes en el corto plazo – a mediano y largo alcance también son negativas y provocarán el mismo resultado.

¿Qué hacer entonces? La propuesta es transformar lo rechazado en la columna izquierda en un poderoso “fertilizante”. Transformar la bosta en fertilizante.⁷²

Distinción entre opiniones o juicios y hechos u observaciones- procesamiento de una opinión

Muchas veces se confunden los hechos u observaciones con opiniones o juicios, que luego hacen que se tenga conversaciones y discusiones basadas únicamente en opiniones, sin detenerse en los hechos. Es muy habitual que se transforme las opiniones en un hecho y luego se tomen decisiones, se accione o reaccione, como si realmente lo fueran. Tanto las observaciones como los juicios apuntan directamente al concepto de acción. Ambos se complementan, abriendo enormes posibilidades de acción.

Por este motivo en las conversaciones de coaching, se debe hacer una distinción entre:

Las opiniones o juicios: Evaluación subjetiva. Aseveración personal desde el punto de vista de quien la emite. No son buenos ni malos, son fundamentados o infundados. Los juicios siempre hablan de quienes los emiten.

Hechos u observaciones: Se basa en datos empíricos. Se basa en datos mensurables, confirmables y compartidos consensuadamente por los miembros de una misma comunidad, entre quienes hay un entendimiento común y compartido acerca de lo que eso significa, comparten una misma condición biológica y un mismo lenguaje. Las observaciones pueden ser ciertas o falsas.

Dos personas pueden acordar acerca de los hechos de una situación, pero a partir de diferentes estándares para evaluarlos. Por lo tanto se debe identificar el estándar desde el cual se evalúa.

72 Wolf, Leonardo; Coaching El arte de soplar las brasas; Argentina; Gran Aldea Editores Editorial; 2003; Segunda edición; p. 66-69

Para evaluar si un juicio /opinión es productivo es importante reconocer por lo menos cinco aspectos. A saber:

Admisión: lo que se expresa no lo constituye en hecho. Es una opinión, muy importante para mí (quien la emite), pero es mi opinión. Tener esta concepción implica la idea (valor) de humildad (aunque creo firmemente en mi opinión, reconozco que no es la única y que puede no ser la más adecuada o válida)

Fundamento: dar observaciones, ejemplos, datos en los que esa opinión se funda.

Estándar: ¿cuál es la medida o supuesto desde el cual es emitido?

Proceso de razonamiento: ¿cómo llego a esta conclusión a partir de los datos que obtuve?

Objetivo: ¿qué finalidad me mueve a emitirlo? ¿Para qué? ¿Qué preocupación, deseo, incumbencia tengo?

Una manera práctica para internalizar estos elementos es pensar en presente, pasado y futuro:

- ✓ Mi opinión es..... (presente)... ¿Cuál es mi juicio?
- ✓ Mi juicio lo fundamento en..... (pasado) ... ¿Por qué lo digo?
- ✓ El objetivo que me mueve a emitirlo es..... (futuro).... ¿Para qué lo digo?

Tan importante como la fundamentación (por qué) es él para qué de mi opinión (objetivo)

Es necesaria una escucha activa del coach, donde se debe trabajar muchas veces sobre la narrativa del coache para ayudarlo a discriminar y desarticular falsas creencia acerca de lagunas cuestiones que, siendo opiniones, han sido transformadas en hechos.

Cómo se realiza la distinción entre un hecho y una opinión

Se debe iniciar el proceso generando un contexto confianza y confiabilidad que haga posible un dialogo transparente. Luego, mediante herramientas conversacionales, conducir el proceso ayudando al interlocutor a observarse a sí mismo, a escuchar y escucharse, reflexionar, plantearse objetivos y diseñar nuevas acciones. Preguntar por ejemplo: ¿Para qué me cuentas tal cosa? ¿Qué te gustaría que pase con eso? ¿Cuál es tu objetivo al contarlo? ¿En qué te molesta o perjudica lo que pasó? ¿Cuál es tu opinión al respecto? ¿Qué sientes? ¿Cuáles son tus fundamentos para decir eso? ¿En que te basas? ¿Qué piensas y no dices? ¿En qué te beneficia o perjudica decirlo? ¿Cuál es el beneficio o perjuicio de callar? ¿Qué podrías hacer? , o – en otras palabras-: ¿Qué acción podrías llevar a cabo para estar en paz, actuando con dignidad y sin dañar la relación?⁷³

Cómo se realiza el procesamiento de una opinión

El primer paso es apropiarse de la opinión (desintoxicación), donde sigo hablando de la cosa o situación más que de mi persona.

El segundo paso consiste en buscar aquella verdad más esencial que se halla por detrás por detrás de la formulación. Se trata de no definir la cosa o cuestión sino la relación con ella.

Ejemplos sobre el procesamiento de una opinión

Ejemplo 1

Opinión: “El ajedrez es difícil.” (sin procesar)

Primer paso: “Yo opino que el ajedrez es difícil.” Este paso está más enfocado en el sujeto que habla, ya no habla del ajedrez, sino de él.

Segundo paso: “Me es difícil aprender a jugar ajedrez.” Se trata de no definir el ajedrez, sino de su relación con el ajedrez.

73 Wolf, Leonardo; Coaching El arte de soplar las brasas; Argentina; Gran Aldea Editores Editorial; 2003; Segunda edición; p. 63

Ejemplo 2

Opinión: “Tus propuestas son tontas” (sin procesar)

Primer paso (desintoxicante): “Yo opino que tus propuestas son tontas.”

Segundo paso: “No acuerdo con tus propuestas o tengo una opinión diferente.”

Ejemplo 3

Opinión: “Sos un insaciable” (sin procesar)

Primer paso (desintoxicante): “Yo opino que sos un insaciable.”

Segundo paso: “No sé que hacer para satisfacerte.”

En los últimos ejemplos, en las dos primeras líneas, se habla del otro desde la descalificación. En la última, se dialoga con el otro manifestando desacuerdo, y respetuosamente se invita al interlocutor a escuchar nuestra opinión. El interés estará puesto en llegar a alguna conclusión que guíe hacia una correcta toma de decisiones.⁷⁴

Responsabilizarse de la opinión es un principio básico de humildad, en la que se declara que lo expresado no es “la” verdad sino “mi” verdad. Es “mi” perspectiva. Verificar si la exposición ha sido suficientemente clara, e invitar al/ los interlocutores a participar en forma activa mediante interrogantes tales como: ¿cuál es su opinión al respecto? ¿Tiene datos diferentes o quizá observaciones que no he considerado? ¿Hay algún error en mi proceso de razonamiento? ¿Consideran que hay otra acción/ propuesta que resulte más efectiva?

La escucha activa y respetar la opinión del otro es el principio elemental del respeto.

Con respecto a los *pedidos* se debe ser más claro; especificando él para qué y las condiciones de satisfacción, ante un pedido.

Generalmente, cuando una persona no esta satisfecha se producen quiebres en las relaciones interpersonales que a su vez provocan malestar en lo personal, lo que inevitablemente se verá reflejado en los

74 IBID 72

resultados. Estas dos partes involucradas en el compromiso forman parte de un sistema y que el incumplimiento de una de las partes afectará no solamente a ellos, sino muy probablemente a la estructura general. Las quejas, los lamentos, las difamaciones, las culpas, las calumnias y los quiebres de tarea, resultan ser las consecuencias más comunes ante estas situaciones.⁷⁵

Compromisos y recompromisos conversacionales

A través de nuestras conversaciones permanentemente se coordina acciones. Las conversaciones de *compromiso* y *recompromiso* son actos lingüísticos, así llamados porque lo que hacen es generar un compromiso para la acción. Se pueden dividir en:

Compromisos: Pedidos, ofertas y promesas.

Recompromisos: Reclamos y disculpas.

Lo que aparenta ser un simple intercambio de pedido y promesa a menudo resulta atravesado por una serie de quiebres que provocan comunicaciones equivocadas, desconfianza y confusión, dañando vínculos y haciendo perder efectividad.

A continuación se trabajara en estas consecuencias y en el modo de mejorar la eficiencia y evitar aquellos quiebres.

Compromisos conversacionales

Al hablar de coordinar acciones es necesario tener en claro que ello es primordial para el logro de los objetivos de modo eficiente, y que su herramienta principal es el lenguaje. La coordinación de acciones permite proyectar intereses y planificar el futuro y, a través de un pedido, se da comienzo a una serie de movimientos de coordinación a la que se llama “compromiso conversacional”.

75 IBID 81-94

Los compromisos conversacionales se estructuran en torno a promesas, ofertas y pedidos, lo que implica compromisos tanto de quien habla como de quien escucha. Se trata de actos lingüísticos primordiales para coordinar acciones. Dicha coordinación y la comunicación efectiva son la esencia para la exitosa gestión empresarial y una adecuada relación en la vida.

Promesas

La promesa es un acto lingüístico por el cual quien promete se compromete a realizar algo en el futuro, lo cual permite planificar de un modo más eficiente. Como la promesa lleva consigo una cara de restricción (si se compromete por ejemplo a estar en una reunión a las 11:00 eso cierra la posibilidad de hacer otra cosa en ese momento) con frecuencia se evita comprometerse, pues así parecería que se puede mantener mayor libertad. Sin embargo, actuar de esa manera resulta insostenible, ya que la falta de compromiso provoca desconfianza, lo cual afectara tanto la tarea como a las relaciones interpersonales.

Cada promesa involucra dos procesos diferentes: hacer la promesa y cumplirla. Hacerla no es una declaración sino una conversación en la que al menos dos hablantes llegan a una comprensión compartida. Ello ocurre por dos caminos principales; esto es, A ofrece una promesa que B acepta (A esta comprometido), o A puede pedir una promesa que B acepta (B esta comprometido). Sin Aceptación no hay compromiso. Es importante señalar esto ya que en muchas ocasiones existen quiebres como consecuencia de suponer de modo automático que determinados pedidos son suficientes para formalizar el compromiso por parte del otro sin tomar en cuenta su respuesta. Vale señalar también que para dar por cumplida una promesa se requiere una declaración de satisfacción por parte de quien la recibió.

Ofertas y pedidos

Un pedido es una acción lingüística para obtener una promesa por parte de quien escucha. Para hacer promesas se necesita del consentimiento mutuo entre las partes y para ello podemos proceder a través de dos acciones diferentes: pedidos y ofertas. Ambas son acciones de apertura hacia la concreción de una promesa.

Cuando se trata de un pedido, la acción pedida- en el caso de ser aceptada- será ejecutada por el receptor oyente para satisfacer una inquietud del solicitante. Si la acción se iniciara con una oferta, la acción ofrecida – si es aceptada- se constituye en un compromiso del hablante/emisor, quien se hace cargo de una inquietud del receptor. Las ofertas son promesas condicionales que dependen de la declaración de aceptación del oyente.

Los elementos más destacables de un pedido: hablante; oyente/receptor; condiciones de satisfacción (se refieren no sólo al tiempo sino al como; es decir; que requisitos o condiciones debe reunir lo solicitado; mensaje; para qué/ interés.

Efectuado un pedido, se desprenden cinco posibilidades de acción efectiva por parte del receptor. A saber:

- ✓ Aceptar el pedido o la oferta, creando una promesa (si).
- ✓ Declinar el pedido o la oferta, prometiendo en realidad no aceptarla, permitiendo de esta manera al hablante (quien pide) planificar futuro de otro modo.
- ✓ Pide aclaración (es vital un contexto adecuado, ya que sí la indagación fuera tomada como una desafío a la autoridad, el oyente no pedirá las aclaraciones necesarias, se guiara por intuiciones y el resultado seguro serian los errores)
- ✓ Se compromete a comprometerse: el oyente puede responder con un compromiso de comprometerse, pero aclarando no estar en condiciones de hacerlo en este momento.
- ✓ Renegociar el pedido o la oferta: El oyente puede hacer una contraoferta.

Como se puede observar, a fin de cuentas las cinco respuestas posibles a un pedido se reducen a dos: sí o no. Con la obtención o no de una promesa finaliza la primera fase del compromiso conversacional. Ahora el oyente a quien le fue hecho el pedido o la oferta se mueve hacia su realización efectiva.

Recompromisos conversacionales

Efectuado un pedido, y cerrándose este con un compromiso de la otra parte involucrada en la conversación, se dice que queda afirmado un compromiso conversacional y, también, un compromiso de acción.

Hay un sujeto A que se ha comprometido con otro B a llevar a cabo una determinada acción dentro de determinado tiempo y ciertas condiciones de satisfacción. Si este compromiso es satisfecho en tiempo y forma, se dice que se ha cumplido la promesa. Si el compromiso no es satisfecho generalmente se producen quiebres en las relaciones interpersonales que a su vez provocan malestar en lo personal, lo que inevitablemente se verá reflejado en los resultados.

Se debe recordar que estas dos partes involucradas en el compromiso forman parte de un sistema y que el incumplimiento de una de las partes afectará no solamente a ellos, sino muy probablemente a la estructura en general. Las quejas, los lamentos, las difamaciones, las culpas, las calumnias y los quiebres de tarea, resultan ser las consecuencias más comunes ante estas situaciones.

Los recompromisos conversacionales, también llamados conversaciones de compromiso, son aquellas conversaciones que ocurrirán cuando un compromiso previo no ha sido o no podrá ser honrado. Permiten focalizar el quiebre y rediseñar acciones conducentes a reparar la relación afectada y a generar un nuevo proceso de acción a fin de conseguir el resultado deseado.

Una vez que alguien hace un pedido y recibe una promesa, existen cuatro posibilidades de acción:

1. Cumplir la promesa. Ambas partes se sentirán satisfechas.

2. Cancelar el pedido. Muchas veces sucede que hacemos un pedido con cierta urgencia y a pesar de que la urgencia y/o la necesidad perdieron vigencia, no avisamos a quien se ha comprometido con nosotros. Generalmente esto produce resentimiento y da lugar a la desconfianza ante próximos pedidos.

3. Reclamo efectivo.

4. Disculpa efectiva.

Reclamo Efectivo

El *reclamo efectivo* implica una conversación honorable y a la vez rigurosa en los pasos a considerar en su procedimiento, dirigida a la persona que corresponde y circunscripta al tema que generó el quiebre. En vez de quedarse en el lamento, esta conversación abre posibilidades de acción. Lo único que estas explicaciones generarán en el mediano plazo, es reforzar la incomodidad y poner de evidencia la incompetencia de nuestro accionar.⁷⁶

Pasos de un reclamo efectivo:

1. Generar contexto para una conversación. El objetivo es generar acciones efectivas, no avergonzar ni descalificar.

2. Afirmar y corroborar el compromiso previo: “Habíamos quedado en que la reunión comenzaba a las nueve horas y te comprometiste a estar presente”.

3. Aseverar y verificar el quiebre. Indagar en los motivos o razones del quiebre. Reportar daños en tres aspectos: En lo personal: “Me siento ...” (Hablar de uno, no hacer juicios sobre el otro), En lo interpersonal: “Esto afecta ...”, En la tarea.

4. Acordar nuevos compromisos

5. Disculpas efectivas. También ésta es una manera honorable de presentar la imposibilidad de cumplir un compromiso, sin que ello implique una pérdida de la autoestima. La disculpa efectiva resulta más eficaz si la

76 IBID 95

podemos presentar con anticipación al incumplimiento, ya que esto – además ser respetuoso- posibilitará que la otra persona puede rediseñar sus acciones. Si esto no fuera posible, pedir una disculpa efectiva- aunque sea a posteriori- resultará igualmente importante.⁷⁷

Pasos de una disculpa efectiva:

1. Generar contexto para la conversación.
2. Afirmar y ratificar el compromiso previo: “Nuestra reunión daba comienzo a las nueve horas y yo me comprometí a estar presente”
3. Afirmar y reconocer el quiebre: “Reconozco y asumo la responsabilidad de no haber llegado a tiempo”.
4. Presentar motivos o razones del incumplimiento.
5. Indagar en la opinión del otro y pedir un reporte de daños: “Me imagino que mi accionar generó algunas consecuencias y me gustaría saber cómo te ha afectado”
6. Ofrecer disculpa, reparación y nuevo compromiso: “Lamento lo ocurrido, me comprometo a no repetir y me gustaría saber si hay algo que esté a mi alcance para facilitar la tarea que habíamos previsto o reparar el daño ocasionado”⁷⁸

CONTEXTOS DE CONFIANZA

La confianza tiene el efecto de expandir nuestra capacidad de acción y de la misma manera la acción retroalimenta la confianza, pudiendo incrementarla o disminuirla.

77 IBID p.96

78 IBID p.96

La confianza y su relación con algunas competencias conversacionales

1. La efectividad al escuchar:

Si consideramos que alguien no escucha adecuadamente, ello sin duda afectara la confianza que esa persona nos inspira. Si por ejemplo, tenemos que pedirle algo, es posible que no estemos seguros de si hará lo que esperamos o aparecerá con algo diferente.

Si compartimos con ella un asunto que consideramos importante, no sabremos si realmente entendió lo que hemos dicho o lo malinterpretó, y si lo ha hecho, si es posible que realice acciones muy diferentes de las que hubiésemos esperado. Ello evidentemente resentirá nuestra confianza en ella.

Lo mismo ocurrirá si consideramos que cuando esa persona habla no se preocupa por confirmar si se la ha interpretado. Las consecuencias que esto puede desencadenar también pueden traducirse en una disminución de la confianza.

Inversamente, si esa persona escucha y comprende perfectamente y se preocupa por la efectividad del escuchar de los demás, este será un factor que acrecentara la confianza que provoque.

2. La veracidad en el manejo de información

Si la información que recibimos es veraz ello generara mayor confianza; inversamente si consideramos que la información recibida no es del todo veraz o correcta eso generara desconfianza.

3. Falta de atribuciones e inconsistencia en la toma de decisiones:

Cada vez que tomamos una decisión, el mundo es modificado. Para que las declaraciones sean validas es necesario tener la autoridad correspondiente.

4. La solidez en los juicios:

Los juicios se hacen para reducir el rango de contingencias posibles, de sucesos inesperados. Los juicios disminuyen la incertidumbre en el

futuro haciendo referencia a experiencias del pasado. El poder y la importancia de los juicios consisten precisamente en su capacidad de generación de confianza.

5. Las promesas y el dominio de la responsabilidad:

Nos encontramos con los dominios de la competencia (competente) y de la sinceridad. El problema de la competencia se puede afrontar con aprendizaje; el de la sinceridad posiblemente me lleve a cuestionar la relación que mantengo con esa persona.

Los sistemas sociales desarrollan tanto a nivel estructural como cultural distintos mecanismos para generar confianza en sus miembros.

1. Las normas de comportamiento y su administración:

Un sistema que estimula la cooperación, desarrollará confianza; un sistema que estimula la competencia entre sus miembros, provocará formas diversas de desconfianza.

Toda organización, toda empresa tiene también sus propias normas de comportamiento, y éstas influyen en el nivel de confianza de sus miembros y condicionan determinados comportamientos.

Mientras más claras y respetadas sean éstas, con mayor confianza se desenvolverán sus miembros. Mientras más confusas sean, y más arbitrariamente sean consideradas o aplicadas, mayor será la desconfianza con la que se opere.

2. La información y el conocimiento:

Si una persona considera que está informada de lo que está pasando en el ámbito en el que se desenvuelve, actuará con un nivel de confianza mucho mayor que si lo hace sintiendo que no dispone de la información importante.

Antes, el acceso a la información se traducía en una importante ventaja competitiva para las empresas. Hoy día no es el acceso lo que confiere ventaja, sino la capacidad de discernir lo que es información pertinente y lo que se logra hacer con ella.

El conocimiento hace uso de la información para potenciar la acción. El conocimiento es información puesta a trabajar; por lo que esta nos otorgará confianza y nos facilitará movernos hacia la acción.

3. Los valores compartidos:

Los valores incitan a actuar en determinadas circunstancias. Habrá cosas por ejemplo que nos sentiremos impulsados a evitar o impedir. Y habrá cosas que al constatar que no están presentes nos va a estimular a hacerlas.

Los valores determinarán lo que aceptaremos y lo que no aceptaremos, a menudo con independencia del cálculo que podamos hacer sobre las consecuencias de nuestras acciones. Lo que importará no son las consecuencias sino la vigencia de determinados principios éticos, de determinados valores.

Cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores se incrementa el nivel de confianza del sistema pues se reduce el rango de sus comportamientos posibles así como las mutuas incertidumbres con relación a sus acciones. Sabemos lo que podemos esperar de cada uno y el sistema se va a encargar de sancionar de múltiples maneras a quienes se alejan de los valores sustentados por él.

4. El sentido trascendente del futuro:

Fe y confianza son términos convergentes. Tener fe es tener confianza, una confianza que muchas veces nos permite aceptar experiencias que parecieran incluso contradecirlas. Cuando decimos tengo fe en ti, es lo mismo que decir tenemos confianza en ti.

La religión y la confianza en Dios son importantes mecanismos de generación de confianza en el interior de un sistema. Desde la fe los miembros de un sistema actúan y se desplazan hacia el futuro con un paso más firme. La religión es una expresión particular de un fenómeno general más amplio: el sentido trascendente del futuro.

5. La solidaridad interna del sistema:

La solidaridad es una expresión de un fenómeno mayor: el AMOR. El amor es un gran generador de confianza.

Cuando amamos a otro ello suele incitarnos a una apertura, a actuar para alimentar el espacio que comparto con ese otro, para que podamos crecer juntos, para brindarle a otro lo que este quiere.

No solo el amor afecta a la confianza que sentimos por otros, también afecta el amor que sentimos que otros tienen hacia nosotros.

Confianza, sistema y comportamiento

Si queremos diseñar condiciones para la creación de relaciones de trabajo fundadas en la confianza, tendremos que poner atención en dos aspectos:

Revisar la estructura y la cultura: Sin el desarrollo de relaciones de confianza sus miembros no logran alcanzar las metas requeridas por el sistema. Hay sistemas que obstruyen la generación de confianza, estimulan relaciones altamente competitivas y antagónicas entre sus miembros. Otros sistemas promueven la confianza, obligando a los individuos a desarrollar confianza entre si, como condición para tener éxito.

Desempeño de las personas, de los miembros del sistema, y las competencias conversacionales que exhiben en su desenvolvimiento: La confianza no es solo el resultado de buenas intenciones. Esta se sustenta en competencias genéricas que requieren ser aprendidas y estimuladas.

Sistema y comportamiento son las dos grandes áreas que requieren ser examinadas y en las que tendremos que diseñar si deseamos construir organizaciones sustentadas en la confianza, las cuales crearan

condiciones para elevar sistemáticamente el nivel desempeño de nuestras organizaciones. ⁷⁹

79 Echeverría, Rafael; La empresa emergente; Argentina; Granica Editorial; 2006

Capítulo 6

Análisis de la Organización:
Iglesia Centro Cristiano
“Dios es Amor”

UN POCO DE HISTORIA

El ministerio nació en Marzo de 1981 como resultado de una reunión de oración en un hogar del barrio Los Troncos de la ciudad de Mar del Plata donde tres mujeres se juntaron a buscar más de Dios siendo guiadas por la Pastora Graciela de Olier.

De allí, esa célula de amigas se fue multiplicando y multiplicando, y volviéndose a multiplicar hasta llegar a ser lo que hoy en día es el Centro Cristiano Dios es Amor.

A lo largo de estos 27 años y a través de diferentes etapas, la iglesia ha crecido incesantemente. Han hemos tenido que mudarse varias veces debido a la bendición de Dios y a la necesidad de extenderse hacia un lugar más grande.

De Olavarría y Avellaneda, un pequeño garage, pasaron a San Lorenzo y Tucumán. De allí a Rivadavia y La Rioja, ya en el microcentro de la ciudad.

Hoy son más de diez mil miembros que se congregan en la Av. Independencia 1641, lugar increíblemente estratégico.

Trabajan para que todo hombre conozca a Jesucristo, se convierta y crezca en Su voluntad. Esta tarea se realiza a través del discipulado cristiano, el que favorece el conocimiento de la Biblia, la palabra de Dios, nuestra comunión con los hermanos y el evangelismo personal, bajo los grupos celulares, con la meta de alcanzar la ciudad para Cristo.

La Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor pertenece a la Unión de las Asambleas de Dios, Organización de amplia trayectoria y de las más antiguas del País, perteneciente a la C.E.P. y a A.C.I.E.R.A. Alianza Cristiana de las Iglesias Evangélicas de la República Argentina.

DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN

Fichero de Culto N° 14

Personería Jurídica N° 37567

Entidad de bien público N° 5392
Dirección Sede Central: Av. Independencia 1641, Mar del Plata
7600, Bs. As. Argentina

INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES

Horarios de reuniones en la Sede Central:

Lunes a Sábados: 5 horas, 14 horas, y 20 horas.

Domingos: 5 horas, 10 horas, 16 horas y 20 horas.

Radio Red: 6:30 horas, 13 horas y 21:30 horas.

Televisión: Lunes a Viernes

00 horas Canal 10 de Multicanal

01 horas Canal 10 de Mar del Plata

Fiesta de Celebración (Día de Bendición): Cada tres meses en el Estadio Polideportivo (Días Sábados a las 16 horas).

Bautismos: Cada tres meses en la sede central (Días Miércoles a las 19 horas)

Retiros espirituales: Cada tres meses, luego del bautismo, en distintos hoteles de la ciudad.

Presentación y Consagración de niños: El segundo Domingo de cada mes, a las 16 horas.

Santa Cena: El primer Domingo de cada mes, en cada uno de los cultos.

Células de liderazgo: Todos los días, en la sede central en distintos horarios.

Células de conquista: Todos los días, en distintos horarios y lugares.

Escuela de liderazgo: Los días Martes de 16:15 a 23 horas.

Instituto Bíblico: Los días Martes de 16:15 a 23 horas.

Reunión de oración: Los días Miércoles a las 20 horas.

Reuniones para nuevos ABC: Los días Miércoles a las 14 horas, Jueves a las 20 horas y los días Sábados a las 14 horas.

Empoderamiento: Los días Viernes a las 20 horas.

FUNDACIÓN DIOS ES AMOR

La Fundación Dios es Amor, Entidad de Bien Publico sin fines de lucro N° 18635 Inscripta bajo resolución N° 1/73014 de la IGJ, destinada a brindar asistencia a los sectores más carenciados de nuestra sociedad.

La Fundación Dios es Amor nace como un brazo de apoyo y ayuda social de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor. Gran parte de los voluntarios que participan arduamente en sus trabajos y proyectos son integrantes de dicha comunidad cuyo objetivo es llevar el amor de Dios a los más necesitados en forma práctica y sencilla supliendo las necesidades más básicas.

La Fundación Dios es Amor desarrolla sus actividades hace ya varios años al servicio de nuestra comunidad. Desde su nacimiento, viene ejecutando diversas tareas sociales.

Hoy como resultado de los distintos esfuerzos realizados, existen diversas áreas de servicio, claramente diferenciadas, con el fin de potenciar aun más sus posibilidades de acción.

En el área de capacitación y desarrollo personal se dictan una serie de cursos y talleres gratuitos, con el fin de que cada persona adquiera conocimientos en diversos oficios. La respuesta ha superado toda expectativa, y ha resultado siempre, en una clara expresión de gratitud, por parte de los asistentes, con respecto al amor que ellos manifiestan haber recibido.

Te bendeciré y serás de bendición

El trabajo integral, solidario y evangelístico que recibe el nombre de Operación Argentina de la Iglesia Centro cristiano Dios es Amor, surgió del corazón de los Pastores Omar y Graciela Olier, con la firme convicción de que éste es el tiempo donde Dios está levantando una generación para transformar nuestra sociedad. Una generación de hombres y mujeres dispuestos a sembrar con amor la Palabra de Dios, pero también a brindar ayuda a los que más lo necesitan. Sabemos que los tiempos que

corren son difíciles, donde la necesidad que hay es muy grande y donde son muchas las personas cadenciadas que a menudo no tienen siquiera para comer. No obstante, y sin dudar, se comenzó a trabajar sobre este proyecto, ambicioso pero no imposible, movidos por el sentir de que "Nadie está destinado a la miseria", asumiendo todos los costos, la Iglesia lleva toneladas de alimentos, ropa, medicamentos y levanta ofrendas en la cruzada para la compra de equipos médicos para El Hospital Interzonal Especializado Materno Infantil y para el Hospital Interzonal General de Agudos.

Se visita barrio por barrio, casa por casa, puerta por puerta, con bolsas de alimentos, llevándoles una palabra de bendición. Recordándoles que no están olvidados, que nuestra ciudad los respeta, y que tienen una oración de aliento para ellos. No son los alimentos la estrella del día, sino el recibir amor, cuidado y atención lo que realmente necesitan.

Grupos de médicos clínicos, pediatras y profesionales de la salud trabajan incansablemente, atendiendo en los lugares donde se hace difícil llegar, no sólo curando sino también dando charlas de prevención para que continúen los tratamientos, haciendo hincapié en las necesidades de cada lugar.

Lo importante es dar el primer paso hacia aquello que quizás creemos imposible. No centrar nuestra mirada solamente en la problemática económica. Porque detrás hay algo más: el problema social. Y si miramos un poco más allá, el problema es moral. Y aun más profundo el problema está íntimamente unido con la fe: un problema espiritual.

Sólo con la ayuda de Dios se puede producir el cambio espiritual que lleve a un renuevo ético y moral, que ayudará a refundar nuestro país sobre bases sólidas y que muestre a nuestro país como ejemplo iluminando al resto del mundo.

Servicios

En la actualidad cuenta con: Banco de medicamentos, equipo de Doctores y Enfermeros, peluquería para damas y caballeros, orientación vocacional, recopilación y distribución de ropa y alimentos, consultoría psicológica, etc.

Comedor de niños

Cada fin de semana se da de comer a 500 chicos en los distintos comedores.

Donaciones mensuales, a hospitales, escuelas, etc.

Colchones y sábanas, insumos hospitalarios, bastones para ciegos, equipos de música, DVD, televisores, computadoras, pintura, ajueres para bebés, alimentos, ropa y calzado, libros, etc.

PROGRAMA DE LA IGLESIA

Cosmovisión

Tener una visión completa del plan de Dios para esta generación.

Visión

Mar del Plata, Ciudad de Dios.

Objetivo

Ser Sal y Luz, Agentes de Cambio para la comunidad, mirando el 99 % de la población que no conoce al Señor.

Propósito

Levantar a Cristo en la Ciudad

Que caiga el reino de las tinieblas

Que cada habitante tenga un Padre Espiritual

Que cada habitante tenga un pastor

Que cada habitante forme parte de la iglesia del Señor

Valores

Estamos en proceso de cambio: Algunos líderes ya son maduros mientras que otros están sobrepasados por sus heridas y no tienen idea

de que la persona que los está mentoreando los ve como a futuros líderes. Todos están en proceso de seguir madurando. Se valoran los errores como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

Servimos a partir de nuestra identidad: Cada uno tiene habilidades ministeriales, métodos y experiencias diferentes. Esta diversidad es parte de la riqueza de recursos con los que se cuenta para ayudar a cada persona a tomar el paso siguiente en su peregrinaje personal. No se imponen las necesidades de la organización a las personas sino que aprovechamos la riqueza que Dios ha depositado en una persona para bendecir a la parte del reino de Dios que necesita esos recursos.

Somos líderes: Cada uno en el Centro Cristiano Dios es Amor, está siendo preparado para el liderazgo y debe estar preparando a alguien más al mismo tiempo. Ser líder no es algo para una elite.

Equipamos a las personas y las soltamos para ejercer su liderazgo: Nos enfocamos en construir el carácter, valores y principios en los fieles de tal manera que ellos puedan hacer naturalmente lo que deben hacer, sin tener que preguntar paso a paso qué deben hacer.

Alentamos la iniciativa: Cada uno debe asumir su propia responsabilidad y no esperar que haya una persona controlando los detalles.

Organigrama de la iglesia

Pastores principales – Omar y Graciela Olier-

Pastores (24 pastores)

Líderes de células de liderazgo (288 líderes)

Líderes de células de conquista

Líderes asociados

Padre espiritual

Miembro

Pueblo

Las características cualitativas de la iglesia

- ✓ Liderazgo capacitador (Mentor)
- ✓ Ministros quíntuples (Desarrollos de oficios y dones)
- ✓ Células integrales (Espigas y casas de oración)
- ✓ Estructuras funcionales o Móviles (Organismo vivo)
- ✓ Culto inspirador (Celebración)
- ✓ Células abiertas y Cerradas (Evangelismo y retención de frutos)
- ✓ Evangelismo relacional (Oikos)
- ✓ Padre espiritual (Paternidad responsable)
- ✓ Activar visión y Propósito
- ✓ Visión Apostólica

Cambios de Paradigmas en la iglesia Celular

Iglesia tradicional: Unos pocos hacen el trabajo con mucho esfuerzo y escasos resultados

Iglesia apostólica celular: Funcionando en los oficios y dones dados por Dios a sus miembros

Programa de conquista

El programa de conquista esta en marcha.

Personas a alcanzar:

- ✓ Oikos: Personas con quienes se interactúa
- ✓ La comunidad: Compañeros, vecinos
- ✓ El mercado: Gobierno, comercio, educación

El mensaje, 4 leyes espirituales

Dios nos ama: Porque de tal manera amó Dios al mundo que ha dado a su hijo unigénito, para que todo aquel que en él cree, no se pierda, mas tenga vida eterna. Porque no envió Dios a su hijo al mundo para condenar al mundo, sino para que el mundo sea salvo por él". Juan 3:16,17. Pero Dios que es rico en misericordia, por su amor que nos amó, aun estando nosotros muertos en pecado, nos dio vida juntamente con Cristo (por gracia sois salvos)

Todos son pecadores: El hombre esta separado de Dios por su pecado. Por cuanto todos pecaron y están destituidos de la gloria de Dios (Romanos 3:23) "Como esta escrito: no hay justo, ni aun uno" (Romanos 3:10) "La paga del pecado es muerte (separación de Dios por toda la eternidad" (Romanos 6:23).El hombre se encuentra sin esperanza y sin Dios en el mundo (Efesios 2:12) Muchos creen que después de esta vida todo termina, pero la Biblia nos avisa que "está establecido para los hombres que los hombres mueran una sola vez y después el juicio" (Hebreos 9:27)

Cristo murió por todos:"Que Cristo murió por nuestros pecados, conforme a las Escrituras, y fue sepultado y que resucito al tercer día, conforme a las Escrituras (I Corintios 15:4). Porque la palabra de Dios es locura a los que se pierden, pero a los que se salvan, esto es a nosotros es poder de Dios. (I Corintios 1:18). "Para esto apareció el hijo de Dios, para deshacer las obras del diablo" (I Juan 3:8). "El que en él cree, no es condenado, pero el que no cree, ya ha sido condenado porque no ha creído en el nombre del unigénito Hijo de Dios" (Juan 3:18)

Se recibe a Cristo en el corazón: La Biblia enseña que solamente hay un camino, que conduce a Dios. Jesús dijo, Yo soy el camino, la verdad y la vida, nadie viene al Padre, sino por mí. (Juan 14:6) La Biblia nos promete que "si confesares con tu boca que Jesús es el señor y creyeres en tu corazón que Dios le levanto de los muertos, serás salvo, porque con el corazón se cree para justicia y con la boca se confiesa para salvación" (Romanos 10:9-10)

Credo

En la Biblia: como la única y verdadera fuente de revelación. Regla infalible de fe y conducta.

En Jesucristo: nacido de la virgen María y concebido por obra y gracia del Espíritu Santo.

En la Trinidad: Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo.

En el perdón de los pecados: por medio de Jesucristo y su sangre redentora.

En la salvación: por gracia por medio de la fe.

En la Iglesia: la compañía de todos los redimidos por Jesucristo que creen y practican las enseñanzas del Evangelio.

En la segunda venida de nuestro Señor Jesucristo en gloria.

Desarrollo del liderazgo

Roles del líder: Facilitador, mentor, movilizador, pastor y líder.

Carácter del futuro líder: Fiel, sumiso, enseñable y disponible.

El líder saludable: Oración, nutrición, paternidad responsable, misericordia, liderazgo Administrativo, metas claras trimestrales y formar un nuevo líder.

Capítulo 7

Diseño Metodológico

BREVE CARACTERIZACIÓN DEL TIPO DE DISEÑO

La investigación se clasifica en diversos tipos, de acuerdo con diferentes criterios. Se detalla a continuación las distintas clasificaciones para contextualizar seguidamente la clasificación del presente trabajo:

De acuerdo con su **finalidad**, una investigación puede ser *básica*, cuando busca solamente describir un problema; o *aplicada* cuando se propone explicar el problema para orientar la toma de decisiones de intervención.⁸⁰

Si se considera su **alcance temporal**, la investigación puede ser *seccional o sincrónica*, si se hace un estudio acotado en un momento histórico puntual o un corte en una situación en un momento dado. También puede ser *longitudinal o diacrónica*, en el caso de que el corte sea transversal para estudiar la evolución del tema en un período determinado, que permite comparar los cambios que se van produciendo.⁸¹

Teniendo en cuenta las **fuentes** empleadas, puede ser:

- ✓ De datos primarios: cuando los datos o hechos son recogidos por aquellos que investigan directamente de la realidad.
- ✓ De datos secundarios: se usan resultados de otras investigaciones, realizadas por otros investigadores, y se los analiza e interpreta.
- ✓ Mixtas: cuando se utilizan datos primarios y secundarios.⁸²

⁸⁰ Barrón, Elsa Viviana; *Metodología de la Investigación*; Buenos Aires: SITB, 2003. p. 34

⁸¹ Barrón, Elsa Viviana y D'Aquino, Marisa; *Proyectos y Metodologías de la investigación*; Buenos Aires; Maipue Editorial; 2007; p.21

⁸² Sierra Bravo, R.; *Técnicas de Investigación Social*; Madrid; Paraninfo Editorial; 1998, p. 78.

Desde el punto de vista del **nivel de profundidad del conocimiento** que se desea obtener, pueden ser:

✓ Exploratorias: son preponderantes en áreas o disciplinas en las que las problemáticas no están lo suficientemente desarrolladas o que el investigador desconoce totalmente, de manera que éste tiene como propósito familiarizarse con la situación antes de formular un problema de manera más específica.

✓ Descriptivas: son aquellas que cuentan las maneras de formación, estructuración o cambios de una cuestión con más detalles.

✓ Explicativas: se buscan los factores o las causas que dan lugar a las diferentes características del problema a estudiar.⁸³

Si la investigación se realiza en el **ambiente** natural de lo estudiado, se la denomina investigación *de campo*, para diferenciarla de la investigación *de laboratorio* que se realiza en un espacio cerrado y controlado.

En relación con la **naturaleza de la información** que se recoge para responder al problema de investigación se puede distinguir entre:

✓ Investigación **cuantitativa**: es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Dentro de la investigación cuantitativa se cuentan los diseños experimentales; la encuesta y estudios cuantitativos con datos secundarios —que abordan análisis con utilización de datos reunidos por otros investigadores—.

✓ Investigación **cuantitativa**: es aquella que describe sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa.⁸⁴

83 Mendicoa, Gloria Edel; Sobre tesis y tesisas: lecciones de enseñanza- aprendizaje; Argentina; Espacio Editorial;

2003. p. 45

84 IBID, 48

La presente investigación se clasifica de la siguiente manera:

- ✓ De acuerdo con su finalidad es *aplicada*.
- ✓ En cuanto a su alcance temporal es *seccional o sincrónica* ya que el estudio de campo se desarrolla en Noviembre de 2007.
- ✓ Considerando las fuentes empleadas es *mixta* ya que se emplean *datos primarios y datos secundarios*.
- ✓ De acuerdo con el nivel de profundidad del conocimiento que se desea obtener es *descriptiva*.
- ✓ La investigación es *de campo*
- ✓ En relación con la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación se realiza una triangulación de datos *cuantitativos y cualitativos*.

Las razones por las cuales se ha elegido que el estudio sea descriptivo, es debido a que se hará una medición de variables para el estudio como son: la comunicación, las barreras de comunicación, las herramientas de comunicación y el tipo de comunicación. Esto será útil para determinar como es que un programa de comunicación interna afecta o mejora el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización. Un buen programa de comunicación interna de tipo descriptivo, puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

El lugar para el trabajo de campo es la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor” de la ciudad de Mar del Plata.

DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO: UNIVERSO- POBLACIÓN; MUESTRA; UNIDAD DE ANÁLISIS

Este estudio realiza la investigación diagnóstica y las propuestas para la comunicación interna dentro de una institución eclesiástica en la ciudad de Mar del Plata. Se trabaja en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”, a la que concurren en la actualidad unos diez mil miembros.

Se realizó una entrevista semiestructurada a los Pastores Principales y una encuesta representativa a los dos niveles jerárquicos inmediatos a los mismos que forman parte del cuerpo de liderazgo.

Unidad de Análisis:

- ✓ La entrevista semiestructurada es realizada al Pastor Omar Olier y a su señora Graciela Arana.
- ✓ La encuesta se aplica a los niveles jerárquicos superiores, para lo cual se tomará una muestra aleatoria de 50 personas.

SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

Disponibilidad de la información

Evaluación de la tarea realizada

Medios de información

Circulación de la información

SELECCIÓN DE INDICADORES

Disponibilidad de la información: se preguntó acerca de diferentes niveles de información que las personas necesitan:

- listado de integrantes de la célula
- materiales que se deben enseñar
- antecedentes de los integrantes de la célula
- horarios, días y lugares donde se realizan las células
- lugares para realización de los encuentros
- aspectos propios de la organización (estrategia, visión, misión, metas y objetivos, proyectos, agenda anual, estatutos)

- posibilidades de capacitación (materias del instituto, cursos, talleres, conferencias, seminarios, retiros, bautismos)

Evaluación de la tarea realizada

- conocimiento de las repercusiones de la tarea
- evaluación de desempeño

Medios de información

- eventos: características, niveles de participación, frecuencia.
- Herramientas escritas y orales

Circulación de la información

- circulación en forma vertical descendente y ascendente, circulación horizontal.
- Tiempos para transmisión de la información.

PLAN DE ANÁLISIS

El análisis se realiza a partir de las variables seleccionadas, empleando los datos recogidos a través de las entrevistas y las encuestas realizadas.

SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

I. Encuestas

La encuesta es un estudio hecho sobre la base de cuestionarios. Un cuestionario es un instrumento para la recolección de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación.

Se compone de preguntas que permiten estudiar el hecho propuesto, investigando a una población numerosa en menos tiempo del que requeriría hacer entrevistas.

El cuestionario debe responder a dos requisitos:

- ✓ Validez: Consiste en captar de manera significativa y en un grado de exactitud suficiente y satisfactoria aquello que es objeto de investigación

✓ **Fiabilidad:** Es fundamental que el cuestionario sirva para obtener resultados confiables, que las respuestas no sean inducidas por el que elabora el cuestionario.

Esta técnica posibilita cuantificar los resultados y esto permite una mayor objetividad.

El cuestionario es una técnica que se realiza utilizando como instrumento una serie de preguntas con abanico de respuestas posibles. Las preguntas y respuestas se codifican para permitir luego la tabulación de los datos obtenidos.

Es un medio de obtención de datos preparado especialmente para la investigación empírica.

La finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada información de la población investigada sobre las variables del tema a investigar.

Existen diferentes tipos de cuestionario. Antes de hacer uno, debemos optar:

✓ **Cuestionarios de respuesta indirecta:** son los utilizados en entrevistas estructuradas. El investigador hace las preguntas.

✓ **Cuestionarios de respuesta directa:** se los llama cuestionarios postales porque suelen ser enviados por correo. También corresponde a esta categoría el cuestionario por grupo o de redacción colectiva.

✓ **Cuestionarios pre-codificado:** las preguntas están formuladas de tal manera que sólo exigen optar entre respuestas preestablecidas, de acuerdo con un código que se ha elegido. La elección puede efectuarse mediante una señal (cruz o tilde) en el lugar reservado a tal efecto. Por lo general, el cuestionario pre-codificado utiliza preguntas cerradas o preguntas en abanico con alternativas múltiples (opciones para elegir).

✓ **Cuestionarios post-codificado:** las respuestas son formuladas por el encuestado, como quiera hacerlo. Luego de hacer las preguntas, el investigador debe construir categorías para poder agrupar las respuestas similares y trabajar con los datos.

La codificación del cuestionario consiste en asignar a cada opción de respuesta o cada categoría, un número. Los números 98 y 99 por lo general se utilizan como códigos para “No sabe” y “No contesta” respectivamente.

Tipos de preguntas:

- ✓ Preguntas cerradas: sólo dan opción a dos respuestas, la afirmativa o la negativa.
- ✓ Preguntas categorizadas: presentan como respuesta una serie de categorías entre las que el encuestado debe elegir.
- ✓ Preguntas abiertas: Solo contienen la pregunta y no establecen ningún tipo de respuesta. ⁸⁵

II. Entrevista semiestructurada

Entendida desde las perspectivas constructivistas, interaccionistas y la etnometodología, la entrevista es pensada como una conversación entre dos personas, por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro el entrevistado, dando participación a ambos actores.

Se produce en el ambiente natural del entrevistado. Es vista como una dinámica y como resultado, se disminuye la estandarización, por el carácter interactivo de la entrevista.

Se trabaja con guías, temáticas o con preguntas.

El entrevistador está más involucrado que en las perspectivas positivistas de la entrevista. El objetivo de su tarea es generar un ambiente que de lugar a este proceso de cooperación entre ambos sujetos y por esto la anterior idea de contaminación o desvío pierde sentido.

Este tipo de entrevista se realiza sobre la base de un formulario preparado previamente. Se construye un cuestionario con preguntas elegidas por el investigador. En el cuestionario se anotan las respuestas.

85 Sierra Bravo, R.; Técnicas de Investigación Social; Madrid; Paraninfo Editorial; 1998, p. 125.

En algunos casos de manera exacta como el entrevistado responde y en otros casos, ya están anotadas y codificadas las respuestas posibles y el entrevistado elige entre algunas de las opciones preestablecidas. Este tipo de entrevista toma la forma de un interrogatorio en el cual las preguntas establecidas con anterioridad se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos.

En este tipo de entrevista el entrevistador necesita agudeza y habilidad para saber buscar aquello que quiere conocer, focalizando las preguntas en torno a cuestiones precisas. Para ello necesita saber escuchar, esclarecer sin sugerir y, sobre todo, alentar al entrevistado para que hable.

Aspectos a tener en cuenta al entrevistar

- Presentarse claramente: El entrevistador debe dar a conocer su nombre y los motivos de la entrevista y explicar al entrevistado para qué se utilizará la información, explicitando claramente:

- a. Intenciones del investigador y propósito de la investigación.

- b. El anonimato del informante en la presentación final del trabajo de investigación.

- c. Aclarar que tendrán la posibilidad de leer y comentar los borradores antes de su presentación.

- d. Especificar cuál será, en principio, el tiempo necesario.

- Concertar la entrevista anticipadamente: Elegir el día, la hora y el lugar de la entrevista. Es imprescindible buscar un espacio físico con privacidad y tranquilidad para la realización de las entrevistas y respetar el tiempo del entrevistado.

- Tener un conocimiento previo del campo: Este es un punto clave en la preparación de entrevistas. Al conocer lo más posible acerca de las modalidades y pautas culturales del grupo o persona que vamos a entrevistar, tenemos un riesgo menor de no comprender al otro.

Condiciones del entrevistador

Es necesario que quién realice una entrevista tenga capacidad de comunicación, aptitud para captar la situación de los otros y conocimientos teóricos para no manejarse con sus prejuicios.

En la situación de entrevista es necesario que el investigador cree un clima en el que las personas se sientan cómodas. El tono de la entrevista es el de una conversación. Aunque hay sin duda diferencias entre la situación de entrevista y aquellas en que las personas interactúan normalmente: los entrevistadores a veces deben contenerse y no expresar sus opiniones; se entiende que la conversación es privada y confidencial; los entrevistadores comunican un interés genuino en las opiniones y experiencias de la gente y están dispuestos a escucharla durante horas hasta el final.

En realidad el entrevistador tiene muchas figuras paralelas en la vida cotidiana: el que sabe escuchar, el confidente. Taylor y Bogdan dan algunas recomendaciones para crear un buen clima:

- No abrir juicio: El mejor modo de evitar la apariencia de que se está juzgando a las personas consiste en tratar de aceptarlas por quienes son y por lo que hacen o el rol que ocupan.
- Permitir que la gente hable: Cuando el entrevistado comienza a hablar sobre algo importante, dejar que la conversación fluya.
- Ser sensible. Prestar atención a lo que la persona hace, dice y siente.

Instrumentos de recolección de datos.

Se utiliza una guía para la realización de las entrevistas, para posibilitar que los temas claves sean explorados con un cierto número de informantes. Esta no es un protocolo estructurado sino una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. Durante la entrevista el investigador decide cómo preguntar.

Para el empleo de la guía es necesario conocer a las personas que se intenta estudiar y es útil cuando ya se ha aprendido algo sobre los informantes. La guía puede ampliarse o revisarse a medida que se realizan entrevistas adicionales.

Se utiliza un grabador para una mayor precisión en el registro de la información ya que el entrevistador también está participando en la entrevista.

También se lleva un diario del entrevistador que permita seguir la pista de lo que ya ha sido descubierto y volver atrás, a conversaciones específicas cuando quiera seguir desarrollando algo que dijo el informante.

En el diario también se registran los comentarios del investigador:

“Lo mismo que el observador, el entrevistador puede tomar nota de los temas, las interpretaciones, intuiciones y conjeturas emergentes, gestos notables y expresiones no verbales.”⁸⁶

Ámbitos de aplicación: ventajas y desventajas

Para la tesis se buscó describir la perspectiva de los actores.

En este sentido los métodos y el proceso de investigación serán vistos como aspectos complementarios de la práctica de la investigación, teniendo en cuenta que “la aplicación de un método, nunca es mecánica, ni esquemática, lo que indica un modo interno de vincularse a una realidad dada colaborando en la producción del conocimiento.”⁸⁷

La investigación parte de una perspectiva interpretativa, mirando el contexto del mundo de la vida que es:

“El ámbito de la práctica, de la acción... y la realidad cotidiana del mundo de la vida incluye no sólo la naturaleza experimentada por los individuos, sino también el mundo social (y por ende el mundo cultural) en el cual se encuentran; el mundo de la vida no se crea a partir de los objetos y sucesos simplemente materiales que se hallan en su entorno... El mundo de la vida es, para esta perspectiva, el escenario y lo que pone límites a la acción individual y recíproca.”⁸⁸

Se estima que se desarrollarán unas sesenta entrevistas, aunque el criterio a utilizar es el de muestreo teórico. Se realizarán entrevistas a los jóvenes, ya que el discurso es el objeto privilegiado de la investigación. Se estudiará el lenguaje, renunciando a la transparencia del mismo y

86 Taylor S. J. y Bogdan R. Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Buenos Aires: Paidós, 1986.p.131, 132

87 Schuster, F. y otros, El oficio de investigador. Rosario: Homo Sapiens, 1997.

88 Vasilachis de Gialdino, Irene. Métodos cualitativos I los problemas teórico - epistemológicos. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1993. p. 49,50

revalorizando los aspectos menos evidentes y manifiestos que lo conforman y deben ser analizados.

Se busca dar cuenta de la realidad que las personas perciben, las significaciones que como actores dan a los hechos. Se busca conocer el proceso de interpretación de los actores.

En la presente investigación se trabajará con entrevistas cualitativas, “con la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación.”⁸⁹

Se parte de conocer las desventajas propias de las limitaciones de este tipo de investigación:

Los datos son sólo enunciados verbales o discurso:

“...en tanto forma de conversación, las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre cualquier tipo de personas. Aunque los relatos verbales de la gente pueden aportar comprensión sobre el modo en que piensan acerca del mundo y sobre el modo en que actúan, es posible que exista una gran discrepancia entre lo que dicen y lo que realmente hacen.”⁹⁰

Al no conocer el investigador muchos aspectos de la vida cotidiana del informante hay aspectos de su perspectiva que no se comprenden por las limitaciones propias del lenguaje y porque el investigador puede plantarse supuestos incorrectos.

89 Ibáñez, Jesús y otros , El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación, Alianza Editoria:

Madrid, 1986. p. 179

90 Taylor S. J. y Bogdan R. Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Buenos Aires: Paidós, 1986. p.

Las principales áreas de análisis son:

La perspectiva de los actores: Es la representación particular que asumen aspectos de lo real (en este caso el proceso de incremento de la brecha de desigualdad social durante los años noventa) según la posición y la distancia en relación con ellos en que se encuentra el sujeto adolescente, como actor dentro de una situación que le es propia y en la cual esta inserto en la cotidianeidad.

Esta perspectiva es cognoscible a través del lenguaje que es el instrumento que permite al sujeto expresar los conceptos, formar juicios, pensar y razonar.

El análisis del conocimiento propuesto por Sierra Bravo, permite identificar diferentes factores que influyen en la perspectiva de lo real.

La perspectiva está condicionada y construida por:

- las bases sociales (clase, generación, intereses, afiliación étnica, procesos sociales)
- las bases culturales (valores, clima de opinión, mentalidad de la cultura)

Capítulo 8

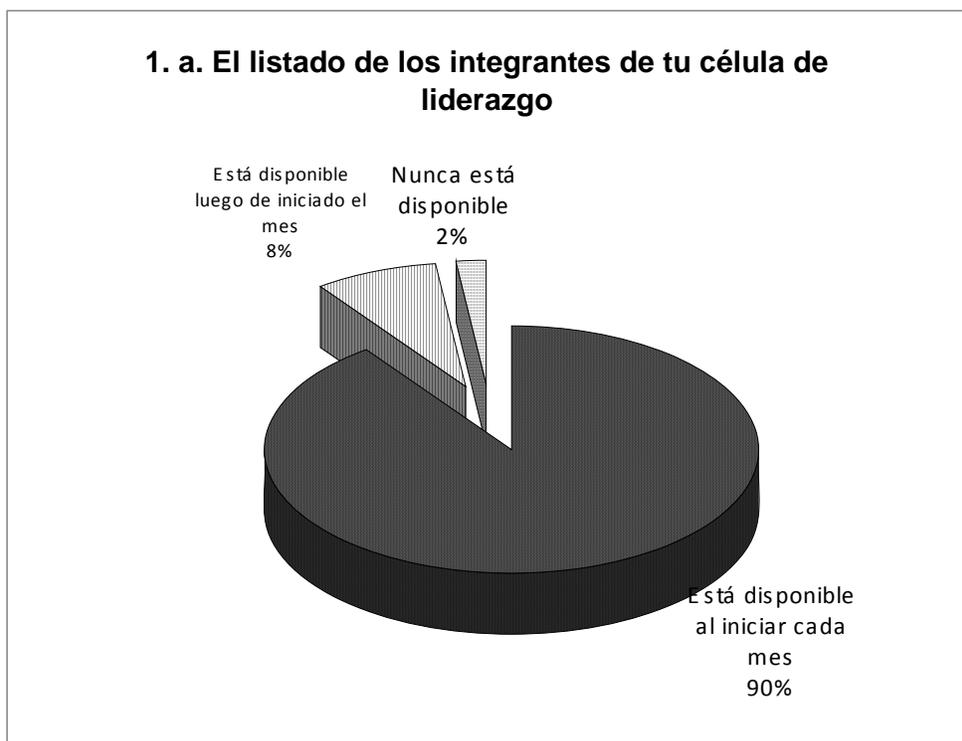
Relevamiento de Datos

RELEVAMIENTO DE DATOS

I. Resultados de la encuesta

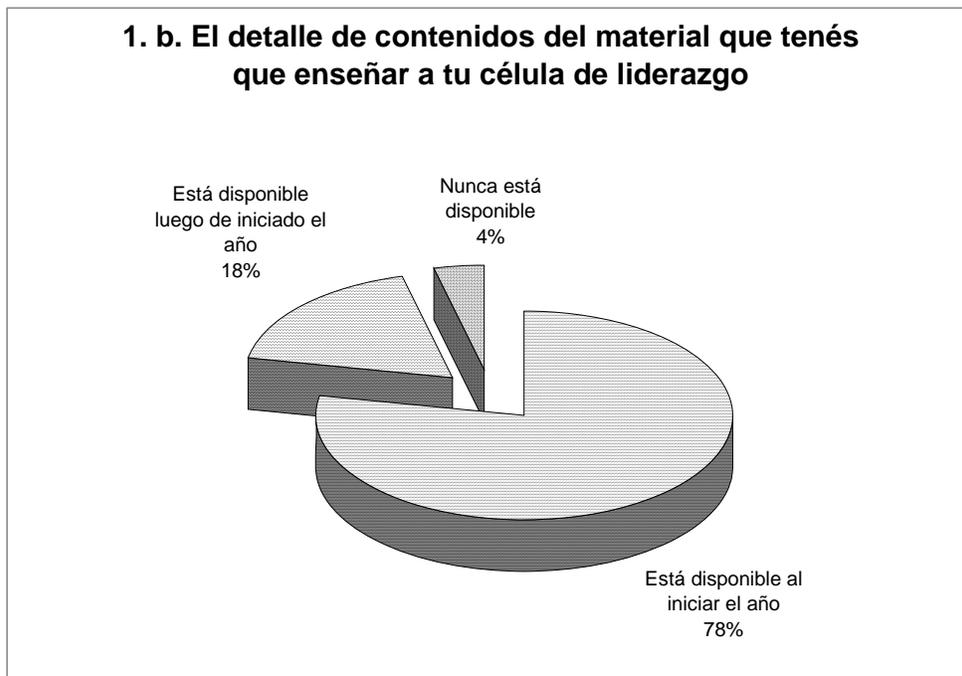
Disponibilidad de la información

La primera parte de la encuesta esta compuesta por cinco preguntas que indagan sobre diferentes aspectos de la información que necesitan los líderes para su tarea. Las respuestas se presentan en los siguientes gráficos.



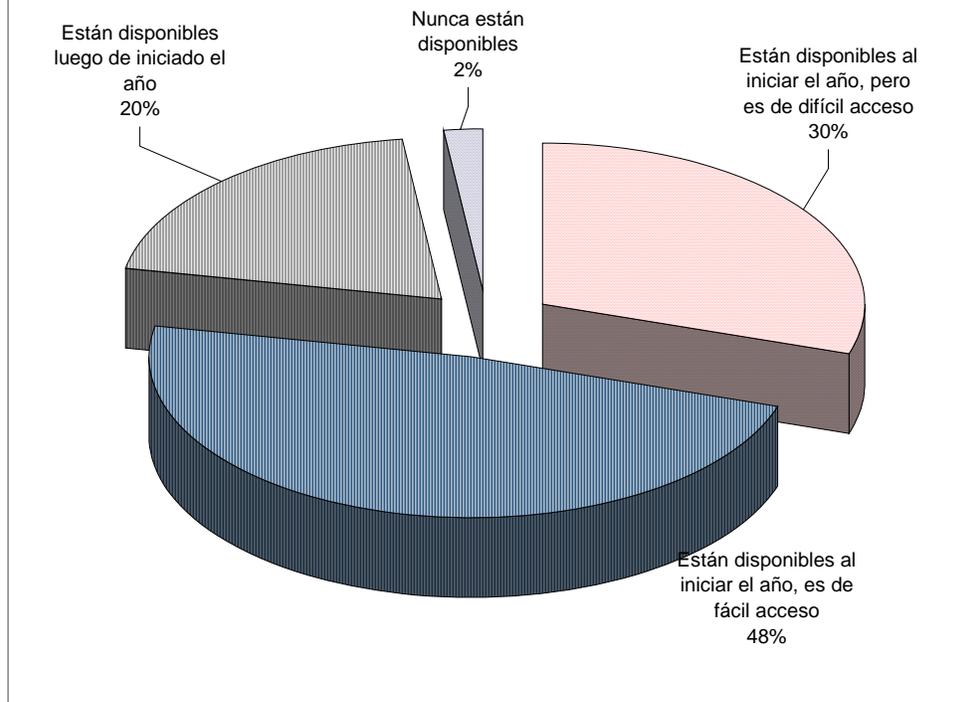
Como puede observarse la moda es que la información esta disponible cada mes un 98%, diferenciándose que en un 8% de los casos el listado llega luego de iniciado el mes. Solo un 2 % reconoce no tener esa información.

1. b. El detalle de contenidos del material que tenés que enseñar a tu célula de liderazgo



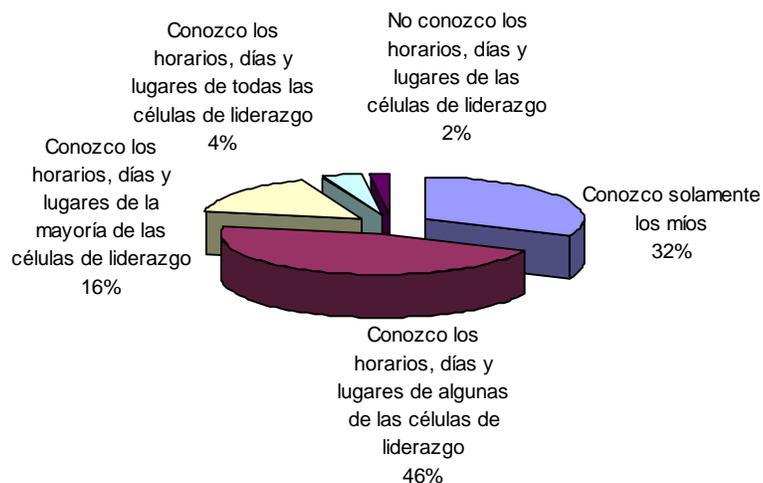
En cuanto a los contenidos de enseñanza aumenta el porcentaje de casos en los que nunca está disponible esa información en un 4%. El 96% restante se reparte entre 78% que tiene los contenidos al iniciarse el año y un 18% que dispone de la información luego de iniciado el año.

1. c. Datos de antecedentes de los integrantes de la célula de liderazgo



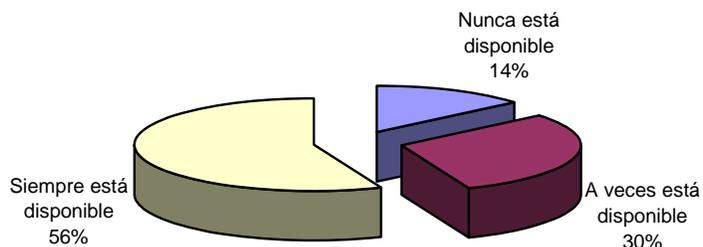
La mayoría de los encuestados dispone de los datos de los integrantes de su célula aunque en diferentes momentos: Al iniciarse el año 78%, de los cuales el 38% señala que es de difícil acceso y el 62% señala que es de fácil acceso.

1.d. Información de los horarios, días y lugares donde se realizan las células de liderazgo



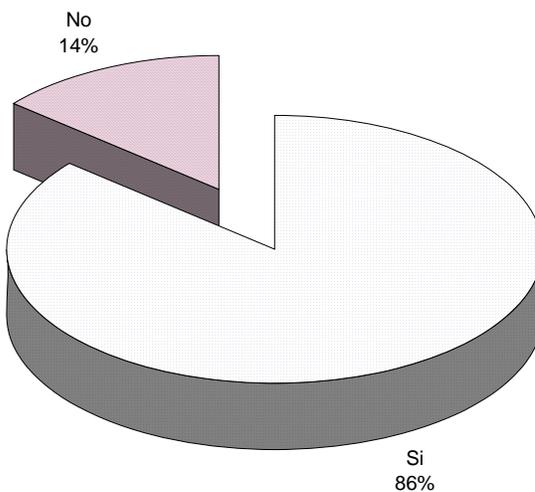
Un 98 % de los encuestados manifiestan conocer los horarios, días y lugares de las células de liderazgo, de los cuales el 4 % conoce todas las células; el 16 % la mayoría; el 46% algunas y el 32 % solamente la suya. Un 2 % manifiesta no conocer esta información.

1.e. Información sobre los lugares disponibles para realizar las células de liderazgo

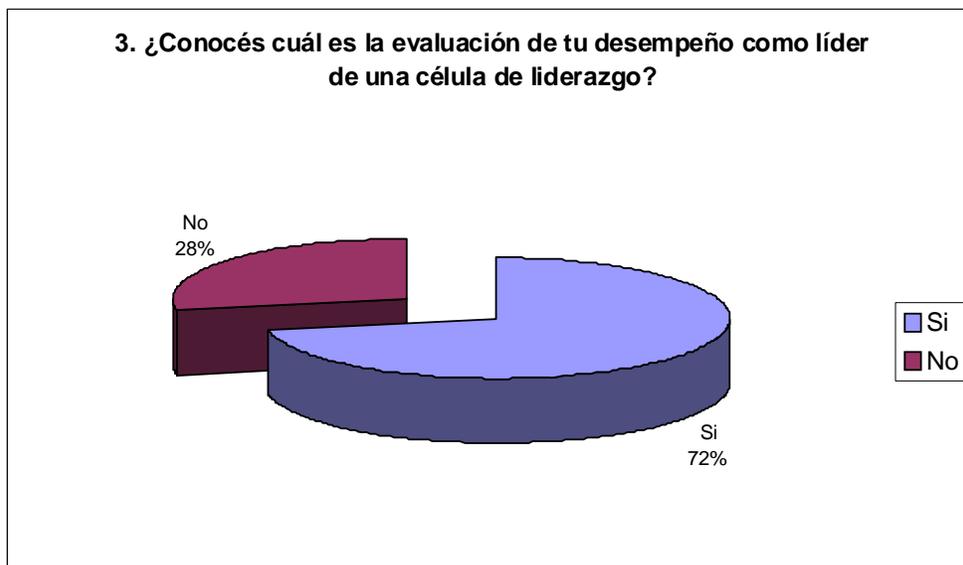


En el caso de la disponibilidad de lugares aumenta llamativamente el porcentaje de líderes que nunca tienen o conocen la información. Mientras que el 56% señala que esta información siempre esta disponible un 30% sólo dispone de esos datos a veces.

2. ¿Sabés cuáles son las repercusiones de tu trabajo como líder en los integrantes de tu célula de liderazgo?



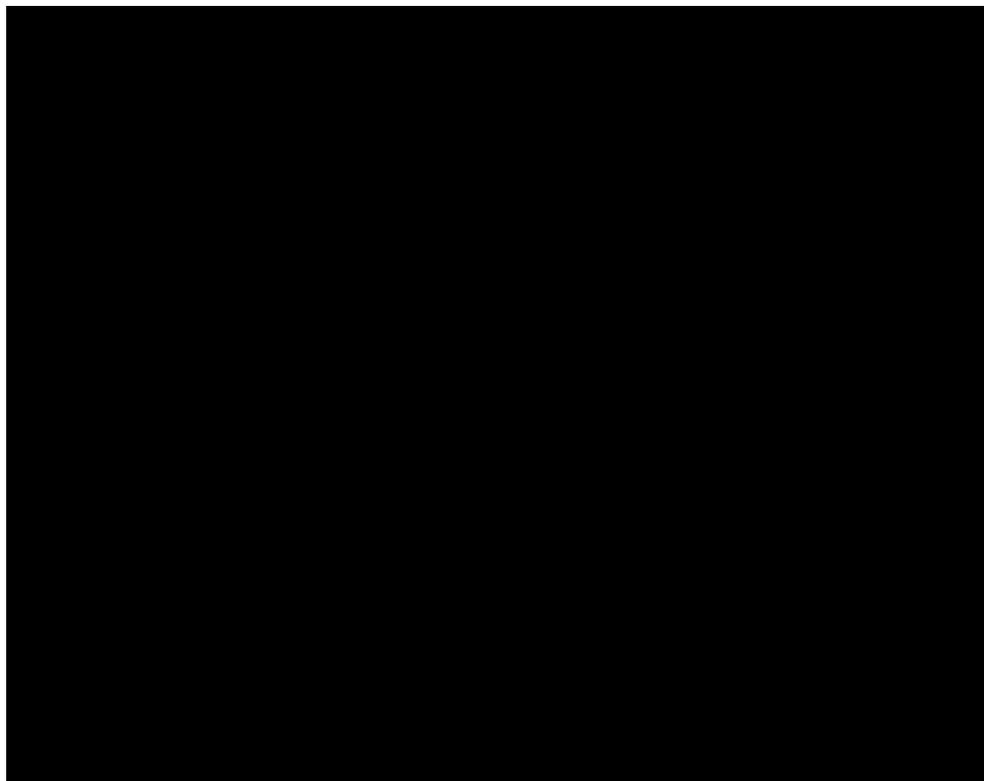
La mayoría de los encuestados conoce las repercusiones de su trabajo de liderazgo (86%). El 62% lo conoce porque se lo dicen verbalmente; el 28 % por los resultados; y el 10% no manifestó como lo conocía.



Es llamativo que un 28 % de los líderes manifiestan desconocer la evaluación de su desempeño, lo cual duplica al porcentaje que desconoce las repercusiones de su trabajo. Mostrando una posible falencia en la comunicación vertical descendente ya que algunos líderes no recibirían la evaluación de sus superiores pero sí la de las personas a su cargo.

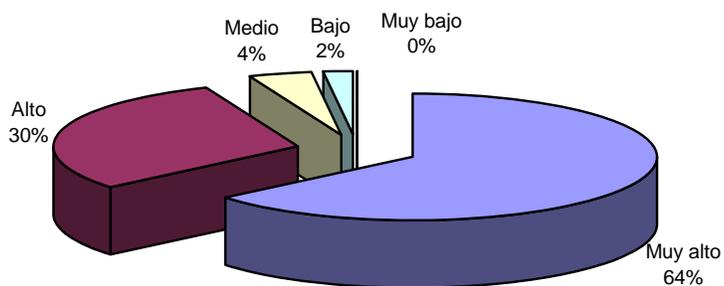
De los encuestados que sí manifiestan conocer la evaluación el 52% manifiesta conocerlo por la obtención de resultados, el 31 % se lo dice su líder verbalmente o por escrito, y el 17 % no manifestó como conoce su evaluación de desempeño.

La cuarta pregunta esta compuesta por cinco temas acerca de los cuales se pregunta a los encuestados el nivel de información que tienen.



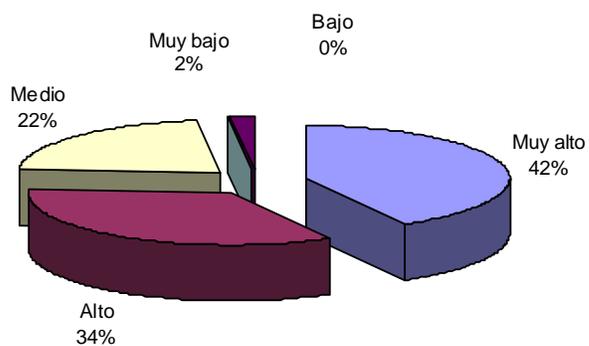
Sobre la estructura y / organigrama todos los encuestados tiene algún nivel de información. Siendo la mayoría (86%), los que tienen un nivel alto (40%) y muy alto (46%).

4.b. Indicá el nivel de información que tenés sobre la visión, misión, metas y objetivos



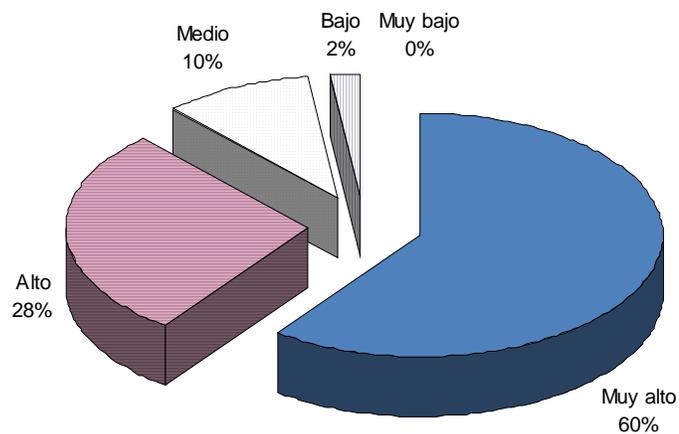
El 94% de los encuestados tiene un nivel de información alto y muy alto sobre la visión, misión, metas y objetivos. El 6% restante manifiesta tener un medio-bajo. No presentándose ningún caso en el que el nivel de información sea muy bajo sobre este punto.

4.c. Indicá el nivel de información que tenés sobre los proyectos de la iglesia

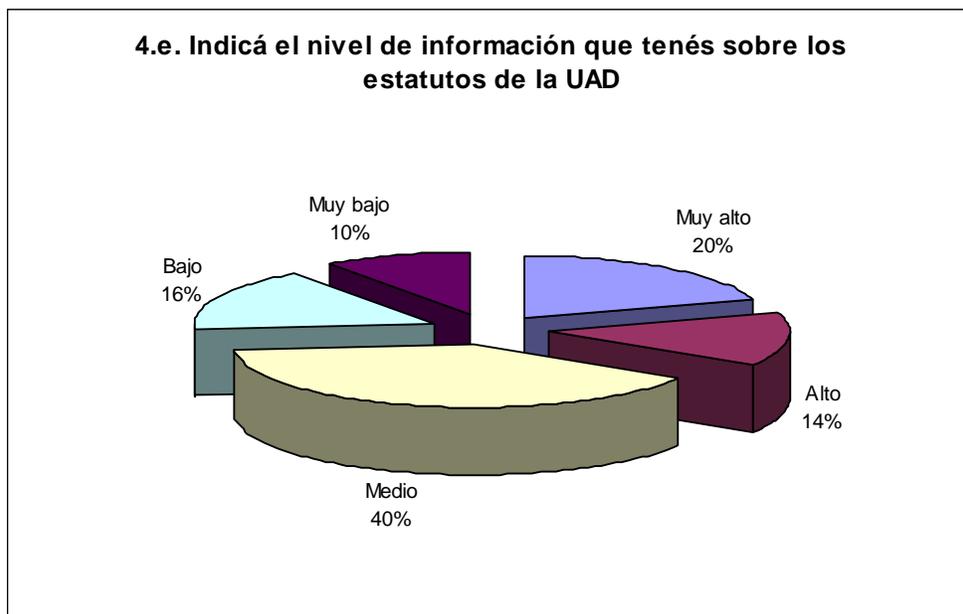


El 98% de los casos tiene información sobre los proyectos de la iglesia, en un nivel muy alto un 42%, alto un 34% y medio 22%.

4. d. Indicá el nivel de información que tenés sobre la agenda anual de la iglesia



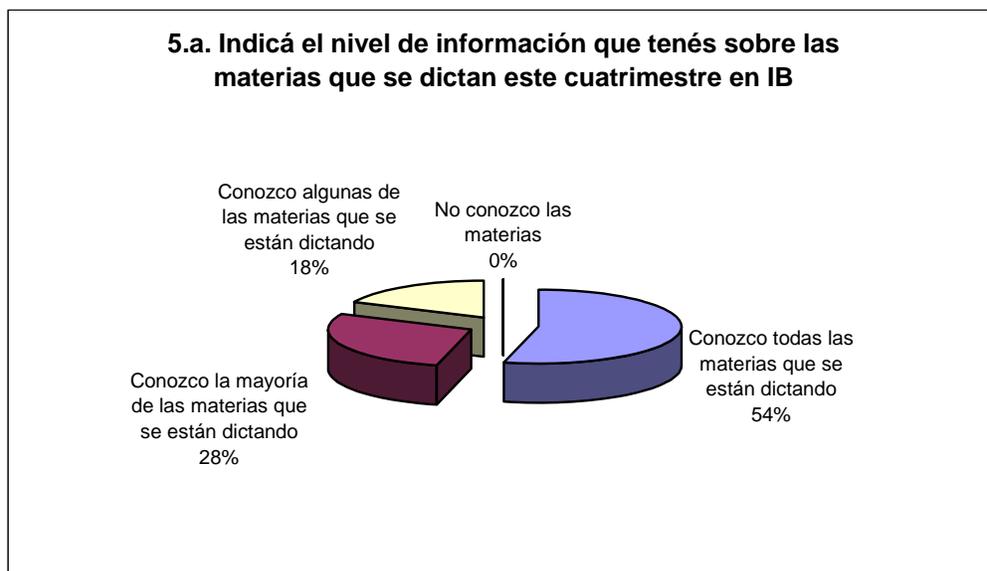
Al igual que en la pregunta anterior podemos ver que todos los encuestados tienen información sobre la agenda anual de la iglesia. En un 60% muy alto, un 28% alto, un 10% medio y un 2% Bajo. No presentan casos de niveles muy bajos de información.



Al preguntar sobre los estatutos de la U.A.D. (La organización que nuclea a las iglesias del país) los niveles de información bajan.

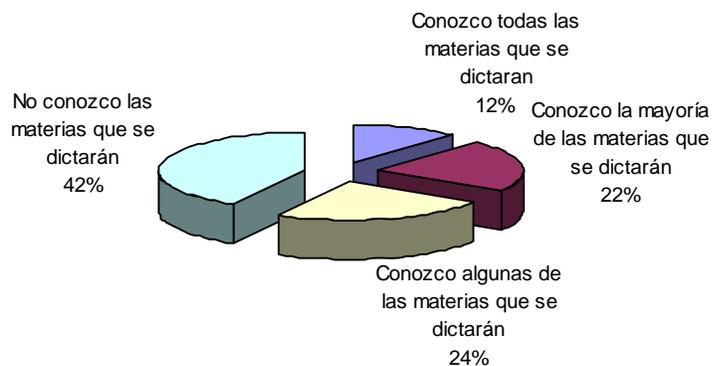
Sólo un 20% tiene un nivel muy alto de información y un 14% un nivel alto. Estos porcentajes son considerablemente más bajos que los temas anteriores de la pregunta 4.

La quinta pregunta esta referida a las oportunidades de capacitación que tienen los líderes dentro de la iglesia en sus diferentes formas.



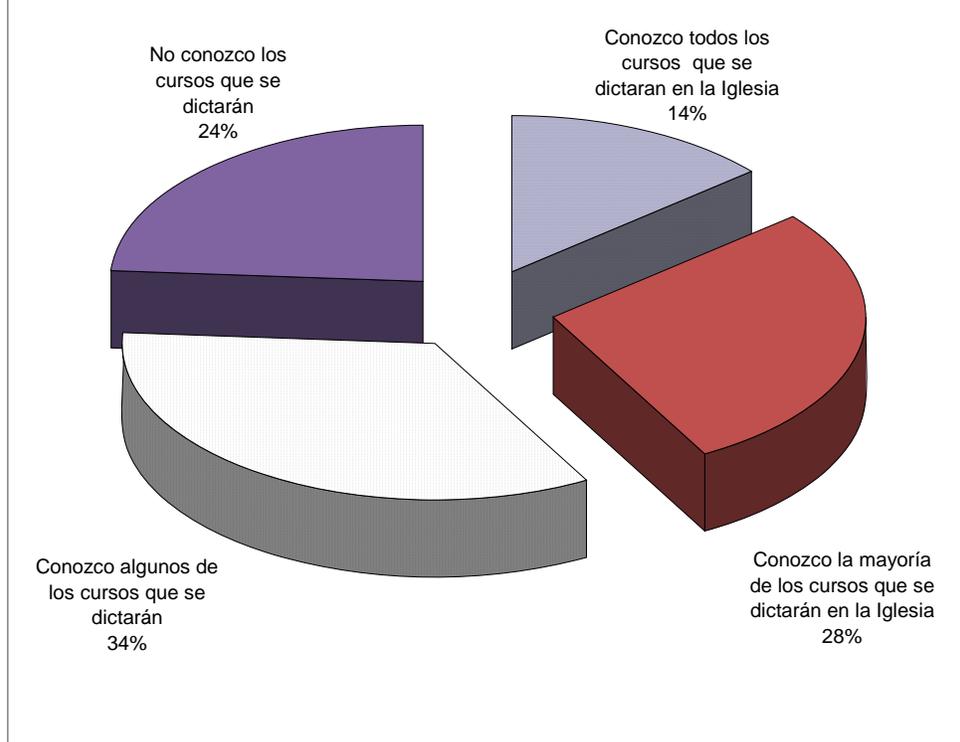
Todos los encuestados conocen las materias que se dictan este cuatrimestre en el instituto bíblico; el 54% conoce todas las materias; el 28% conoce la mayoría y el 18% conoce algunas materias.

5.b. Indicá el nivel de información que tenés sobre las materias que se dictarán el próximo cuatrimestre en el IB



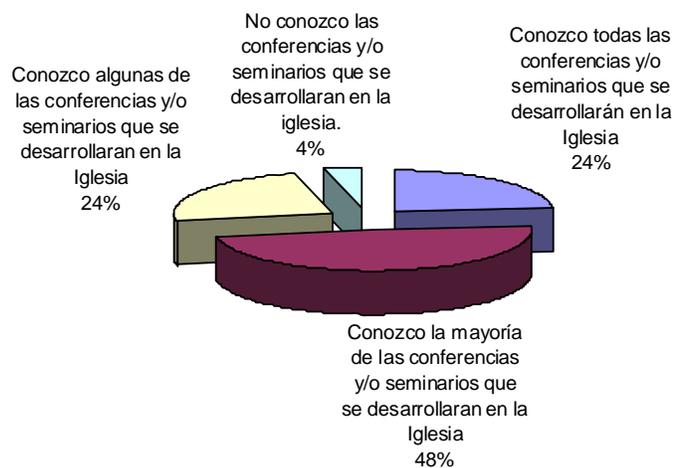
En el caso de materias que van a dictarse en el próximo cuatrimestre, hay un 42% de los encuestados que no conoce las materias y solamente un 12 % que conoce todas las materias que se dictarán. El 22 % conoce la mayoría de las materias y el 24% algunas.

5. C. Indicá el nivel de información que tenés sobre los talleres y cursos especiales que se dictarán en la Iglesia en el año



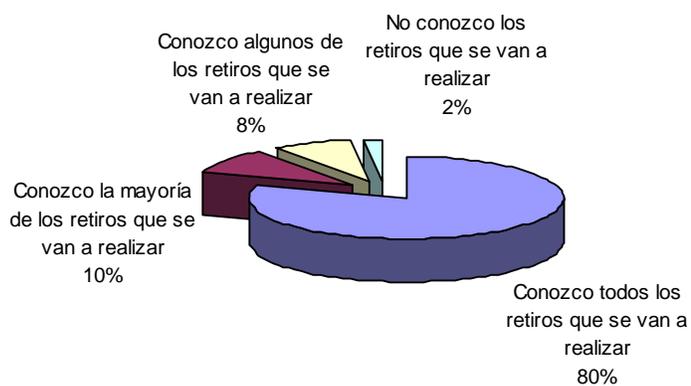
En el caso de talleres y cursos especiales que se dictarán un 24 % no los conoce. Esto es un porcentaje considerablemente menor que los que no conocen las materias del instituto (42%) en la pregunta anterior. El 76% conoce en diferentes niveles los cursos que se dictarán: Todos (14%), algunos (34%) y la mayoría (28%).

5.d. Indicá el nivel de información que tenés sobre las conferencias y / seminarios que se realizarán en la Iglesia en el año



Acerca de las conferencias y / o seminarios que se realizaran el 96% tiene información, siendo solamente un 4 % que no conoce que cursos se dictarán.

5.e. Indicá el nivel de información que tenés sobre los los retiros que se van a realizar en el año



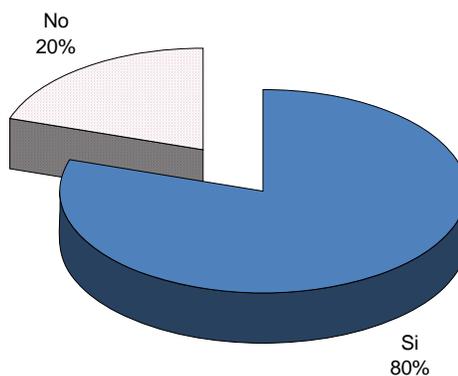
El 80 % de los líderes conoce todos los retiros que se van a realizar. Esto puede deberse a que están programados regularmente. Es tal vez por eso que solo un 2 % no conoce los retiros.

5.f. Indicá el nivel de información que tenés sobre los bautismos que se van a realizar en el año

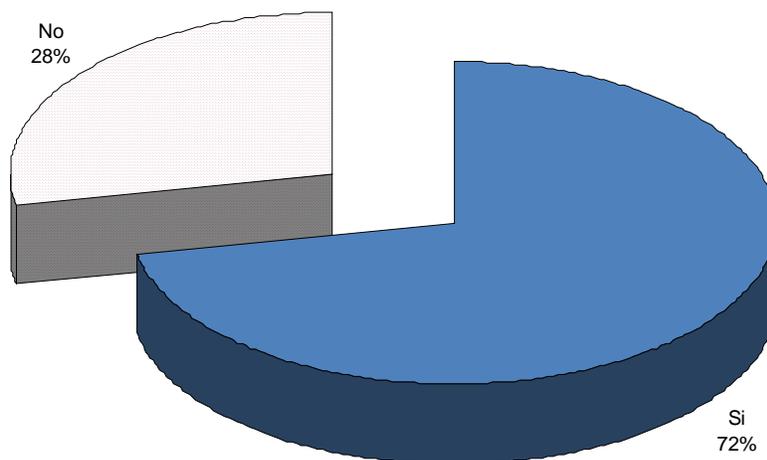


Todos los encuestados conocen los bautismos que se van a realizar en el año. Un 92% conoce todos bautismos que se realizarán; un 6% conoce algunos y un 2 % la mayoría.

6. ¿Informás a los otros líderes de célula de liderazgo y/o al personal administrativo sobre aspectos de tu trabajo que puedan repercutir sobre ellos?



7. ¿Los líderes de células de liderazgo y/o el personal administrativo te informan sobre aspectos de su trabajo que pueden repercutir sobre el tuyo?



Del cruce de las preguntas 6 y 7 surge la siguiente información:

6(Informas) 7(Informan)	Si	No	Total
Si	35	1	36
No	5	9	14
Total	40	10	50
Porcentaje	80%	20%	100%

Del 80 % de los líderes que informan de sus actividades hay un 12,5% que no es informado. El 64% de los líderes que informan sobre aspectos de su trabajo lo hacen a través de las reuniones personalmente; el 16% lo hacen por escrito, el 6% por teléfono y un 4% informa en la oficina administrativa. Un 10 % no manifestó como es que informan.

Del 20 % que no informa de sus actividades, hay un 90 % que tampoco recibe información y un 10% que si la recibe. El 60% de los líderes que son informados sobre aspectos del trabajo de otros reciben esta información a través de las reuniones. El 9 % la reciben por escrito o por teléfono; el 7% a través de la oficina administrativa; el 2% a través de correo electrónico; el 4% de diversas formas. Un 9 % no manifestó como es que le informan.

8. Cuales de estos medios de información se utilizan en la Iglesia CCDEA?

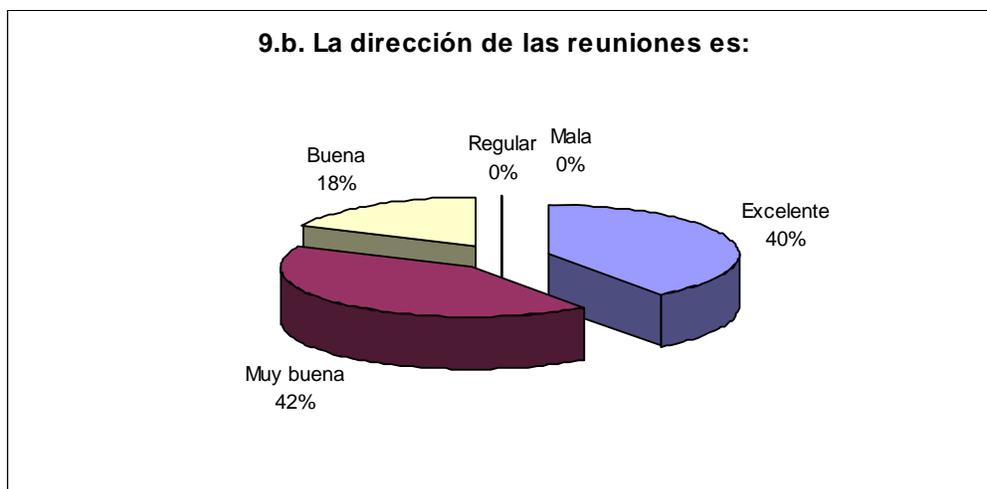


En cuanto a los medios de información que se utilizan en la iglesia, un 21% usan las reuniones de empoderamiento; un 13% usan la comunicación directa con el pastor principal de su red o las carteleras; un 12 % usan la comunicación directa con el personal administrativo; un 11% usan las reuniones de equipos con los pastores principales; un 8 % usan la comunicación directa con el pastor de la iglesia o las reuniones de celebración; un 4% usan el correo electrónico o la pagina web y un 3% usan los rumores de pasillo o comunicación directa con los compañeros de liderazgo.

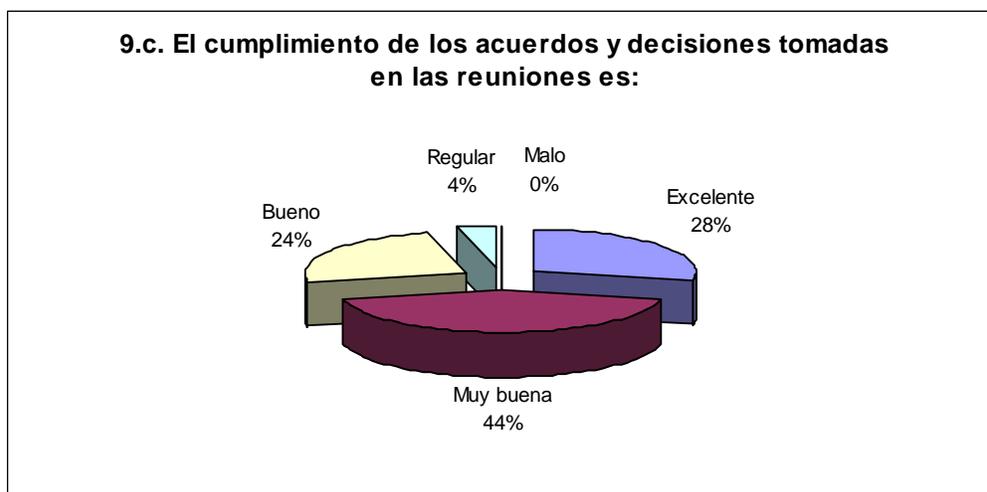
La novena pregunta esta compuesta por seis temas acerca de los cuales se pregunta a los encuestados las características de las reuniones con el pastor principal de su red para la planificación del trabajo.



El 98% de los encuestados consideran que la preparación de las reuniones es buena; de los cuales un 36% la consideran excelente, un 54% la consideran muy buena y un 8% la consideran buena. Solo un 2% consideran regular la preparación y ninguno de los encuestados la consideran mala.

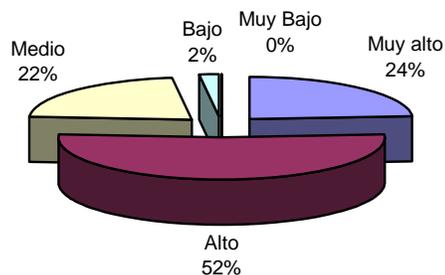


En cuanto a la dirección de las reuniones el 100% consideran que la dirección es buena; de los cuales el 40% la consideran excelente, el 42% la consideran muy buena y el 18% la consideran buena. A diferencia con pregunta anterior, ninguno de los encuestados consideran regular o mala la dirección de la reunión.



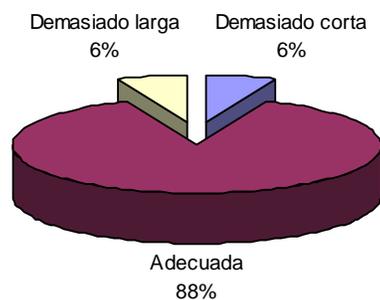
En cuanto al cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones un 96% consideran que estos son buenos, de los cuales, un 28% consideran un excelente cumplimiento, un 44% consideran un cumplimiento muy bueno y un 24% consideran un buen cumplimiento. Solo un 4% consideran un regular cumplimiento y ninguno de los encuestados consideran un mal cumplimiento.

9.d. El nivel de participación de los integrantes en la reunión es:



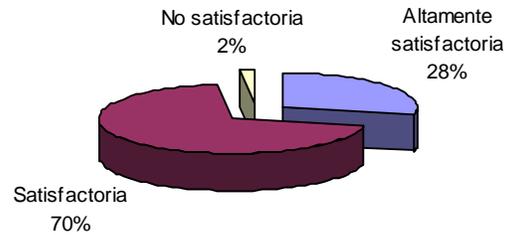
Un 76% consideran un nivel de participación de los integrantes alto, un 22% consideran un nivel medio y un 2% bajo.

9.e. La duración de las reuniones es:

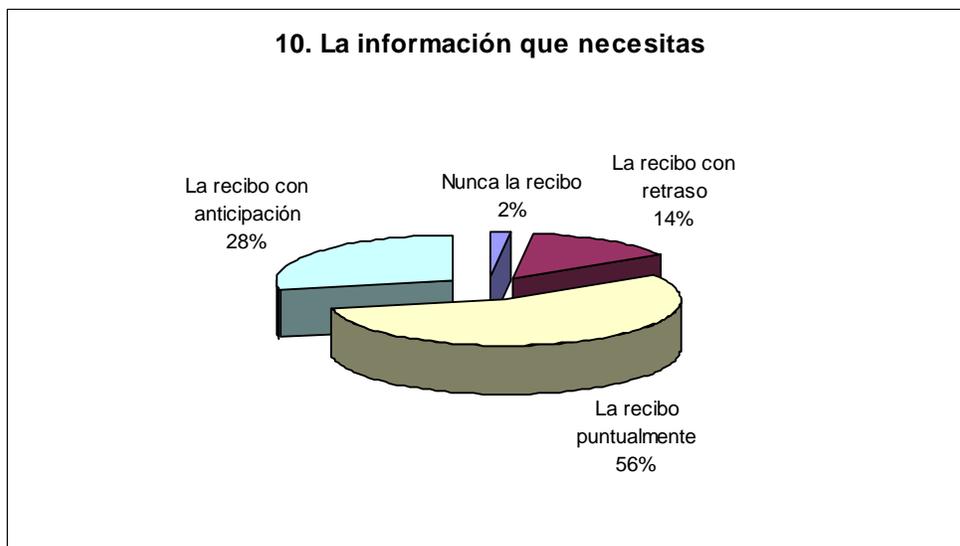


En cuanto a la duración de las reuniones un 88% la consideran adecuada. Del 12 % restante se divide en un 6% que la consideran demasiado larga y un 6 % la consideran demasiado corta.

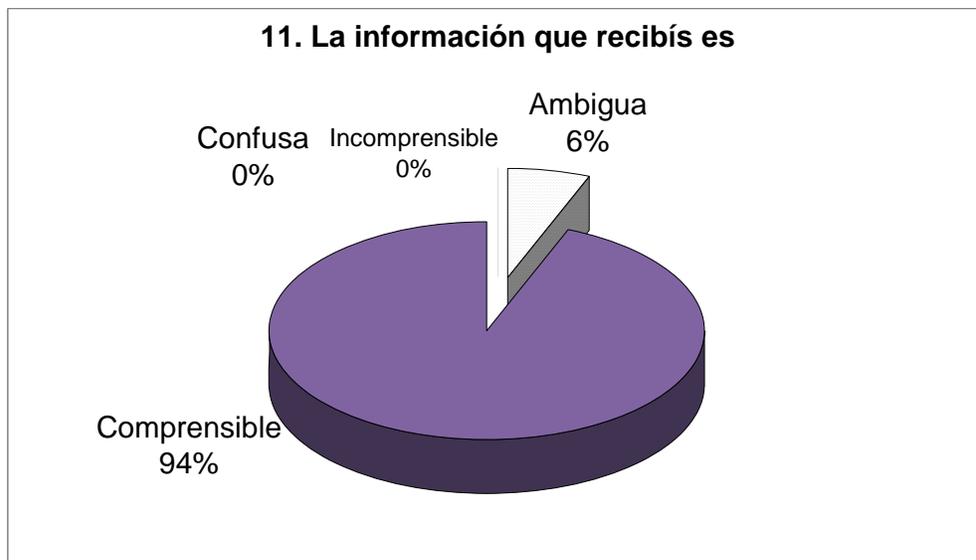
9.f. La frecuencia con que se realizan las reuniones es:



Respecto a la frecuencia con que se realizan las reuniones un 98% esta satisfecho, solo a un 2% le resulta no satisfactoria.

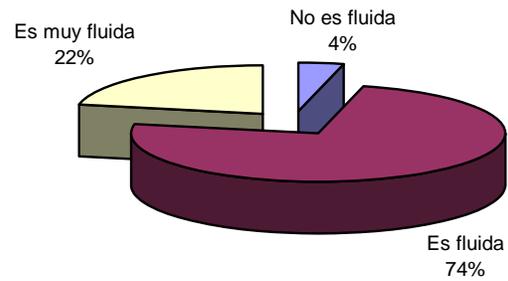


Un 98 % recibe la información, de los cuales: un 14% lo hacen con retraso, un 56% la recibe puntualmente y un 28% la recibe con anticipación. Solo un 2 % manifiesta no recibir información.

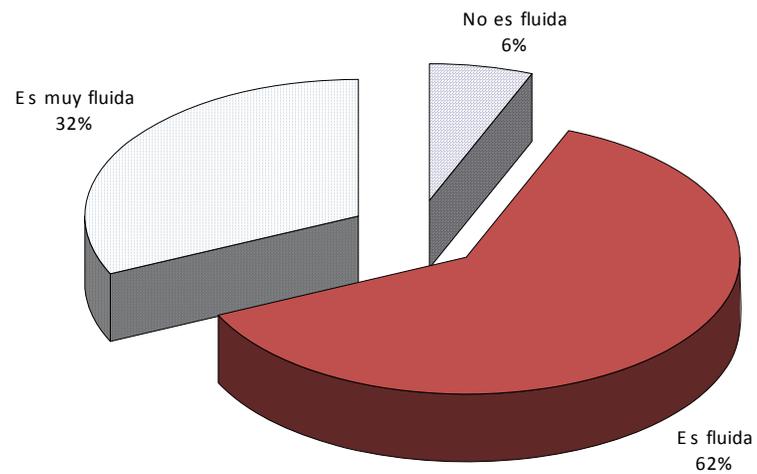


Un 94% de los encuestados manifiestan que la información que reciben es comprensible. Un 6% consideran que la información es ambigua. No se presentaron casos donde la información sea confusa o incomprensible.

12. a. La circulación de la información en forma vertical descendente



12. b. La circulación de la información en forma vertical ascendente

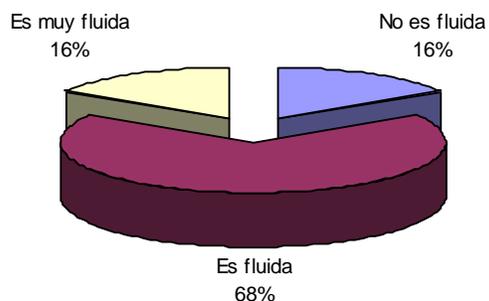


Del cruce de las preguntas 12.a y 12.b surge la siguiente información:

Descendente Ascendente	No es Fluida	Es Fluida	Muy Fluida	Total	Porcentaje
No es Fluida	2	1	0	3	6%
Es Fluida	0	30	1	31	62%
Muy Fluida	0	6	10	16	32%
Total	2	37	11	50	100%
Porcentaje	4%	74%	22%	100%	

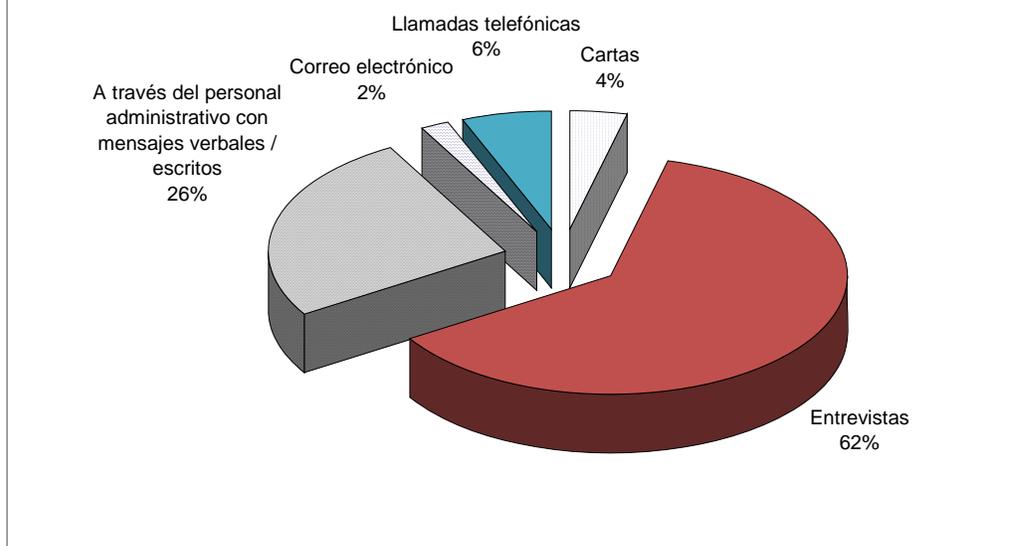
La Circulación en forma vertical descendente es fluida en un 74%, mientras que en forma ascendente es fluida en un 62%. Es muy fluida en forma descendente en un 22% mientras que en forma ascendente lo es en un 33%. Un 6% (ascendente) y 4 % (descendente) considera que la circulación no es fluida.

**12. c. La circulación de la información horizontalmente
(con otros líderes)**



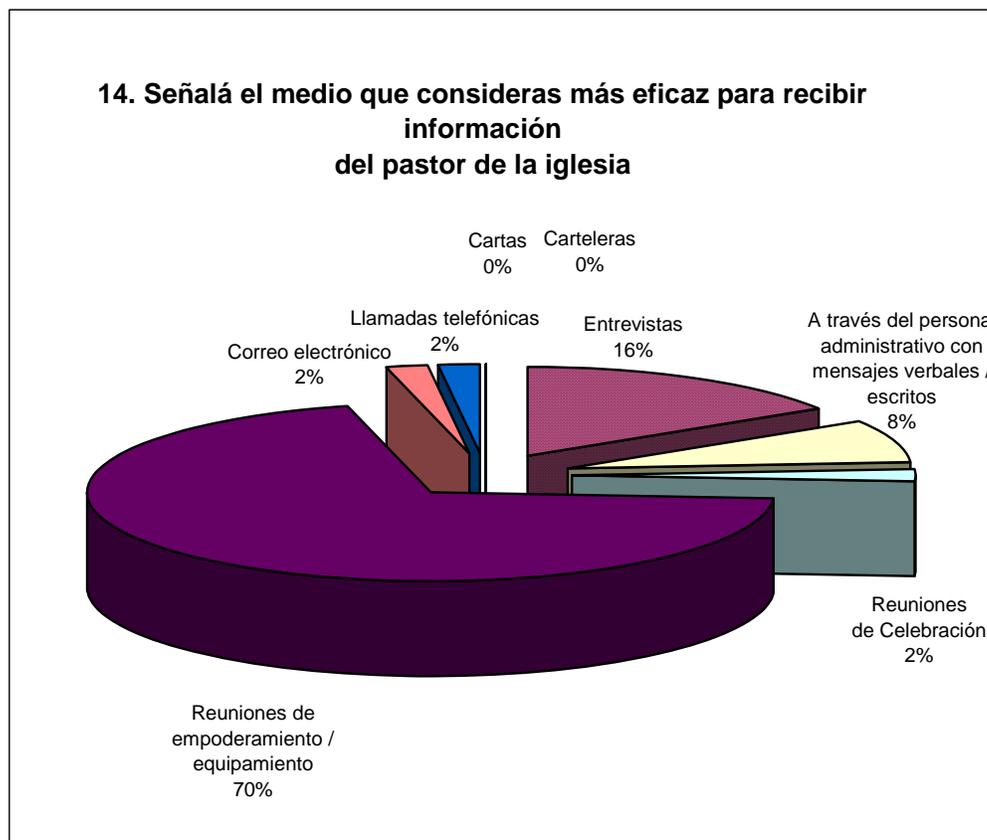
La circulación de la información en forma horizontal es muy fluida en un 16%, un porcentaje menor que las preguntas anteriores donde la información vertical es muy fluida en un 22% (Vertical descendente) y en un 32% (Vertical ascendente). Un 16 % manifiestan que la circulación no es fluida, un porcentaje llamativamente mayor con relación a las preguntas anteriores las cuales arrojaron los siguientes resultados: 4% (Vertical descendente) y el 6% (Vertical ascendente).

13. Señalá el medio que consideras más eficaz para emitir información hacia el pastor de la iglesia



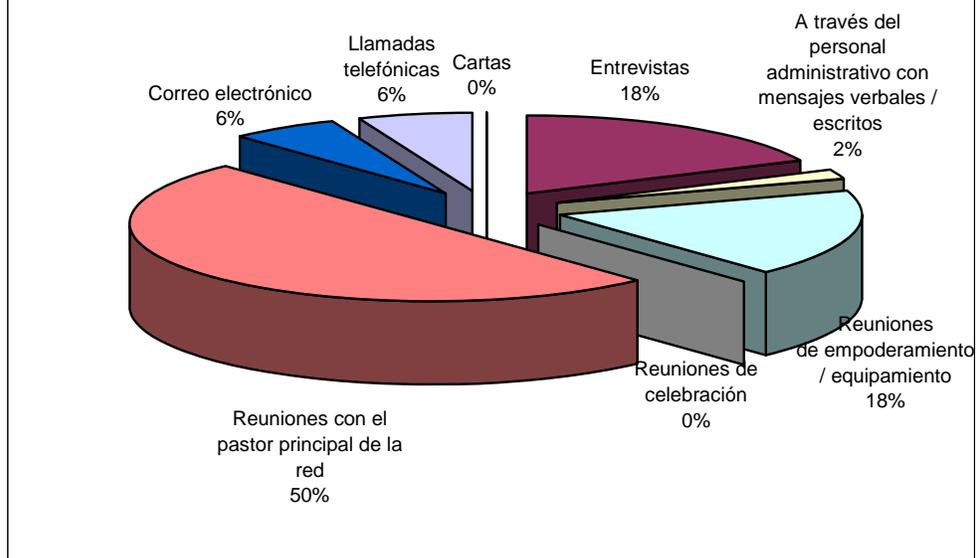
El medio que los encuestados consideraron más eficiente para emitir un mensaje al pastor fue la entrevista con un 62%. Le siguieron los mensajes a través del personal administrativo –con mensajes verbales o escritos- con un 26%; las llamadas telefónicas con un 6%; las cartas con un 4% y el correo electrónico con un 2%.

14. Señalá el medio que consideras más eficaz para recibir información del pastor de la iglesia



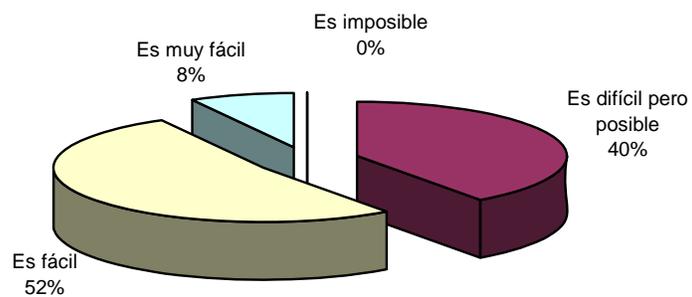
El medio considerado como el más eficaz para recibir información del pastor de la iglesia son las reuniones de empoderamiento con un 70%. Le sigue las entrevistas personales con un 16%, porcentaje muy inferior con relación a la pregunta anterior que fue del 62%. Los mensajes (verbales o escritos) a través del personal administrativo un 8% esta respuesta también tiene un porcentaje inferior con relación a la pregunta anterior el cual fue de un 26%. Y por ultimo con un 2% aparecen las reuniones de celebración, las llamadas telefónicas y el correo electrónico.

15. Señalá el medio que consideras más eficaz para recibir información de los otros líderes de la célula de liderazgo



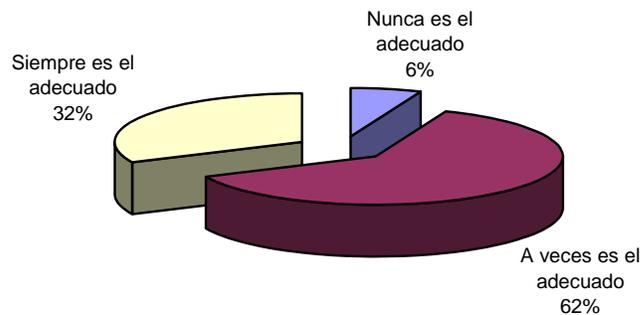
El medio considerado como el más eficaz para recibir información de los otros líderes de célula de liderazgo son las reuniones con el pastor principal de la red 50%. Le siguen las entrevistas y las reuniones de empoderamiento con un 18%. Luego las llamadas telefónicas y el correo electrónico con un 6%. Y por último con un 2% los mensajes (escritos o verbales) con el personal administrativo.

16. Transmitir tus ideas, propuestas o inquietudes

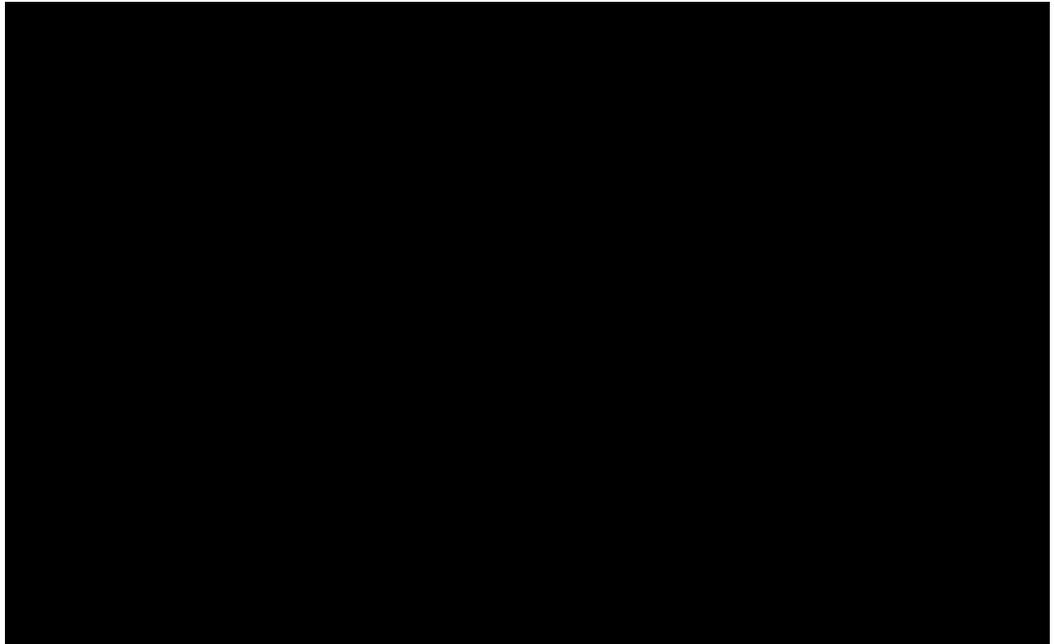


En cuanto a la transmisión de ideas, propuestas e inquietudes al 60% le resulta fácil y a un 40% le resulta difícil pero posible. No se presentaron casos donde sea imposible hacerlo.

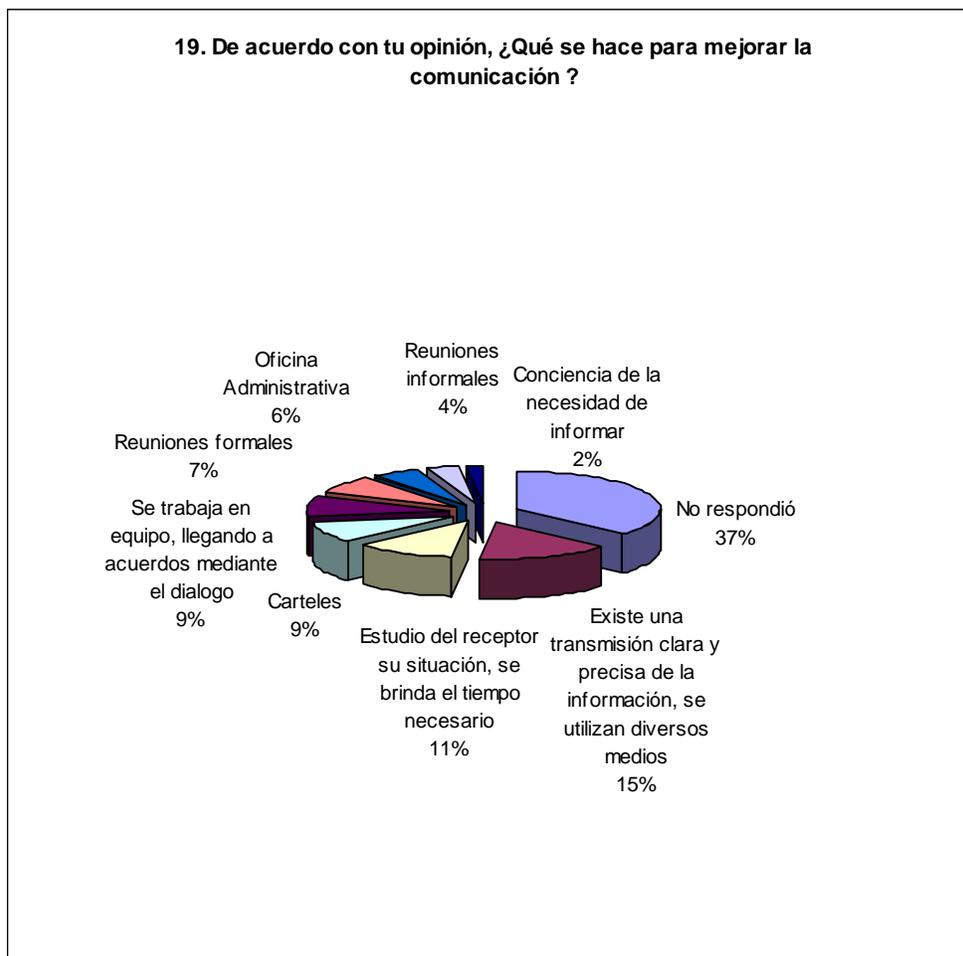
17. El tiempo que transcurre entre tu deseo de transmitir ideas, propuestas o inquietudes y la oportunidad de plantearlas



El 62% de los encuestados considera que a veces es adecuado el tiempo que transcurre entre el deseo de transmitir las ideas, propuestas o inquietudes y la oportunidad de hacerlo. Un 32% considera que siempre es el adecuado y un 6% manifiesta que nunca es el adecuado.

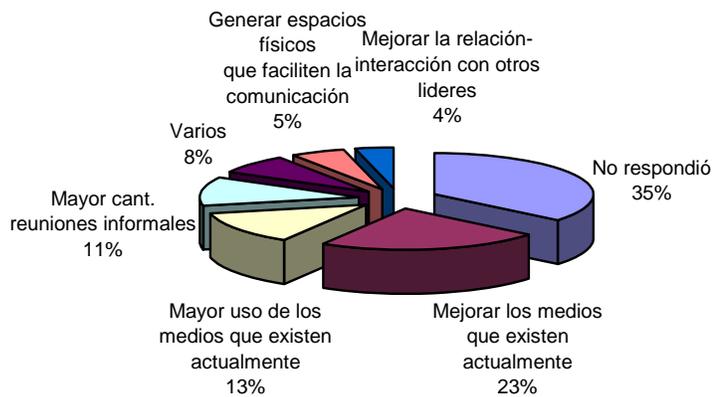


Con relación al tiempo que transcurre entre el deseo de transmitir ideas, propuestas o inquietudes y la recepción de una respuesta, el 60% lo consideró a veces adecuado. El 36 % lo consideró siempre adecuado un porcentaje mayor en relación con la pregunta anterior. Y el 4% manifestó que nunca es el adecuado, en relación con la pregunta anterior es el 50% menos.



Al ser una pregunta abierta las respuestas obtenidas fueron diversas pudiendo resumirse de la siguiente forma: El 15% manifiesta que para mejorar la comunicación hay una transmisión clara y precisa de la información y que se utilizan todo tipo de medios (visuales, teléfono, etc.) El 11% dice que para mejorar la comunicación se estudia al receptor, conociendo su situación particular y se dedica a la comunicación el tiempo que sea necesario. El 9 % dice que existen carteles o que se trabaja en equipo llegando a acuerdos mediante él dialogo. El 7% dice que se logra a través de las reuniones formales, el 6% a través de la oficina administrativa, el 4% a través de la reuniones informales y el 2% a través de lograr conciencia de la necesidad de informar. El 37% de los encuestados no respondió.

20. ¿Tenés algún comentario o sugerencia para mejorar la comunicación dentro de la iglesia CCDEA?



Para mejorar la comunicación dentro de la iglesia Centro Cristiano Dios es Amor, los encuestados sugirieron lo siguiente: El 23% sugirió mejorar los medios que existen actualmente, esto es mayor cantidad de carteles, mayor cantidad de reuniones, reuniones con los pastores principales mas reducidas, mayor personal en la oficina administrativa, comunicar toda información por escrito para evitar rumores, un mayor uso del correo electrónico, actualización constante de la pagina web, etc. El 13% sugirió que se utilicen más los medios que ya existen. Un 11% sugirió que se realicen más reuniones informales, reuniones para esparcimiento, manifestando que si se mejora la relación interpersonal se mejorará la comunicación. Un 5% sugirió la necesidad de generar espacios físicos para posibilitar el dialogo. Un 4% sugirió mejorar la relación – interacción con otros líderes (comunicación horizontal). Y un 8% manifestaron respuestas diversas como por ejemplo: Digitalizar todo, crear un buzón de sugerencias, que haya menos intermediarios, etc. Un 35% de los encuestados no sugirió nada.

II. Resultados de la entrevista semi-estructurada

1. Entrevista a Graciela Arana de Olier

Preguntas sobre la información que necesitás para realizar su trabajo

¿El listado de los integrantes de tu célula de liderazgo está disponible al iniciar cada mes?

A mi gusto tendría que estar al iniciar cada mes pero no siempre lo está.

¿El detalle de contenidos del material que tenés que enseñar a tu célula de liderazgo está disponible al iniciar el año?

Si, está disponible al iniciar el año

¿Los datos de antecedentes de los integrantes de la célula de liderazgo (datos personales, materias aprobadas del Instituto Bíblico, cursos realizados y aprobados, calificaciones obtenidas, etc.) están disponibles al iniciar el año?

Si, están disponibles al iniciar el año, pero es de difícil acceso

¿Conocés los horarios, días y lugares donde se realizan las células de liderazgo?

Si, conozco los horarios, días y lugares donde se realizan algunas de las células de liderazgo

¿Tenés información sobre los lugares disponibles para realizar las células de liderazgo?

Si, siempre está disponible esa información.

¿Sabes cuáles son las repercusiones de tu trabajo como líder en los integrantes de tu célula de liderazgo?

Si claro, lo sé por su forma de actuar ya que hacen lo que se les pide, y además me lo dicen ellos.

¿Conocés cuál es la evaluación de tu desempeño como líder de una célula de liderazgo?

Si, me doy cuenta de ello por los resultados obtenidos.

Preguntas sobre el nivel de información que tenés sobre estos aspectos de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor

¿Qué nivel de información tenés sobre la Estructura u Organigrama?

Tengo un nivel de información muy alto.

¿Qué nivel de información tenés la visión, misión, metas y objetivos?

Tengo un nivel de información muy alto.

¿Qué nivel de información tenés sobre los proyectos de la iglesia?

Tengo un nivel de información muy alto.

¿Qué nivel de información tenés sobre la agenda anual de la iglesia?

Tengo un nivel de información muy alto.

¿Qué nivel de información tenés sobre los estatutos de la Unión de las Asambleas de Dios?

Tengo un nivel de información muy alto.

Preguntas sobre el nivel de información que tenés sobre las distintas posibilidades de capacitación

¿Conocés las materias que se dictan durante este cuatrimestre en el Instituto Bíblico?

Si, conozco todas las materias que se están dictando.

¿Conocés las materias que se dictarán durante el próximo cuatrimestre en el Instituto Bíblico?

Si, conozco todas las materias que se dictarán el próximo cuatrimestre.

¿Conocés los talleres y cursos especiales que se dictarán en la Iglesia en el año?

Si, conozco todos los cursos que se dictarán en la Iglesia.

¿Conocés las conferencias y / o seminarios que se realizarán en la Iglesia en el año?

Si, conozco todas las conferencias y / o seminarios que se desarrollarán en la Iglesia en este año.

¿Conocés los retiros que se realizarán en el año?

Si, conozco todos los retiros que se van a realizar.

¿Conocés los bautismos que se realizarán en el año?

Si, conozco todos los bautismos que se van a realizar.

Preguntas sobre la coordinación del trabajo

¿Informás a los otros líderes de célula de liderazgo y /o al personal administrativo sobre aspectos de tu trabajo que puedan repercutir sobre ellos?

Si por supuesto, lo hago en forma oral o por escrito.

¿Los líderes de células de liderazgo y /o el personal administrativo te informan sobre aspectos de su trabajo que pueden repercutir sobre el tuyo?

Si, lo hacen oralmente y a veces por escrito.

¿Cuáles medios de información se utilizan en la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor?

Reuniones de empoderamiento / equipamiento, rumores de pasillo, comunicación directa con el pastor principal de su red, comunicación directa con el pastor de la iglesia, comunicación directa con el personal administrativo, carteleras, correo electrónico, página Web.

¿Cómo son las reuniones con el pastor principal de tu red para la planificación del trabajo?

La preparación de las reuniones es excelente; la dirección de las reuniones es muy buena; el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones es muy bueno; El nivel de participación de los integrantes en la reunión es muy alto; La duración de las reuniones es adecuada y la frecuencia con que se realizan las reuniones es satisfactoria.

¿La información que necesitas la recibís en su momento?

Si, la recibo puntualmente.

¿Cómo es esa información?

Es comprensible.

¿Cómo es la circulación de la información en forma vertical descendente (arriba hacia abajo, integrantes de tu célula de liderazgo)?

Es muy fluida.

¿Cómo es la circulación de la información en forma vertical ascendente (abajo hacia arriba, pastor principal de tu red)?

Es fluida.

¿Cómo es la circulación de la información horizontalmente (con otros líderes de células de liderazgo)?

Es muy fluida.

¿Que medio que consideras más eficaz para emitir información hacia el pastor de la iglesia?

Las cartas.

¿Qué medio que considerarás más eficaz para recibir información del pastor de la iglesia?

Las entrevistas.

¿Qué medio considerarás más eficaz para recibir información de los otros líderes de célula de líderazgo?

Las reuniones de empoderamiento / equipamiento

¿Cómo te resulta transmitir tus ideas, propuestas o inquietudes?

Me resulta fácil.

¿Cómo consideras el tiempo que transcurre entre tu deseo de transmitir ideas, propuestas o inquietudes y la oportunidad de plantearlas?

Por lo general es el tiempo adecuado.

¿Cómo consideras el tiempo que transcurre entre el planteo de tus ideas, propuestas o inquietudes y la recepción de una respuesta?

Lo considero también un tiempo adecuado.

De acuerdo con tu opinión, ¿qué se hace para mejorar la comunicación?

Se utilizan diversos medios de comunicación, sobre todo medios electrónicos, gráficos, sociales.

¿Tenés algún comentario o sugerencia para mejorar la comunicación dentro de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor?

Si, es un desafío que la gente aprenda a escuchar y que escuche con atención. Y que al momento de transmitir dicha información se transmita lo mismo que recibió, sin cambios ni agregados. Hay que eliminar el problema del teléfono descompuesto.

¿Ves algún problema en el proceso de comunicación interna?

Si, a veces la gente distorsiona la información, el famoso teléfono descompuesto, o malinterpreta lo que se le dice. Y si entendió mal por

supuesto que al momento de transmitir dicha información lo hará de la misma manera.

¿Cómo calificarías el sistema de información de la iglesia?

Bueno a mejorar.

¿Cómo lo mejorarías?

Yo creo que puede mejorarse aumentando la relación personal, conocerse más. Si uno se conoce mucho con la otra persona, no se pierde tiempo tratando de entenderse mutuamente.

¿Cuál consideras que es la vía de comunicación mas efectiva?

La vía formal de comunicación es la de mayor importancia.

¿Cuál crees que es la forma más eficaz para transmitir información?

La forma más eficaz para transmitir información es verle la cara al otro con el cual te estás queriendo comunicar.

¿Cuál es la importancia de la comunicación en la iglesia?

Si no hay comunicación dentro de la iglesia, sería bastante difícil por no decir imposible seguir adelante con el trabajo.

2. Entrevista a Omar Olier

Preguntas sobre la información que necesitás para realizar tu trabajo

¿El listado de los integrantes de tu célula de liderazgo esta disponible al iniciar cada mes?

Sí, siempre esta disponible al iniciar cada mes.

¿El detalle de contenidos del material que tenés que enseñar a tu célula de liderazgo está disponible al iniciar el año?

Si, está disponible al iniciar el año

¿Los datos de antecedentes de los integrantes de la célula de liderazgo (datos personales, materias aprobadas del Instituto Bíblico, cursos realizados y aprobados, calificaciones obtenidas, etc.) están disponibles al iniciar el año?

Sí, están disponibles al iniciar el año, es de fácil acceso.

¿ Conocés los horarios, días y lugares donde se realizan las células de liderazgo?

Si, conozco los horarios, días y lugares donde se realizan la mayoría de las células de liderazgo

¿Tenés información sobre los lugares disponibles para realizar las células de liderazgo?

Si, siempre está disponible esa información.

¿Sabes cuáles son las repercusiones de tu trabajo como líder en los integrantes de tu célula de liderazgo?

Si por supuesto que lo sé, ellos me lo dicen constantemente.

¿Conoces cuál es la evaluación de tu desempeño como líder de una célula de liderazgo?

Si me doy cuenta si alcanzo las metas trimestrales y / o anuales.

Preguntas sobre el nivel de información que tenés sobre estos aspectos de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor

¿Qué nivel de información tenés sobre la Estructura u Organigrama?

Tengo un nivel de información muy alto

¿Qué nivel de información tenés la visión, misión, metas y objetivos?

Tengo un nivel de información muy alto

¿Qué nivel de información tenés sobre los proyectos de la iglesia?

Tengo un nivel de información muy alto

¿Qué nivel de información tenés sobre la agenda anual de la iglesia?

Tengo un nivel de información muy alto

¿Qué nivel de información tenés sobre los estatutos de la Unión de las Asambleas de Dios?

Tengo un nivel de información muy alto

Preguntas sobre el nivel de información que tenés sobre las distintas posibilidades de capacitación

¿Conocés las materias que se dictan durante este cuatrimestre en el Instituto Bíblico?

Si, conozco todas las materias que se están dictando

¿Conocés las materias que se dictarán durante el próximo cuatrimestre en el Instituto Bíblico?

Si, conozco todas las materias que se dictarán el próximo cuatrimestre

¿Conocés los talleres y cursos especiales que se dictarán en la Iglesia en el año?

Si, conozco todos los cursos que se dictarán en la Iglesia

¿Conocés las conferencias y / o seminarios que se realizarán en la Iglesia en el año?

Si, conozco todas las conferencias y / o seminarios que se desarrollarán en la Iglesia

¿Conocés los retiros que se realizarán en el año?

Si, conozco todos los retiros que se van a realizar

¿Conocés los bautismos que se realizarán en el año?

Si, conozco todos los bautismos que se van a realizar

Preguntas sobre la coordinación del trabajo

¿Informás a los otros líderes de célula de liderazgo y /o al personal administrativo sobre aspectos de tu trabajo que puedan repercutir sobre ellos?

Si claro, todo mi trabajo repercute sobre ellos, así que lo hago semanalmente, trimestralmente y anualmente. Y siempre utilizo el método verbal.

¿Los líderes de células de liderazgo y /o el personal administrativo te informan sobre aspectos de su trabajo que pueden repercutir sobre el tuyo?

Si, lo hacen semanalmente por escrito y en ocasiones oralmente.

¿Cuáles medios de información se utilizan en la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor?

Reuniones de empoderamiento / equipamiento, rumores de pasillo, comunicación directa con el pastor principal de su red, comunicación directa con el pastor de la iglesia, comunicación directa con el personal administrativo, carteleras, correo electrónico, página Web.

¿Cómo son las reuniones con el equipo pastoral de tu red en cuanto a la planificación del trabajo?

La preparación de las reuniones es excelente; la dirección de las reuniones es creo yo excelente (las doy yo); el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones es muy bueno; El nivel de participación de los integrantes en la reunión es alto; La duración de las reuniones es adecuada y la frecuencia con que se realizan las reuniones es altamente satisfactoria.

¿La información que necesitas la recibís en su momento?

Si, la recibo puntualmente.

¿Cómo es esa información?

Es comprensible.

¿Cómo es la circulación de la información en forma vertical descendente (arriba hacia abajo, integrantes de tu célula de liderazgo)?

Es fluida.

¿Cómo es la circulación de la información en forma vertical ascendente (abajo hacia arriba, pastor principal de tu red)?

Es fluida.

¿Cómo es la circulación de la información horizontalmente (con otros líderes de células de liderazgo)?

Es fluida.

¿Qué medio que considerarás más eficaz para recibir información?

Las entrevistas.

¿Qué medio que considerarás más eficaz para recibir información de los otros líderes de célula de liderazgo?

Las reuniones de empoderamiento / equipamiento

¿Cómo te resulta transmitir tus ideas, propuestas o inquietudes?

Me resulta muy fácil.

¿Cómo considerarás el tiempo que transcurre entre tu deseo de transmitir ideas, propuestas o inquietudes y la oportunidad de plantearlas?

Por lo general es el tiempo adecuado.

¿Cómo considerarás el tiempo que transcurre entre el planteo de tus ideas, propuestas o inquietudes y la recepción de una respuesta?

Lo considero un tiempo adecuado.

De acuerdo con tu opinión, ¿qué se hace para mejorar la comunicación?

Siempre se establecen metas y objetivos claros. Es imprescindible que cada parte conozca su función dentro del cuerpo. Y se capacite en forma continua para que el desarrollo de esa función sea eficaz y eficiente.

¿Tenés algún comentario o sugerencia para mejorar la comunicación dentro de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor?

No es un tema sencillo, hay que entender que las personas están desconcentradas. Están hundidas en sus problemas y preocupaciones y eso hace que no escuchan con atención. Mi trabajo es justamente llevar a la persona a despojarse de los problemas y preocupaciones, entregándolos a Dios, y una vez que esto se logre el proceso de comunicación será mucho más efectivo.

¿Cómo calificarías el sistema de información de la iglesia?

Muy bueno, porque lo hacemos continuamente, y continuamente vamos mejorando, eliminado lo que no sirve y añadiendo nuevas formas y canales de comunicación.

¿Cuál crees que es la forma más eficaz para transmitir información?

La comunicación en forma personal.

¿Cuál es la importancia de la comunicación en la iglesia?

*La comunicación es fundamental, porque sin comunicación no hay relación, como dice Rick Joyner en su libro **El llamado**, “La calidad de toda relación esta determinada por la calidad de la comunicación, y toda relación que no tenga una comunicación continua es una relación pronta a morir.” Por lo que sin comunicación no hay relación, y sin relación no hay objetivos y metas compartidas. No es posible trabajar con gente con la cual no nos comuniquemos, que gente que no nos relacionemos.*

Nuestro trabajo es como un ejército ordenado, trabajamos por redes. Desde grupos pequeños hasta grupos multitudinarios. Por lo que la iglesia comunica en forma personal, grupal y en forma masiva.

Nosotros comunicamos en las tres áreas del ser humano, en el área de las necesidades físicas, materiales, y espirituales. En el área de las necesidades del alma, sentimentales y relacionales, y en el área de las necesidades del espíritu, según su misión, visión, llamado y ministerio.

Y el mensaje es siempre el mismo, es el mensaje del Reino de Dios. Donde los pilares de este reino son: Justicia, Gozo y Paz. Como el mensaje es un mensaje vívido se adapta a todas las culturas y tiempos, y eso a llevado a que el cristianismo que nosotros comunicamos no sea una religión sino más bien un estilo de vida. Por eso se nos hace tan fácil llegar a nuestra sociedad para suplir las necesidades de cada individuo. Nuestro mensaje es actual, trascendental y generacional. Nuestro mensaje esta basado en principios, valores, prioridades y metas. El mensaje es que podemos traer una reforma espiritual que cambie al individuo provocando una reforma social. Cuando se cambia el estilo de vida se produce una reforma cultural. Es por medio de una vivencia personal con Dios que este cambio puede suceder. Nuestro mensaje puede ser vivido en las distintas etapas de nuestra vida, desde la niñez hasta la vida adulta o anciana. Nuestro mensaje produce un cambio en el individuo de adentro hacia fuera, donde el cambio es total, y es por eso que nosotros lo llamamos nuevo nacimiento o una nueva criatura.

Capítulo 9

Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo presentará la recopilación de los resultados obtenidos en el capítulo siete, asimismo se pretende mostrar las conclusiones a las que se llegó a través de los análisis anteriores.

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan en este capítulo, son referentes a los objetivos específicos de los cuales se habló en la introducción de la presente tesis que a continuación se van mencionando.

- ✓ Definir la noción de potencial y su relación con el liderazgo coaching.

Estos conceptos han sido desarrollados en profundidad en el capítulo uno de la tesis. Pueden resumirse en que liberar el potencial de la comunicación implica encontrar habilidades comunicacionales que no han sido encontradas y utilizar la fuerza del lenguaje que no ha sido aprovechado. Una herramienta de suma utilidad que permite liberar este potencial es el coaching. El coaching utiliza diferentes técnicas para diseñar, analizar y re-diseñar conversaciones con el objetivo de incrementar la efectividad tanto en lo personal como en las interacciones. El coaching es un proceso conversacional en el cual el lenguaje es generador y coordinador de acciones y no solamente descriptivo.

- ✓ Identificar los componentes de la comunicación interna.

Este concepto también ha sido desarrollado en profundidad en el capítulo cuatro. En este capítulo se señaló que la función principal de la comunicación interna es apoyar culturalmente el proyecto organizacional. Además tiene otras funciones como ser: implicación a la persona, cambio de actitudes y mejora de la productividad.

Existen tanto canales formales como informales y ciertas barreras para la comunicación interna como por ejemplo bloqueo de la información

“porteros”, operación negativa de los valores o ideologías de los interlocutores, escasos recursos para el diseño y puesta en funcionamiento de piezas comunicacionales, comunicación impersonal provocado por la tecnología, exceso de burocratización, etc.

Para eliminar esas barreras es necesario tener en cuenta diversos factores tales como adecuar el mensaje al posicionamiento sociocultural del receptor, limar elementos de la personalidad que puedan ser una barrera, intentar una empatía psicológica (colocarse en el lugar del otro), etc.

- ✓ Describir las características de la comunicación actual en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

Después del análisis de las encuestas y de las entrevistas, se obtuvo que en general la comunicación dentro de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor es muy buena ya que todas las respuestas tendieron hacia un nivel muy alto, lo que nos indica que se cuenta con una gran cantidad de medios para obtener información y esta es completa, abierta, oportuna y clara.

La información que los líderes reciben para el desempeño de sus tareas es muy buena, ya que estos disponen: del listado de los integrantes de su célula; del material a enseñar; de los datos de antecedentes de los integrantes; de los horarios, días y lugares donde se realizan las células y sobre los lugares disponibles para realizar las células.

Los encuestados y entrevistados también manifestaron tener una muy buena información sobre las repercusiones de su trabajo en los integrantes de su célula; y dicen conocer esta información porque los integrantes de su célula se lo transmiten verbalmente en la mayoría de los casos y algunas veces por la obtención de resultados. En las entrevistas

también se conoció esta información porque los integrantes de la célula hacen aquello que se les pide.

En cuanto a la información sobre la evaluación de su desempeño la información es buena y los líderes dicen obtener la información en la mayoría de los casos por la obtención de resultados y algunas veces porque se lo transmiten verbalmente o por escrito.

Analizando las repuestas sobre la repercusión del trabajo de los líderes en los integrantes de su célula y la evaluación de su desempeño, se observó que los líderes tienen menor información sobre esta última. En este aspecto la comunicación vertical es mas fluida en forma ascendente que descendente, es decir, que los líderes reciben mayor devolución por parte de las personas a su cargo que de sus superiores. Aun así, pudimos observar que los líderes se encuentran informados sobre la manera en como están llevando a cabo sus correspondientes actividades lo que les permite poder seguir implementando los mismos métodos que han resultados positivos y mejorar o cambiar aquellos que no han dado resultado.

Sobre la base de información obtenida en cuanto a la organización en sí misma, los encuestados y entrevistados mostraron una tendencia muy positiva, es decir, poseen una muy buena información sobre aspectos relacionados con la Iglesia, como estructura u organigrama, visión, misión, metas, objetivos, proyectos, agenda anual, etc.

Sobre la base de información de los estatutos de la Unión de las Asambleas de Dios (organización que nuclea a las iglesias del país), los entrevistados poseen un nivel muy alto de información, pero los encuestados tienen sólo un nivel bueno.

En cuanto a las oportunidades de capacitación que tienen los líderes dentro de la iglesia en sus diferentes formas —Instituto Bíblico, talleres,

cursos especiales, conferencias, seminarios, retiros, bautismos, etc.— el nivel de información entre los encuestados oscila entre bueno y muy bueno. Es muy bueno en cuanto a las capacitaciones que se hacen regularmente —como bautismos, retiros, seminarios, conferencias— y es bueno en aquellas capacitaciones más esporádicas —como los cursos y talleres especiales—. En cuanto a la capacitación en el Instituto Bíblico decidimos exponer los resultados por separado ya que todos conocen las materias que se están dictando en este cuatrimestre pero casi la mitad desconocen las materias que se dictaran el próximo cuatrimestre.

En el caso de los entrevistados poseen un nivel de información excelente sobre todas las oportunidades de capacitación.

Sobre la información que los líderes dan o reciben sobre aspectos que pueden repercutir en sus trabajos o en el de otros líderes el nivel de información es muy bueno. Esta información es transmitida verbalmente en la mayoría de los casos, utilizando reuniones personales. El entrevistado agregó que todo su trabajo repercute sobre los líderes por lo que debe transmitir esta información semanalmente.

Del análisis de estas conclusiones podemos afirmar que los líderes y los entrevistados tienen una muy buena información sobre la Iglesia tanto en aspectos superficiales como profundos como ser el futuro de la institución, los proyectos, etc.

- ✓ Conocer los tipos de información y medios de comunicación que existen actualmente en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

Los medios de información dentro de una institución eclesiástica, son necesarios, para el buen desarrollo de las distintas actividades dentro de la misma.

Como lo muestra el análisis del capítulo anterior. Los medios a los que los líderes de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor le dieron mayor importancia en cuanto a su eficacia fueron los siguientes: en primer instancia, a las Reuniones de Empoderamiento como un medio eficiente tanto para transmitir información como para recibirla. Luego, el uso de carteleras y la comunicación directa con pastor principal de su red. Le siguen la comunicación directa con el personal administrativo; las reuniones de equipos con los Pastores principales; y por último la comunicación directa con el pastor de la iglesia o las reuniones de celebración.

Dentro de este mismo análisis cabe mencionar que los medios que tuvieron menos confiabilidad para transmitir información fueron la comunicación directa con los compañeros de liderazgo, los rumores de pasillo, la página web y correo electrónico.

Analizando los medios para comunicarse con pastor principal de la iglesia encontramos que los canales más eficientes son las entrevistas, le siguen los mensajes verbales o escritos a través del personal administrativo, las llamadas telefónicas y por último las cartas y el correo electrónico. El pastor principal coincidió en que la forma más eficaz para recibir información de los líderes son las entrevistas, en cambio la pastora principal sostuvo que el mejor medio son las cartas.

Los medios que los líderes consideran más eficaces para recibir información del pastor de la iglesia son las Reuniones de Empoderamiento, le siguen las entrevistas y luego la que reciben a través de personal administrativo ya sea por mensajes escritos o verbales. Los medios menos confiables son las llamadas telefónicas, las reuniones de celebración y el correo electrónico. La entrevistada manifestó que el mejor medio para recibir información son las entrevistas.

Podemos observar que el correo electrónico es considerado como el menos eficaz al momento de recibir o transmitir información hacia el pastor de la iglesia.

En cuanto a las reuniones con el pastor principal de su red para la planificación del trabajo, los líderes consideran que estas son muy positivas para recibir y dar información. Los encuestados y entrevistados consideran muy buena la preparación de dichas reuniones como así su dirección, duración y frecuencia. El nivel de participación en las reuniones es alto al igual que el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomada. Ningún encuestado o entrevistado manifestó que no se cumple con lo pactado.

En cuanto a los aspectos generales de la información se obtuvo que es confiable, puntual y comprensible.

En cuanto a la circulación de la información podemos concluir que es fluida tanto vertical como horizontalmente, aunque esta última lo hace en menor cuantía. Dentro de la comunicación vertical la más fluida es la ascendente. La fluidez en la circulación de la información demuestra que las relaciones entre los líderes y los integrantes de sus células son satisfactorias.

En cuanto a la centralización de la información, la iglesia contrariamente a lo que proponen las nuevas teorías de la descentralización de la información tiende a centralizar la información.

Todos los líderes manifestaron que les es posible transmitir sus ideas, propuestas o inquietudes, la mayoría de ellos dijo que les resulta fácil hacerlo. El tiempo que transcurre entre los deseos de transmitir esa información y la oportunidad de hacerlo es considerado adecuado. También es considerado adecuado el tiempo que transcurre entre la

transmisión de la idea, propuesta o inquietud y la recepción de una respuesta.

Como puntos finales se menciona que la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor se encuentra haciendo esfuerzos por lograr que la comunicación dentro de la organización fluya cada vez mejor y sea lo más satisfactoria posible para los líderes y miembros. Los encuestados y entrevistados han manifestado que para que esto sea posible se realizan las siguiente actividades: Se transmite información utilizando todo tipo de medios como son múltiples reuniones formales e informales, la existencia de una oficina administrativa que funciona como centro de información, múltiples carteles, teléfono, correo electrónico, página web, etc. También se estudia al receptor del mensaje, conociendo su situación particular y se dedica el tiempo que sea necesario para lograr la comprensión del mensaje. En general se realizan esfuerzos en hacer que las personas tomen conciencia de la necesidad de informar y se trabaja mucho en equipo logrando acuerdos mediante diálogos fluidos. El entrevistado añadió que se establecen metas y objetivos claros, ya que es imprescindible que cada líder conozca 'su función dentro del cuerpo'. Y que se capacita continuamente para que el desarrollo de esa función sea eficaz y eficiente.

Los encuestados sugirieron distintas formas para mejorar la comunicación, entre sus propuestas están: mejorar los medios que existen actualmente, estos implicaría mayor cantidad de carteles y reuniones, más personal en la oficina administrativa, etc. Mayor utilización de los medios que existen actualmente —como por ejemplo mayor uso el correo electrónico y actualización constante de la página web, en lo posible intentar que gran cantidad de la información sea por escrito para evitar rumores y digitalizar todo—. También se sugirió la necesidad de generar espacios físicos que faciliten el diálogo; implementar un buzón de sugerencias y realizar mayor cantidad de reuniones informales

manifestando que si se mejora la relación interpersonal se mejorará la comunicación.

Resultó muy llamativo que el 37% de los encuestados no manifestó qué es lo que se hace actualmente para mejorar la comunicación ni planteó ninguna sugerencia, cuando todos ellos manifestaron que realizar esto les era posible y la mayoría dijo además que era fácil. Para analizar este aspecto sería necesario realizar otro tipo de encuesta o estudio que no se pudo llevar a cabo por formar parte de las limitaciones de este estudio.

La pastora principal calificó al actual sistema de información de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor como 'bueno a mejorar'. Manifiesta que existen algunos inconvenientes al momento de la transmisión de la información, como ser la distorsión del mensaje, mala interpretación, etc. Sugirió que se deberían tomar todos los recaudos que sean necesarios para eliminar cualquier tipo de conflicto en la comunicación. También sugirió mejorar las relaciones personales entre las personas, ya que si las partes del proceso de comunicación se conocen, perderán menor tiempo en tratar de entenderse mutuamente. Planteó que el gran desafío que la iglesia tiene en cuanto a la comunicación es lograr que la gente aprenda a escuchar con atención, y que se transmita la información que se recibió sin introducirle cambios ni agregados. Y por último consideró que si no existe comunicación dentro de la iglesia sería imposible seguir adelante con el trabajo.

El pastor principal dijo que para mejorar la comunicación la iglesia establece metas y objetivos claros, ya que es imprescindible que cada uno 'conozca su función dentro del cuerpo'. Además manifestó que se capacita continuamente a las personas para que el desarrollo de su tarea-función sea eficaz y eficiente.

Calificó el actual sistema de información como muy bueno, porque la comunicación es continua, se elimina aquello que no sirve y se añaden continuamente nuevas formas y canales de comunicación.

Manifestó que si las personas están hundidas en sus problemas y preocupaciones están desconcentrados y no escuchan con atención. Explicó que su trabajo es despojar a las personas de sus problemas y preocupaciones llevándolos a Dios y que una vez que esto es logrado el proceso de comunicación es mucho más efectivo.

Por último manifestó que la comunicación es fundamental, porque sin comunicación no hay relación, y sin relación no hay objetivos ni metas compartidas. La iglesia comunica en forma personal, grupal y masiva; y comunica en las tres áreas de todo ser humano, en el área física, en el área del alma y en el área del espíritu. Y el mensaje siempre es el mismo, es el mensaje del reino de Dios. Mensaje actual, trascendental y generacional, que se adapta a toda cultura y tiempo.

- ✓ Describir las estrategias de comunicación pertinentes para el liderazgo de la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

Como se ha mencionado anteriormente, desarrollar el potencial de la comunicación, demanda rehusarse a conformarse con los logros recientes, implica encontrar habilidades comunicacionales que no han sido encontradas y utilizar la fuerza del lenguaje que no ha sido aprovechado.

Si bien no existen recetas ni soluciones mágicas a los desafíos recientemente planteados, ya que cada proceso conversacional será único e irrepetible, se pueden establecer una serie de principios o guías que permitirán desarrollar el potencial de la comunicación. Estos principios serán desarrollados a continuación.

Primero, es importante atender los pensamientos porque estos se tornaran en palabras. Las palabras que se emiten surgen de pensamientos que se han tenido. En ocasiones se es consciente de este proceso y en otras no. En los casos donde se es consciente, el emisor podrá tomar “control del proceso de comunicación”, o sea, podrá optar por tener una conversación responsable, eligiendo el tipo de pensamiento-palabra adecuados para cada situación. En los casos donde no se es consciente, se requerirá del emisor un esfuerzo aun mayor ya que tendrá que intentar hacer conciente sus pensamientos.

Segundo, el emisor debe dar mensajes veraces en cualquier situación. En este caso el emisor tiene la responsabilidad de elegir la forma adecuada para expresar dicha verdad. Como se ha mencionado anteriormente a la verdad se la puede comparar con una piedra preciosa; si esta es lanzada contra el rostro de alguien, este puede resultar herido, en cambio, si la envuelvo con un delicado embalaje y la ofrezco con ternura, el otro la recibirá con agrado. Cuando los mensajes que se emiten no son veraces en reiteradas oportunidades, sucederá que los receptores perderán confianza y se negarán a escuchar y a actuar de según lo pedido. Este último caso podría explicarse con la fábula del pastorcito mentiroso, que cuando realmente vino el lobo a atacar a las ovejas nadie acudió a ayudarlo.

Tercero, el emisor debe escoger las palabras que utilizará en su mensaje ya estas seguramente se tornarán en acciones. Debe recordarse el poder generativo del lenguaje, el lenguaje es acción no es algo meramente descriptivo. Intentar adecuar el mensaje al posicionamiento sociocultural del receptor, considerando sus habilidades comunicativas, su conocimiento, actitudes, etc. Mantener una observación constante del receptor, tratando de localizar expresiones que muestren falta de atención, fatiga o incomprensión. Recordemos que no hay comunicación posible con audiencia pasiva, apática o no participativa.

Cuarto, el receptor debe dejar de tener una actitud pasiva en el proceso comunicacional y pasar a tener un rol protagónico. El método de las tres barreras permite tener esta actitud activa a través de la filtración del mensaje que se va a escuchar corroborando que el mensaje que se esta recibiendo sea veraz, bueno y necesario.

Quinto, se deben cambiar las dudas por preguntas. Cualquier duda que se presente durante el proceso conversacional debe ser aclarada en ese momento a través de una pregunta. Si el mensaje no es comprendido claramente las acciones que se lleven a cabo a partir de la comunicación serán erróneas, y en algunos casos los daños pueden ser irreparables.

Sexto, se deben cambiar las protestas por propuestas. Las protestas cierran las posibilidades de acción en cambio las propuestas abren un horizonte de infinitas oportunidades y posibilidades.

Séptimo, se deben cambiar los reproches por reclamos. El reclamo efectivo implica una conversación honorable que debe ser dirigida a la persona que corresponde y debe estar circunscripta al tema que generó él quiebre. En vez de quedarse en el lamento, esta conversación abre posibilidades de acción. El objetivo del reclamo es generar acciones efectivas, no avergonzar ni descalificar.

Octavo, se debe realizar distinciones entre hechos-observaciones y opiniones, ya que a estos se los suele confundir y esto provoca que se tengan conversaciones y discusiones basadas únicamente en opiniones de un hecho. Es muy habitual que se transforme las opiniones en un hecho y luego se tomen decisiones, se accione o reaccione, como si realmente lo fueran. Tanto las observaciones como los juicios apuntan directamente al concepto de acción. El primer paso que deberá realizarse es apropiarse de la opinión (desintoxicación), donde se habla de la cosa o

situación más que de la persona. El segundo paso consiste en buscar aquella verdad más esencial que se halla por detrás por detrás de la formulación. Se trata de no definir la cosa o cuestión sino la relación con ella. Responsabilizarse de la opinión es un principio básico de humildad, en la que se declara que lo expresado no es “la” verdad sino “mi” verdad; es “mi” perspectiva.

Noveno, al momento de formular un pedido se debe ser claro; especificando él para qué y las condiciones de satisfacción de ese pedido. Cuando una persona no está satisfecha se producen quiebres en las relaciones interpersonales que a su vez provocan malestar en lo personal, lo que inevitablemente se verá reflejado en los resultados. Estas dos partes involucradas en el compromiso forman parte de un sistema y que el incumplimiento de una de las partes afectará no solamente a ellos, sino muy probablemente a la estructura general.

Décimo, ante la imposibilidad de cumplir con un compromiso asumido se debe presentar una disculpa. La disculpa resulta más eficaz si se presenta con anticipación al incumplimiento ya que posibilitará que la otra persona puede rediseñar sus acciones.

Undécimo, existen una gran cantidad de técnicas que permiten mejorar la comunicación (algunas de estas han sido desarrolladas en el capítulo 5), será necesario que cada participante del proceso de comunicación utilice la o las que considere necesario para cada situación particular.

- ✓ Proponer un plan de comunicación interna en la Iglesia “Centro Cristiano Dios es Amor”.

Parar tratar este punto, se va a llevar a cabo el desarrollo de las recomendaciones.

Después del análisis de las encuestas y entrevistas semi-estructuradas propondremos las siguientes recomendaciones las cuales se enfocan en los siguientes aspectos:

En cuanto a los medios de comunicación el más utilizado fue las reuniones. Es por ello que consideramos indispensable realizar la mayor cantidad de esfuerzos para:

- ✓ Informar con anticipación el día, horario y lugar de las reuniones.
- ✓ Mejorar los espacios físicos donde estas reuniones se llevan a cabo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: temperatura, iluminación, ventilación, sonido, mobiliarios, etc.
- ✓ Generar nuevos espacios físicos que faciliten la comunicación y participación.

En cuanto a las carteleras de anuncios, proponemos designar a un encargado de organizar la información para que estas no se vean saturadas de papeles. La organización de esta información podrá ser por redes, actividades, eventos, edades, etc. De esta forma la cartelera podrá brindar una información clara, precisa y oportuna, evitando tener información desactualizada y desorganizada. Las carteleras de anuncios deberán ser colocadas en lugares estratégicos y procurar que estén alcance de todos. También sugerimos la incorporación de una cartela virtual a la página web.

Sería conveniente incorporar personal en la oficina administrativa, y designar por lo menos a una persona para que se encargue de generar y transmitir comunicados internos. Estos comunicados tendrían un resumen de las actividades de las distintas redes, lo cual mejoraría la comunicación horizontal y los líderes podrán conocer las repercusiones de sus trabajos sobre otros y viceversa.

Para lograr una mayor participación por parte de los líderes en la organización de la Iglesia proponemos implementar un buzón de sugerencias. También proponemos que los niveles jerárquicos más elevados alienten a los niveles más bajos a participar en la organización del trabajo, en los proyectos, etc. Pedirles sugerencias u opiniones a los líderes y que estos las expresen debería ser algo que se haga normalmente.

Nos resulta indispensable dar capacitación a los líderes para que ellos puedan hacer uso de cada uno de los medios de comunicación que les proporciona la Iglesia en este momento. En especial se deben implementar cursos sobre el uso de computadoras, internet y correo electrónico ya que estos medios son los menos utilizados por los líderes. Debería emplearse más el uso del correo electrónico ya que este medio permite que la información fluya de manera completa, eficiente y en el menor tiempo posible; haciendo que el desempeño del trabajo sea más eficiente y efectivo.

Recomendamos promover todo tipo de reuniones informales entre los líderes y actividades de esparcimiento. Estos encuentros permitirán mejorar las relaciones personales y por ende las relaciones laborales.

En cuanto al tipo de información que circula por estos medios recomendamos:

Preparar un informe en el cual figuren los lugares físicos disponibles para realizar las células, ya que el 14% de los líderes no poseen esta información. Este informe debería actualizarse quincenalmente y estar en lugares accesibles para los líderes, por ejemplo, se podría publicar en la cartelera de anuncios.

Realizar un taller especial donde se enseñen los estatutos de la UAD, ya que la mayoría de los líderes tienen un nivel medio-bajo de

información sobre los mismos. Este taller podría ser uno de los talleres programados en el año. Sugerimos que se dicte al menos dos veces al año, para que los nuevos líderes tengan la oportunidad de realizarlos.

Realizar al menos dos charlas informativas sobre las materias que se enseñaran en el Instituto Bíblico en el año. Ya que la mayoría conoce las materias que se están dictando actualmente pero el 42% no tiene conocimiento- información sobre las materias que se dictaran en el próximo cuatrimestre. Sugerimos que en cada charla se informe sobre las materias que están por comenzar y las que se dictaran el próximo cuatrimestre.

En cuanto a los cursos y talleres especiales que se dictarán en el año, hay un 24 % de los líderes que dicen no estar informados. En este caso sugerimos que se utilicen todos los medios que sean necesarios para que todos los líderes conozcan esta información. Se podría por ejemplo agregar estos cursos a la agenda anual de la iglesia o se podría enviar comunicados internos.

Recomendamos que los pastores principales enseñen a los líderes la importancia de funcionar como un cuerpo para que estos tomen conciencia de: conocer cuáles son las repercusiones de su trabajo como líder en los integrantes de su célula – el 14% no sabe cuáles son-; conocer la evaluación de su desempeño – el 28% no lo conoce- e informar sobre las actividades que realizan que repercuten en otros – el 20% no está informando sobre sus actividades-.

Sugerimos implementar cursos de capacitación para mejorar el proceso de comunicación. Estos cursos estarán destinados especialmente a los líderes pero también podrán enseñarse a los miembros de la Iglesia. En estos cursos se capacitara sobre las distintas técnicas que hacen que el proceso de comunicación sea efectivo y eficiente. Entre las técnicas a enseñar proponemos: El enfoque de las

ideas (PIN), Considere todos los factores (CTF), Reglas, Prioridades básicas (PB), Consecuencias y secuelas (CYS), Propósitos, metas y objetivos (PMO), Planificación, Decisiones, Alternativas, posibilidades y opciones (APO), Otros puntos de vista (OPV), Seis sombreros para pensar, Lluvia de ideas – Torbellino de ideas, Asociación forzada, Mind mapping, El foro, La mesa redonda, El Panel, El Debate, El Phillips, Cuchicheo, Seminario, Simposio, El Coaching y Contextos de Confianza.

Proponemos que en el corto plazo se implemente el estilo de liderazgo del coaching, utilizando las herramientas que este método propone para motivar y enriquecer el trabajo en equipo. Los líderes deberán diseñar, analizar y re-diseñar las conversaciones con el objetivo de incrementar la efectividad tanto en lo personal como en las interacciones.

También sugerimos que la organización continúe creando condiciones para que relaciones de trabajo estén fundadas en la confianza. Recordando a los líderes que la confianza no es solo el resultado de buenas intenciones sino que se sustenta en competencias genéricas que requieren ser aprendidas y estimuladas.

Para concluir queremos decir que la comunicación interna dentro del cuerpo de liderazgo de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor es muy buena, pero debe desarrollar al máximo dicho potencial.

También queremos felicitar a los líderes que forman parte de este cuerpo ya que desempeñan su función con excelencia. Debemos recordar que este trabajo es por amor a Dios, no remunerado, y utilizan su tiempo libre para el servicio a él.

Bibliografía

Arru, Marco; **El fin de la comunicación interna**; en:
<http://www.atrabajarpr.com>

Barba Guzman, Fabiola y Cabrera Parra, Judith Alejandra; **Diagnostico de comunicación interna**, para la Universidad de las Américas – Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo; en:
http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html; p.6, 7-21, 25-31

Barrón, Elsa Viviana; **Metodología de la Investigación**; Buenos Aires: SITB, 2003.

Barrón, Elsa Viviana y D´Aquino, Marisa; **Proyectos y Metodologías de la investigación**; Buenos Aires; Maipue Editorial; 2007; p.21

Bartoli, Annie; **Comunicación y Organización**; Barcelona; Paidós Editorial; 1992; p.159

Beltrán, Miguel; “Cinco vías de acceso a la Realidad Social”, en García Ferrando, M. y otros (comp.) **El Análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación**; Madrid: Alianza Editorial, 1990.

Bordelois, Ivonne; **La palabra amenazada**; Argentina; Zorzal Editorial; 2005; Segunda edición; p.

Bortoh, Annie; **La organización comunicante y la comunicación organizada**; Barcelona; Nova Editorial; 1992

Chapman, Gary; **Los cinco lenguajes del amor**; Colombia; Unilit Editorial; 1996

Chiavenato, Idalberto; **Introducción a la teoría general de la administración**; Colombia; Mc Graw Hill Editorial; 1995; Cuarta edición; p. 730

Enciclopedia Microsoft Encarta 98; Comunicación; Microsoft Corporation; 1993-1997

De Bono, Edgard; **Seis sombreros para pensar**; Argentina; Granica Editorial; 2003

Desconocido; "La forma de decir las cosas"; en: **Como estar bien**; Argentina; 2007; Nro. 320; p.50

Echeverria, Rafael; **La empresa emergente**; Argentina; Granica Editorial; 2006

Eco, Humberto; **Como se hace una tesis**; España; Gedisa Editorial; 1995

Fernández Collado, C.; **La Comunicación en las Organizaciones**; México; Trillas Editorial; 1997; p.27, 31

García Ferrando, M. y otros (comp.); **El Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación**; Madrid; Alianza Editorial; 1990

Garrido, F.J.; **Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI**; Barcelona; Gestión 2000 Editorial; 2001

Ibáñez, Jesús y otros, **El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación**, Madrid, Alianza Editorial, 1986.

Schuster, F. y otros, El oficio de investigador. Rosario: Homo Sapiens, 1997.

Jonson, R. A.; Kast, F. E; Reosenzweig, J. E; **Designing management systems**; EEUU; John Wiley & Sons Editorial; 1968; p. 113

Joyner Rick, **El llamado**, Buenos Aires, Editorial Peniel, 2007, p. 16

Koontz, H. y Wehrich, H.; **Administración una perspectiva global**; México; Mc Graw Hill Editorial; 1998; Sexta edición; p.6, 588

Langlois, Alejandro; **Comunicación Interna y RSE**; Buenos Aires; ComunicaRSE; 2007

Marañón Rodríguez, Enrique y otros; “La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad” en: **Revista Iberoamericana de Educación**; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) Editorial; 2006; p. 8

Mendicoa, Gloria Edel; **Sobre tesis y tesisas: lecciones de enseñanza-aprendizaje**; Argentina; Espacio Editorial; 2003

Mora, M.; Araujo, M.; Gómez del Río, M.; Lome, M.; Caro, G.; Fernández, P.; **La comunicación es servicio**; Argentina; Granica Editorial; 2001

Munroe, Myles; **Liberando su potencial**; Bahamas; Diplomat Press Publishers International Editorial; 1994; p.

Ortiz Ocaña Alexander Luis; Métodos para el desarrollo del pensamiento. Métodos para aprender a pensar en: <http://www.monografias.com/trabajos28/metodos-aprender-pensar-pedagog/metodos-aprender-pensar-pedagog.shtml>

Petit, Francois; **Psicología de las Organizaciones**; Herder Editorial; Barcelona; 1984; p.59

Sabino, Carlos A.; **El proceso de investigación**; Argentina; Hvmantas Editorial; 1993

Sierra Bravo, R.; **Técnicas de Investigación Social**; Madrid; Paraninfo Editorial; 1998

Schein, E. H; **Psicología de la organización**; México; Prentice - Hall Hispanoamérica Editorial; 1982; p.135, 136

Thomas, H.; La importancia de comunicación interna a través de intranet; en <http://www.yahoo.com.mx>

Wolf, Leonardo; **Coaching El arte de soplar las brasas**; Argentina; Gran Aldea Editores Editorial; 2003; Segunda edición; p. 62

Zapata Palacios, Leila Fabiola; **La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: Gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas**; 2004

Taylor S. J. y Bogdan R., **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1986.

Utopía y Praxis Latinoamericana. Año 7, No. 16 (2002)

Vasilachis de Gialdino, Irene, **Métodos cualitativos - los problemas teóricos – epistemológicos**, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1993.

Agradecimientos

A Dios por ayudarme en toda la carrera, por darme salud, fuerza, perseverancia, gozo y paz.

A mis padres por costear mis estudios y animarme a desarrollar mi potencial.

A mi amado esposo por su apoyo incondicional.

A mi tutor Mag. Jorge Galatro por el seguimiento a lo largo de todo el trabajo, en especial por las correcciones, sugerencias, por los miles de mails, llamados y encuentros.

A mi tutora Mag. Viviana Barrón, por acompañarme y animarme a lo largo de esta tesis.

Al departamento de Metodología, en especial a la Dra. Laura Cipriano, por sus sugerencias en cuanto a la bibliografía y por su entusiasmo a la hora de corregir la tesis.

A mis amigas/os por ayudarme durante todo el proceso de esta tesis, sobre todo por su apoyo emocional. En especial para:

- ✓ Carlos: Por ayudarme con los datos de las encuestas
- ✓ Florencia: Por acompañarme en la última etapa de esta tesis los Sábados a la mañana.
- ✓ Graciela: Por todas las tardes que me acompañaste y por ayudarme a tipear las citas bibliograficas.
- ✓ Inés y Valeria: Por cuidar a mi hija
- ✓ Jorge: Por recibirme en su casa
- ✓ Natalia: Por corregir la redacción y ortografía.
- ✓ Yanina: Por ayudarme a hacer el formato y la presentación de la tesis.

Spéndice

El objetivo de este cuestionario es analizar la comunicación interna en la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor.

Por favor marca con un círculo tu respuesta. El cuestionario es anónimo.

¡Gracias por tu colaboración!

1. Sobre la información que necesitás para realizar tu trabajo

1. a. El listado de los integrantes de tu célula de liderazgo

Está disponible al iniciar cada mes

Está disponible luego de iniciado el mes

Nunca está disponible

1. b. El detalle de contenidos del material que tenés que enseñar a tu célula de liderazgo

Está disponible al iniciar el año

Está disponible luego de iniciado el año

Nunca está disponible

1. c. Datos de antecedentes de los integrantes de la célula de liderazgo (datos personales, materias aprobadas del Instituto Bíblico, cursos realizados y aprobados, calificaciones obtenidas, etc)

Están disponibles al iniciar el año, pero es de difícil acceso

Están disponibles al iniciar el año, es de fácil acceso

Están disponibles luego de iniciado el año

Nunca están disponibles

1. d. Información de los horarios, días y lugares donde se realizan las células de liderazgo

Conozco solamente los míos

Conozco los horarios, días y lugares de algunas de las cél. de liderazgo

Conozco los horarios, días y lugares de la mayoría de las cél. de liderazgo

Conozco los horarios, días y lugares de todas las células de liderazgo

No conozco los horarios, días y lugares de las células de liderazgo

1. e. Información sobre los lugares disponibles para realizar las células de liderazgo

Nunca está disponible

A veces está disponible

Siempre está disponible

2. ¿Sabés cuáles son las repercusiones de tu trabajo como líder en los integrantes de tu célula de liderazgo?

Si, ¿Cómo te enterás? _____

No

3. ¿Conocés cuál es la evaluación de tu desempeño como líder de una célula de liderazgo?

Si, ¿Cómo te enterás? _____

No

4. Indicá el nivel de información que tenés sobre estos aspectos de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor

4. a. Indicá el nivel de información que tenés sobre la Estructura u Organigrama

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

4. b. Indicá el nivel de información que tenés sobre la visión, misión, metas y objetivos

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

4. c. Indicá el nivel de información que tenés sobre los proyectos de la iglesia

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

4. d. Indicá el nivel de información que tenés sobre la agenda anual de la iglesia

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

4. e. Indicá el nivel de información que tenés sobre los estatutos de la Unión de las Asambleas de Dios

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

5. Indicá el nivel de información que tenés sobre las distintas posibilidades de capacitación:

5. a. Sobre las materias que se dictan durante este cuatrimestre en el Instituto Bíblico

Conozco todas las materias que se están dictando

Conozco la mayoría de las materias que se están dictando

Conozco algunas de las materias que se están dictando

No conozco las materias

5. b. Sobre las materias que se dictarán durante el próximo cuatrimestre en el Instituto Bíblico

Conozco todas las materias que se dictaran

Conozco la mayoría de las materias que se dictarán

Conozco algunas de las materias que se dictarán

No conozco las materias que se dictarán

5. c Sobre los talleres y cursos especiales que se dictarán en la Iglesia en el año

Conozco todos los cursos que se dictaran en la Iglesia

Conozco la mayoría de los cursos que se dictarán en la Iglesia

Conozco algunos de los cursos que se dictarán

No conozco los cursos que se dictarán

5. d Sobre las conferencias y /o seminarios que se realizarán en la Iglesia en el año

Conozco todas las conferencias y/o seminarios que se desarrollarán en la Iglesia

Conozco la mayoría de las conferencias y/o seminarios que se desarrollarán en la Iglesia

Conozco algunas de las conferencias y/o seminarios que se desarrollarán en la Iglesia

No conozco las conferencias y/o seminarios que se desarrollarán en la Iglesia

5. e Sobre los retiros que se realizarán en el año

Conozco todos los retiros que se van a realizar

- Conozco la mayoría de los retiros que se van a realizar
- Conozco algunos los retiros que se van a realizar
- No conozco los retiros que se van a realizar

5. f Sobre los bautismos que se realizaran en el año

- Conozco todos los bautismos que se van a realizar
- Conozco la mayoría de los bautismos que se van a realizar
- Conozco algunos los bautismos que se van a realizar
- No conozco los bautismos que se van a realizar

6. ¿Informás a los otros líderes de célula de liderazgo y /o al personal administrativo sobre aspectos de tu trabajo que puedan repercutir sobre ellos?

Si, ¿Cómo lo hacés? _____

No

7. ¿Los líderes de células de liderazgo y /o el personal administrativo te informan sobre aspectos de su trabajo que pueden repercutir sobre el tuyo?

Si, ¿Cómo lo hacen? _____

No

8. ¿Cuáles de estos medios de información se utilizan en la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor?

- Reuniones de empoderamiento / equipamiento
- Reuniones de celebración
- Reuniones de equipos con los pastores principales
- Compañeros de liderazgo
- Rumores de pasillo
- Comunicación directa con el pastor principal de su red
- Comunicación directa con el pastor de la iglesia
- Comunicación directa con el personal administrativo
- Carteleras
- Correo electrónico
- Página Web

9. Señalá las características de las reuniones con el pastor principal de tu red para la planificación del trabajo

9. a. La preparación de las reuniones es:

Excelente
Muy buena
Buena
Regular
Mala

9. b. La dirección de las reuniones es:

Excelente
Muy buena
Buena
Regular
Mala

9. c. El cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones es:

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

9. d. El nivel de participación de los integrantes en la reunión es:

Muy alto
Alto
Medio
Bajo
Muy Bajo

9. e. La duración de las reuniones es:

Demasiado corta
Adecuada

Demasiado larga

9. f. La frecuencia con que se realizan las reuniones es:

Altamente satisfactoria

Satisfactoria

No satisfactoria

10. La información que necesitas

Nunca la recibo

La recibo con retraso

La recibo puntualmente

La recibo con anticipación

11. La información que recibís es

Incomprensible

Confusa

Ambigua

Comprensible

12. La circulación de la información en general

12. a. La circulación de la información en forma vertical descendente (arriba hacia abajo, integrantes de tu célula de liderazgo)

No es fluida

Es fluida

Es muy fluida

12. b. La circulación de la información en forma vertical ascendente (abajo hacia arriba, pastor principal de tu red)

No es fluida

Es fluida

Es muy fluida

12. c. La circulación de la información horizontalmente (con otros líderes de células de liderazgo)

No es fluida

Es fluida

Es muy fluida

13. Señalá el medio que consideras más eficaz para emitir información hacia el pastor de la iglesia

Cartas

Entrevistas

A través del personal administrativo con mensajes verbales / escritos

Correo electrónico

Llamadas telefónicas

14. Señalá el medio que consideras más eficaz para recibir información del pastor de la iglesia

Cartas

Entrevistas

A través del personal administrativo con mensajes verbales / escritos

Reuniones de Celebración

Reuniones de empoderamiento / equipamiento

Correo electrónico

Llamadas telefónicas

Carteleras

15. Señalá el medio que consideras más eficaz para recibir información de los otros líderes de célula de liderazgo

Cartas

Entrevistas

A través del personal administrativo con mensajes verbales / escritos

Reuniones de empoderamiento / equipamiento

Reuniones de celebración

Reuniones con el pastor principal de la red

Correo electrónico

Llamadas telefónicas

16. Transmitir tus ideas, propuestas o inquietudes:

Es imposible - *pasa a pregunta 19*

Es difícil pero posible - *pasa a pregunta 17*

Es fácil - *pasa a pregunta 17*

Es muy fácil - *pasa a pregunta 17*

17. El tiempo que transcurre entre tu deseo de transmitir ideas, propuestas o inquietudes y la oportunidad de plantearlas:

Nunca es el adecuado

A veces es el adecuado

Siempre es el adecuado

18. El tiempo que transcurre entre el planteo de tus ideas, propuestas o inquietudes y la recepción de una respuesta:

Nunca es el adecuado

A veces es el adecuado

Siempre es el adecuado

19. De acuerdo con tu opinión, ¿qué se hace para mejorar la comunicación?

20. ¿Tenés algún comentario o sugerencia para mejorar la comunicación dentro de la Iglesia Centro Cristiano Dios es Amor?

Informe del Tutor

Título del trabajo: Liberando el potencial de la comunicación interna.

Autor: Ayelén Olier.

Fecha: Octubre del 2009.

Elección del tema.

Ayelén aceptó el desafío de tomar un tema, para el cual no tenía toda la formación previa necesaria para un efectivo abordaje. Esto es así, porque este tema está vinculado a los nuevos paradigmas que están reconstruyendo el marco teórico de la Administración como disciplina.

Estas nuevas visiones se centran en la organización como red social, enfocando como proceso estratégico el conversacional. Es decir, la red social se encuentra, además, atravesada por una red conversacional.

De la madurez que alcance esta red conversacional depende, en gran parte, la efectividad que logre la organización para la coordinación de un tipo de trabajo intangible, orientado al conocimiento, que podemos caracterizar como no manual, intelectual, centrado en competencias “blandas”, entre las cuales las competencias conversacionales definen gran parte de esa efectividad.

Esta cualidad que alcance el proceso conversacional, en el contexto de la red social, es principal protagonista en la generación de Capital Social, que desarrolla los contextos de confianza que permiten la fluida circulación del conocimiento.

Este énfasis puesto en el poder de la palabra impregna estas nuevas visiones, que se concretan en nuevas estrategias como la del coaching organizacional.

De esta visión proviene el excelente, y pertinente, nombre que le ha puesto Ayelén a su trabajo, porque el desarrollo de las competencias conversacionales, y el establecimiento de conversaciones efectivas que permitan coordinar, y desarrollar, este trabajo intangible, realmente liberan el potencial de la comunicación en las organizaciones.

Marco teórico.

A partir de este planteo, fue necesario desarrollar el marco teórico del trabajo en línea con estos nuevos paradigmas.

Esto llevó a la autora a la revisión de bibliografía muy reciente, y a la construcción de un conocimiento significativo y pertinente, que le permitiera este abordaje con la necesaria claridad y efectividad.

Como podrá observarse en el trabajo, este marco teórico ha sido desarrollado en profundidad, y reconfigurando las visiones tradicionales del proceso de la comunicación organizacional, a partir de la incorporación de estos nuevos conceptos e ideas.

Trabajo de campo.

A la hora de elegir el trabajo de campo, que permitiera la observación de una experiencia organizacional real con este nuevo modelo mental, Ayelén eligió una organización que le resultara significativa para su propio sistema de creencias y valores.

Fue con ese criterio que la autora elige una organización cuya misión está centrada en la educación, en el marco de la visión cristiana.

*Además, esta organización pone el foco en el desarrollo de las capacidades de liderazgo de sus integrantes, lo cual la hace especialmente apta para la observación del proceso de comunicación centrado en la red conversacional, donde el líder es principal responsable de la gestión, ampliación, cuidado y reparación de dicha red, según lo asegura la Dra. Sonia Abadi en su excelente y novedoso libro *Pensamiento en Red*.*

Principales resultados obtenidos a partir del trabajo.

Es especialmente relevante la confirmación de la efectividad del liderazgo coach para liberar el potencial de la comunicación. Esto implica adoptar la visión del líder como facilitador de un proceso de aprendizaje, caracterizado como el aumento de la capacidad de acción colectiva efectiva, para lo cual, la efectividad del proceso de comunicación resulta sustantiva.

Por otra parte, el trabajo de campo permite describir, a la luz de este paradigma, el proceso de comunicación, así como proponer algunas acciones que mejoren su efectividad.

Actitud y disposición del tutorado.

La curiosidad, apertura al aprendizaje, y particular dinamismo de Ayelén, también ha sido un desafío para mí como acompañante de su trabajo.

Creo que, con esa actitud, la autora logró sobrellevar la realización de este trabajo, en el marco de sus propios compromisos laborales y personales, lo queda demostrado por el hecho que Ayelén fue madre durante la realización de su trabajo. Aún con todo lo que implica, fue capaz, con su actitud, de seguir trabajando con la velocidad que su nuevo estado le fue permitiendo.

Fue para mí muy estimulante acompañarla en este desafío, y también fue fuente de un rico aprendizaje para mí.

Espero no caer en un lugar común al decir que las virtudes de este trabajo se deben a la curiosidad, esfuerzo y creatividad de la autora, y espero no haber empañado esas virtudes con mi acompañamiento.

En síntesis, creo que Ayelén ha logrado poner en acción conocimientos previos, y nuevos conocimientos adquiridos, que entiendo permite cumplir con el objetivo esencial de este tipo de trabajos.

*Jorge Galatro
Profesor Titular*

Mar del Plata, 2 de octubre del 2009.

Presentación