

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**“LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA
SINERGIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS DOCENTES DE LA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN”**



Trabajo de Tesis presentado por:

MARVIN ALFREDO HERNÁNDEZ TURCIOS

Previo a optar el Título de:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**ASESOR DE TESIS:
LICENCIADO: LUIS PEDROZA GAYTÁN**



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 30 de julio de 2008
Dictamen aprobación 70-08
Comisión de Tesis

Estudiante:
Marvin Alfredo Hernández Turcios
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado estudiante Hernández:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo que acordó la comisión de tesis en el inciso 2.14 del punto 2 del acta 04-2008 de sesión celebrada el 30 de julio de 2008.

2.14. Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar a la estudiante Marvin Alfredo Hernández Turcios, carné 9110894, el proyecto de tesis *LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES HERRAMIENTA PARA SINERGÍA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN*. B) Nombrar como asesor: licenciado Luis Pedroza Gaylán.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Logo, Carrizal de Tesis
ASELUTS



Guatemala, 27 de mayo de 2009.
ECC 730-09

Señor (a) (ta)
Marvin Alfredo Hernández Turcios
Esc. De Ciencias de la Comunicación

Estimado (a) Señor (a) (ta):

Para su conocimiento y efectos me permito transcribir lo acordado por El Consejo Directivo, en el Inciso 10.7 del Punto DÉCIMO del Acta No. 11-09 de sesión celebrada el 30-04-09.

“DÉCIMO: ...10.7. El Consejo Directivo; ACUERDA: a) Aprobar el trabajo de tesis titulado: “LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA SINERGIA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN”, presentado por el (ta) estudiante **Marvin Alfredo Hernández Turcios**, Carné No. 9110994, con base en el dictamen favorable del comité de tesis nombrado para el efecto; b) Se autoriza la impresión de dicho trabajo de tesis; c) se nombra a los profesionales: Licda. Irma Yolanda Marroquín García, Dr. Wagner Díaz Chosó y M.A. Elpidio Guillén (suplente), para que con los miembros del Comité de Tesis; Lic. Luis Pedrosa Gaytan (Presidente), M.A. María del Rosario Estrada, M.A. Donald Visquez Zamora, para que integren el Tribunal Examinador y d) Se autoriza a la Dirección de la Escuela para que fije la fecha del examen de graduación.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Axel A. Santizo F.
Secretario



AASF/esg

Por una Escuela con sus propias



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
Universidad de San Carlos de Guatemala

APROBACION TERNA REVISORA

Guatemala, 13 de abril de 2009

Señores
CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2
Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguidos señores

Por este medio informamos a ustedes que el estudiante MARVIN ALFREDO HERNANDEZ TORCIOS con cédula 9110994 ha realizado las correcciones y recomendaciones al TRABAJO DE TESIS, cuyo título es LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA SINERGIA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION.

En virtud de lo anterior, se emite **DICTAMEN FAVORABLE**, a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

IQ Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. María del Rosario Estrada
Miembro Comisión Revisora


M.A. Donald Miquez Zamora
Miembro Comisión Revisora


Lic. Lilia Pedrosa Gaytán
Presidente Comisión Revisora



Guatemala, 15 de octubre de 2008.
ECC-1221-08

Señor (a) (lla)
Marvin Alfredo Hernández Turcios
Esc. De Ciencias de la Comunicación

Estimado(a) Señor(a)(lla):

Para su conocimiento y efectos me permito transcribir lo acordado por El Consejo Directivo, en el Inciso 9.7 del Punto NOVENO del Acta No. 25-08 de sesión celebrada el 09-10-08.

*NOVENO: 9.7. El Consejo Directivo, con base en el dictamen favorable y lo preceptuado en la Norma Séptima de las Normas Generales Provisionales para la elaboración de Tesis y Examen Final de Graduación vigente, ACUERDA: 1) Nombrar a los profesionales: Lic. Luis Pedroza, (Presidente), M.A. Donald Vázquez Zamora y M.A. María del Rosario Estrada, para que integren el Comité de Tesis que habrá de analizar el trabajo de tesis del (a) estudiante **MARVIN ALFREDO HERNANDEZ TURCIOS**, Carné No. 9110994, cuyo título es: "LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES HERRAMIENTA PARA SINERGIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN". El comité contará con quince días calendario a partir de la fecha de recepción del proyecto, para dictaminar acerca del trabajo."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Axel A. Santizo F.
Secretario



AASF/bdm

Por una Escuela con luz propia



Escuela de Ciencias de la Comunicación
 Universidad de San Carlos de Guatemala

375-08

Guatemala, 23 de septiembre de 2008

Comité Revisor

Ref. GT-Aving 00-2000

RECIBIDO
 23 SET 2008
 19:15 hrs

Señores:
 CONSEJO DIRECTIVO
 Escuela de Ciencias de la Comunicación
 Edificio M2
 Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguidos señores:

Por este medio se les informa que el estudiante **MARVIN ALFREDO HERNÁNDEZ TURCIOS**, carné 9110994, ha finalizado su INFORME FINAL DE TESIS, cuyo tema es: **LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES HERRAMIENTA PARA SINERGIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**, según DICTAMEN FAVORABLE de su asesor licenciado Luis Pedroza Gaytán.

Por lo anteriormente expuesto, procede que el CONSEJO DIRECTIVO nombre a los miembros de la terna revisora, para que analice el trabajo y emita dictamen respectivo. Para ello se propone a los profesionales: asesor Luis Pedroza Gaytán, presidenta licenciado Walter Contreras y M.A. María del Rosario Estrada.

Atentamente,

YO Y ENSEÑAD A TODOS

M.A. Aracelly Mérida

M.A. Aracelly Mérida
 Coordinadora Comisión de Tesis



Adjunto: dos copias del informe final de tesis
 Copia: original
 AME/Luis S.

INDICE

<i>Contenido</i>	<i>Páginas</i>
RESUMEN	1-2
INTRODUCCION	2
MARCO CONCEPTUAL	3-8
MARCO TEORICO	
CAPITULO I. LA COMUNICACIÓN	
Comunicación	9-11
El origen de la comunicación	11-12
Definición de comunicación	13-14
Proceso de comunicación	14
Las 6 funciones en el acto de comunicación humana	15
Tipos de comunicación	15
Estilos de comunicación	15-16
Barreras de la comunicación	17-19
Desventajas de la comunicación	20
Ventajas de la comunicación	20
Los códigos en la comunicación	20-21
CAPITULO II. COMUNICACIONES INTERPERSONALES	
Comunicaciones en las organizaciones	21
Funciones de la comunicación dentro de la organización	21
Comunicación formal	21
Comunicación informal	22
Barreras de la comunicación interpersonal	22
Dimensiones de la comunicación	22
Tipos de comunicación	23
Interrelación estructura-comunicación	23
Concepto de comunicación interpersonal	23-24
Factores psico-sociales que intervienen en la comunicación interpersonal	24
Tres elementos esenciales en el proceso interpersonal	25
Categorías de la relación en el proceso de comunicación interpersonal	25-26
Clases de comunicación interpersonal	27
Niveles de la comunicación interpersonal	27-28
Habilidades de la comunicación interpersonal	28
Características de la comunicación interpersonal	28-30
Comunicaciones interpersonales	30
Importancia dentro de una organización	31
Ventajas	31-32
Desventajas	32
Variantes de la comunicación interpersonal	32
Variables que influyen en la comunicación interpersonal	32-33
Barreras de la comunicación interpersonal	33-34
Lenguajes que actúan en la comunicación interpersonal	34
La Solicitud de traslado en la comunicación interpersonal	35
Requisitos en la comunicación interpersonal	35
CAPITULO III. LA SINERGIA	
Concepto de sinergia	35-36
Papel del grupo	36-37
El FODA y la sinergia	37-38
Características de los sistemas	38-40
Sinergia en el trabajo	40-41
El decálogo de sinergia grupal	41-42
¿PARA QUE SE PUEDE UTILIZAR EL WIKILEARNING EN LA SINERGIA?	43
Sinergia y el liderazgo teoría de la sintonía grupal	43
La dinámica de la sintonía es la sinergia	43-44
Intervención educativa en la dinámica del desarrollo grupal	44-45
Inspirar y guiar a individuos o grupos	45-46

Sinergia el catalizador del cambio al iniciar o manejar los cambios	47
Colaboración, equipos y el cociente intelectual grupal, habilidades sociales	47
Supervivencia de lo Social	47
La socialización moldea el Cerebro	48
El arte de colaboración	48
Ventaja del trabajo sinergetico en equipo	48
El cociente intelectual del grupo	48
El arte de la red	48
Sinergia en las redes sociales, capital personal	48
Colaboración y cooperación en sinergia para trabajar con otros y alcanzar objetivos compartidos	49
El afán de logro en equipo	49
El valor de los equipos estelares	49
Personas aglutinantes	49
El equipo y la política empresarial	50
El equipo como héroe	50
Las mejores prácticas de la sinergia grupal	50-52
Barreras comunes al no trabajar en sinergia	52
CAPITULO IV. CULTURA ORZANIZACIONAL	
Cultura organizacional	53
Conceptualización de la cultura organizacional	53
Niveles de cultura	53-54
Cuatro tipos de culturas organizacionales	54
Culturas fuertes-débiles	54
Definición de la cultura organizacional	55
Importancia de la cultura organizacional	55-56
Características de la cultura	56 -57
Influencia del líder sobre la cultura organizacional	57
¿Como funciona la cultura organizacional en la practica Administrativa?	57-58
CAPITULO V. EL DOCENTE	
Docente	58-59
Concepto de docente	59-60
Definiendo un rol	60-61
Mentor: diseñador de contenidos	61-62
Mentor: facilitador de la comunicación pedagógica	62
Mentor: guía y modelo en la formación sincrónica y asincrónica	62-63
Diferencias en la " formación mixta"	63-64
El papel del docente en la Universidad de San Carlos de Guatemala	64
El docente universitario	64-65
Nivel de docencia	65-66
Requisitos para el docente	66
Obligaciones del docente	66
La vocación pedagógica	67
Vocacion Pedagogica	67
El eros pedagógico	67
El sentido de los valores	67
Conciencia de Responsabilidad	67
Marco Metodologico	68-71
Análisis Estadístico	72-76
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografia	79-82

Para los efectos legales el autor es el único responsable del contenido de este trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Director
Lic. Gustavo Bracamonte

CONSEJO DIRECTIVO
REPRESENTANTES DOCENTES

Lic. Julio Moreno
M.A. Fredy Morales

REPRESENTANTE EGRESADO

Lic. Ramiro Mac Donald

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Adriana Castañeda
Milton Lobo

SECRETARIO

Lic. Axel Santizo

TRIBUNAL EXAMINADOR
Lic. Luis Pedroza Gaitán (Presidente)
M.A. María del Rosario Estrada
M.A. Donaldo Vásquez Zamora
Licda. Irma Yolanda Marroquín García
Dr. Wagner Díaz Choscó
M.A. Elpidio Guillén (suplente)

RESUMEN

TITULO: Las Comunicaciones Interpersonales como herramienta para Sinergia en la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación.

AUTOR. MARVIN ALFREDO HERNANDEZ TURCIOS

UNIVERSIDAD: SAN CARLOS DE GUATEMALA

UNIDAD ACADEMICA: ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

PROBLEMA INVESTIGADO: LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA SINERGIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LOS DATOS:

Se llevo a cabo una investigación derivada de referencias bibliográficas realizada en diferentes bibliotecas de las universidades del país: siendo estas Universidad Mariano Gálvez, Universidad Rafael Landívar, Universidad de San Carlos de Guatemala, además de la Biblioteca del Banco de Guatemala, Biblioteca General de la Procuraduría de los Derechos Humanos, Biblioteca del Instituto Guatemalteco Americano.

Además se recopiló información por medio de encuesta y o entrevista a los diferentes docentes que imparten clases de las jornadas diurna, nocturna y plan sábado, poniendo especial interés en los datos relacionados con el tema investigado.

También se realizó el análisis estadístico de la encuesta trasladada a los Licenciados que imparten cursos en las diferentes jornadas de la Escuela de Ciencias de la Comunicación.

RESULTADOS OBTENIDOS

Luego de realizar la investigación pertinente (investigación bibliográfica y entrevista a los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación), se hace necesario que entre docentes se establezca más comunicación interpersonal y el trabajo grupal, que todos participen de este proceso.

Así mismo se identificaron algunos elementos que son de gran importancia en la sinergia grupal, en la cultura organizacional, tal es la consistencia en comunicarse unos con otros.

INTRODUCCION

Las comunicaciones Interpersonales son básicas y fundamentales para el ser humano; ya que este es eminentemente social y no puede permanecer aislado de otras personas y del mundo que lo rodea, porque las Comunicaciones Interpersonales crean una fuerza activa y seria, y desarrollan la capacidad de convivir y o trabajar con los demás.

Hay que recordar que la Comunicación juega un papel importante en el proceso de las relaciones Interpersonales, pues están sumamente ligados; es decir no puede existir una sin la otra.

Para que los docentes conserven buenas relaciones y buen trabajo grupal sinérgico debe poseer una personalidad amplia y abierta para aceptar a cada persona tal y como es; pues todos los seres humanos son diferentes y poseen características especiales que los hace únicos. Entre estas características puedo mencionar: El temperamento y el carácter, que son dos aspectos estrechamente vinculados al ser humano. Estos dos aspectos son innatos en el hombre, es decir, se nace con ellos.

En una comunicación interpersonal, que tiene como sustento el cambio constante de impresiones entre emisor y receptor, escuchar es fundamental y el no hacerlo pone en riesgo muchos factores de la sinergia grupal y la cultura organizacional, organizaciones e instituciones que por muchos años han sido reconocidas en el grado académico de renombre como lo es la Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Es aquí donde puede entonces comprenderse el por que cada persona (docente), actúa diferente en determinadas situaciones al trabajar en grupo sinérgicamente.

Además el presente trabajo contiene un total de cinco capítulos donde se exponen los siguientes temas:

- ✚ La comunicación;
- ✚ Comunicaciones interpersonales;
- ✚ La sinergia;
- ✚ Cultura organizacional;
- ✚ Docente

Cada uno incluye subtítulos que al igual que el tema principal; trata de exponer de forma clara y específica la importancia que tienen las Comunicaciones Interpersonales para sinergia a la cultura organizacional a los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 TITULO DEL TEMA

**COMUNICACIONES INTERPERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA
DESARROLLAR LA SINERGIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS
DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.**

1.2 ANTECEDENTES

Según investigaciones realizadas con temas de mucha importancia como lo son: las relaciones públicas, relaciones humanas, comunicación de masas, comunicación, sinergia colectiva, sinergia empresarial, comunicaciones personales, y sobre todo relaciones interpersonales, etc. Se pueden aplicar en diferentes formas tanto a nivel externo como interno dentro de una organización, empresa, industria, centros educativos, iniciativa privada como publica, a grupos o grupos, sindicatos etc.

Algunos de los estudios han planteado sus afirmaciones y reflexiones en cuanto a las diferentes formas de comunicar, es por eso que hago necesaria la búsqueda de lo que es en realidad el trabajo grupal y la sinergia. Por eso mismo, considero importante emprender el estudio de comunicación, siendo uno de los temas a tratar, creo que nuestra visión ha carecido de la amplitud y profundidad necesarias para el estudio de ciertos áreas de las diferentes formas de comunicación existentes. Así de esta manera buscar la forma de sintetizar la investigación de la Comunicación Interpersonales herramienta para sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los estudios de comunicación comenzaron a plantearse como una ciencia en sí misma a partir de la emergencia y el crecimiento en importancia de los medios de comunicación. En las décadas posteriores, las escuelas de comunicación comenzaron a abrir carreras especializadas en la temática; se generaron trabajos diversos y poco a poco fue creciendo lo que parecía irse conformando como una ciencia de la comunicación.

Según el informe recabado sobre la tesis Sinergia Institucional de las acciones de control y la toma de decisiones, de la Facultad de Ciencias Económicas de la universidad de San Carlos de Guatemala, por Samuel Santizo del año 1995, dice que mediante la toma de decisiones adecuada sobre el aspecto operativo y la prospectiva institucional, un gerente espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales. Espera que se dé un SINERGISMO, el cual es la

acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionen un efecto mayor a la suma de los componentes individuales. El órgano de control interno de la entidad debe estar adscrito al máximo nivel jerárquico de su estructura administrativa y asegurársele el mayor grado de independencia dentro de la organización, sin participación alguna en los actos típicamente administrativos u otros de índole similar.

Igualmente, el directorio de la entidad debe dotarlo de personal idóneo y necesario, así como de razonables recursos presupuestarios, materiales y administrativos que le faciliten la efectiva coordinación del sistema de control interno de la organización y el ejercicio de las funciones.

Las funciones y responsabilidades del órgano de control interno deben ser definidas formalmente, mediante instrumento normativo, por el directorio, tomando en consideración las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y las normas, pautas e instrucciones que en materia de control dicten el directorio y demás órganos competentes para ello.

Asimismo, deben adoptarse decisiones dirigidas a procurar la debida concordancia y adecuación de la organización con sus planes y programas, a establecer mecanismos para ejercer el control de las actividades de acuerdo con lo programado y a motivar al personal en la consecución de los objetivos y metas establecidos. La planificación debe ser una función institucional permanente, sujeta a evaluación periódica.

Los planes, programas y proyectos de cada gerencia deben estar en concordancia con los planes institucionales y formularse con base a estudios y diagnósticos actualizados, teniendo en cuenta la misión de la entidad, sus competencias legales o estatutarias, el régimen jurídico aplicable y los recursos humanos, materiales y financieros que permitan el normal desarrollo de las actividades programadas.

En la tesis Sinergia Institucional de las acciones de control y toma de decisiones , de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por Samuel Santizo del año 1995, se llegó a la conclusión de que toda buena organización, planificación,

función institucional, recurso humano y material, financiero, están bien estructuradas siempre y cuando se trabaje en sinergia institucional.

Por otro lado la tesis La Cultura Organizacional y Sinergia aplicada a la publicidad y la prensa de una Empresa, por Luís Estuardo Guerra, año 1998 de la Universidad Mariano Gálvez nos dice que en el Ámbito de formación y socialización: tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional.

No dice la importancia que se tiene de incorporar la aplicación de las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones a nivel interno empresarial. Haciendo de la Sinergia como apoyo recíproco entre mensajes. Uno corrobora al otro. Una sinergia clásica se da entre la publicidad y la prensa de una empresa.

El manejo estructural del recurso humano, y la participación de cada departamento formado internamente dentro de la misma empresa. Como conclusión la fuerza principal dentro de una empresa es el apoyo que se da entre los mismos miembros, hombres, compañeros de trabajo, las mismas negociaciones que se den de una empresa a otra, son en realidad la comunicación, el mutuo acuerdo en el trabajo que ha realizado.

De acuerdo a la tesis sobre comunicaciones interpersonales como herramienta para mercadeo en una empresa proveedora de servicios, por Karla Paola Molina de la Universidad Rafael Landívar del año 2000, obtuvo como conclusión que las relaciones interpersonales que se dan en el entorno empresarial y que cuiden de la misma imagen.

Por otro lado se menciona la tesis: Las Relaciones Interpersonales es importante entre docentes y alumnos en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por Ana del Carmen Navas, Octubre 2001, como conclusión las relaciones Interpersonales no solo son de importancia a nivel docente sino que también a nivel general en cualquier establecimiento Educativo.

Además de la tesis Propuesta de Estrategia de Comunicación, por Tania Chávez Osorio noviembre 2004, llegó a la conclusión de que las relaciones públicas, relaciones interpersonales,

relaciones humanas tienen como principal base la relación hombre hombre, una comunicación de doble vía en donde se intercambian ideas emisor y receptor.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los últimos años el trabajo grupal (sinergia), ha ido adquiriendo una mayor importancia en el concepto educativo en la Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC), de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), esto puede atribuirse al hecho que las Comunicaciones Interpersonales son cada vez más necesarias e importantes.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC, el crecimiento estudiantil de ambas jornadas de las carreras de: Periodismo, Locución y Publicidad, en la Escuela de Ciencias de la Comunicación ECC por esa razón el docente tienen cada día un enfoque principal con los estudiantes y una visión selectiva y exigente; exigencias que los llevan a la búsqueda de una mejor comunicación y/o relación interpersonal hacia el trabajo de equipo.

Conjuntamente al desarrollo de la comunicación, observamos un desarrollo profesional, el surgimiento de nuevos y mejores programas de enseñanza a profesionales, como la Sinergia, que a la fecha se ha convertido en un nuevo y revolucionario medio de dinámica comunicacional a nivel de establecimientos educativos, al nivel del proceso administrativo internamente en la toma de decisiones.

Estos cambios y desarrollo en la comunicación, han hecho que nos percatemos de los avances comunicacionales, por lo que actualmente ningún establecimiento educativo, puede pretender vivir lejos de la atención y de la opinión pública, que finalmente representa al grupo de educadores de enseñanza profesional; dicha evolución en las formas de comunicación, permite que los docentes enfrenten el desafío de procurar el trabajo grupal (sinergia), trabajo de equipo, luchando por mejores relaciones personales entre los mismos, y se preocupen por la imagen de la misma Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, ya que cada día se le da mayor importancia a las actitudes que el público o los estudiantes tengan hacia la Escuela de Ciencias de la Comunicación, lo que a su vez ha hecho que el concepto de

Comunicaciones Interpersonales, vaya evolucionando, convirtiéndose en una herramienta cada vez más utilizada en planes de educación y de trabajo grupal.

De tal forma, se hace necesario conocer la aplicación de las Comunicaciones Interpersonales como herramienta para Sinergia en la Cultura Organizacional a los Docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, ya que juega un papel fundamental en el desarrollo de cada uno de los docentes, he observado los problemas de comunicación a que se enfrentan en la estructura interna como externa. Por tal motivo surge la intención de investigar y determinar: **¿Se aplicará realmente las Comunicaciones Interpersonales y la Sinergia Grupal por parte de los Docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación?**

1.4 ALCANCES Y LIMITES

- 1.4.1 Delimitación Geográfica:** El objeto de estudio será la Ciudad Universitaria, zona 12.
- 1.4.2 Delimitación Institucional:** Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 1.4.3 Delimitación Poblacional:** La muestra poblacional que contempla la presente investigación fue tomada de los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad San Carlos de Guatemala, siendo 67 profesionales en total.
- 1.4.4 Delimitación Temporal:** Todo el proceso de la investigación abarcara, del 1 de noviembre del 2007 al 30 de abril 2008.

2. MARCO TEORICO **CAPITULO I. LA COMUNICACION**

1. LA COMUNICACIÓN

Fundamento histórico de la intercomunicación humana, de las relaciones sociales y de las tecnologías de telecomunicaciones.

El Gesto es a la Imagen lo que la Palabra es al Escrito. Al principio, el primate se expresaba con gestos y sonidos. Después lo hizo, también, con el lenguaje articulado.

Con el lenguaje, amplió infinitamente las capacidades expresivas del propio cuerpo y de la acción gestual imitativa, es decir, comunicativa. El lenguaje creó el pensamiento y pudo a su vez expresarlo.

Desde entonces, el gesto -comunicación no verbal- acompañó la palabra para hacerla más expresiva, más convincente o más seductora en la comunicación interpersonal y grupal.

La comunicación humana es bicanal por naturaleza. El gesto y la voz coordinados como aparato emisor. La visión y la audición integradas como órganos receptores. Y ambos formando un sistema de circuito en feedback.

Esta irrefrenable tendencia siempre hacia delante (going tendency) hizo que sapiens expandiera hacia otras dimensiones insólitas los poderes de la expresividad comunicativa. Que en principio dependía exclusivamente de la energía biológica.

Y así, con este impulso, el alcance de la comunicación se extendería más allá del Tiempo y del Espacio. Y por encima de la fugaz inmediatez del gesto, las muecas, la mímica, la danza, la fonación, la articulación de las palabras y el verbo audible que se disuelve en el aire: como el gesto, las señales de humo y el sonido del tam-tam.

1.1 De la biología a la tecnología

En efecto, ese nuevo gran salto de sapiens en el dominio del Espacio-Tiempo fue la superación de la expresividad energética puramente biológica gracias a un avance inusitado: la expresividad tecnológica.

Fue la invención del acto gráfico. Que es la combinación de tres elementos físicos: el trazo que imita las formas de las cosas (la mano que dibuja), el elemento trazador (un trozo de carbón, de ocre u otro mineral) y el soporte material de la inscripción (las paredes rocosas de las cavernas). No hay acto gráfico, sino sólo gestos ausentes de significado, sin el concurso de esos tres elementos físicos.

Así, la conjunción creativa del trazo realizado por la mano, con el objeto trazador y el soporte físico, forma un triángulo mayor. Éste es simétrico del anterior, el cual está subordinado al impulso motor inteligente: el acto gráfico, que es, esencialmente, la coordinación del cerebro que da la orden, la mano que la ejecuta y el ojo que la guía y la controla. Esta doble dinámica triangular coordinada es la causa y la morfología de la Imagen.

Dibujando los perfiles y los contornos de los bisontes, sapiens creó dos cosas a la vez: la manera de mostrar las cosas y el movimiento fugaz de los cuerpos in absentia. Y el modo de fijarlos en permanencia a través del tiempo.

La Imagen se impone así como mediadora en la relación simbólica entre los humanos, y entre ellos y las cosas y fenómenos del entorno: entre ellos y la imaginación. Igual como la Palabra era mediadora entre la realidad, el pensamiento, su expresión y la acción.

1.2 La palabra visible

Sólo faltaría ahora poder fijar también las palabras sobre un soporte duradero, y retenerlas, tal como sapiens miles de años antes había fijado las formas de las cosas representadas. ¿Cómo dar forma a las palabras? Sapiens tomó las imágenes que él mismo había creado, las simplificó y las funcionalizó.

Las convirtió en pictogramas, ideogramas y jeroglíficos que se pudieran verbalizar. Marcados sobre la arcilla tierna surgirían los signos precoces de la Escritura. Más tarde, el pictograma se disuelve y se convierte en signo. Nació así nuestro Alfabeto.

El primigenio gesto imitativo daba forma visible al discurso. Las cosas del entorno eran representadas en imágenes estáticas. La palabra está ligada a la designación de las cosas y a la narración de las ideas por medio de la Escritura: el Texto. (Abmazar, José C.I, Pág. 419-432. Historia de la Comunicación. México.1992)

1.3 De la comunicación interpersonal a la telecomunicación social

Y llega Gutenberg. Y con la mecanización de la escritura inventa la primera máquina de comunicar. Tipografía significa “escritura con tipos”. Los “tipos” son las unidades móviles, recombinables y reutilizables indefinidamente, de la nueva escritura mecánica: las letras o signos del alfabeto fundidas en paralelepípedos de plomo (igual como los numerales y los signos de puntuación). (Abmazar, José C.I, Pág. 419-432. Historia de la Comunicación. México.1992)

Si “tipo” es la letra, “grafía” es la forma particular por la que se reconoce cada palabra escrita, más allá de las letras que la componen. Una vez más, el todo (la palabra) es más que la suma de sus partes (las letras).

La imprenta nació con esta visión estructural de la organización. Y con la mecanización de la escritura. Lo cual daría lugar a la producción técnica y la difusión final de esos productos: los textos, los libros. He aquí cómo se inicia la democratización de la cultura y la transmisión del saber.

Pero igual como el habla es más expresiva si se acompaña del gesto, la tipografía necesita la imagen para aumentar la significación del escrito impreso. Y para mostrar lo que este (mundo de la palabra) no puede hacer visible.

Con la contribución de la imagen -el grabado, la estampa- mostrar equivale a demostrar. La imagen refuerza la convicción y la seducción, y agrega al mensaje semántico un mensaje estético.

El texto impreso es relato lingüístico transcodificado en signos alfabéticos, símbolos a su vez del lenguaje fónico. La imagen, en tanto que representación visible de cosas ausentes mediante la semejanza formal (iconicidad) y la instantaneidad comunicativa (gestáltica), conjuga un mensaje rico en contenido informativo y en sugestión estética.

1.4 La prefiguración del siglo XXI

Luego vino la comunicación sonora a grandes distancias, propagada a la velocidad de la luz, con el Telégrafo, el Teléfono y la Radio. Y junto con eso, todo lo que ha sido desarrollado después puede considerarse como las extensiones tecnológicas del sistema biológico humano. (Abmazar, José C.I, Pág. 421-434. Historia de la Comunicación. México.1992)

La Fotografía (primera imagen técnica) y el Cine (imágenes en movimiento) con la adición del Sonido y el Color; sus despliegues en la Televisión; la telefonía móvil, la Telemática, Internet, la digitalización o numerización, los navegadores y los satélites geostacionarios, no son sino los hitos extensivos de la ciencia y la tecnología de telecomunicaciones. Siempre alrededor de la Imagen -fija y en movimiento- y del Texto -oído y leído-.

El objetivo permanente de la tecnología de comunicación es aumentar la diversidad y las capacidades de nuevos lenguajes, y perfeccionar los efectos de la realidad de los mensajes.

Su poder de penetración para el conocimiento (investigación científica) se debe a la velocidad de las operaciones, la capacidad de cálculo y la poderosa modelización de posibles.

Y ampliar la expansión y alcances de las telecomunicaciones y de la información que éstas transportan a la velocidad de la percepción humana máxima: 16 bits/seg.

¿Por qué los lenguajes técnicos son básicamente bimedia: audio-visuales? Porque el sistema perceptivo-cognitivo humano es, fundamentalmente, bicanal: óptico-auditivo. El filósofo Protágoras tenía razón: “El hombre es la medida de todas las cosas”.

2. El origen de la comunicación

Aun cuando la Teoría del Big - Bang ubica el origen del planeta hace unos 4 mil 500 millones de años, no tenemos evidencia científica de la presencia del homo - sapiens en la tierra más allá del año 40 mil a.C.

Sin embargo, el creativo Neanderthal (2000.00 a.C.) pudo haber sido nuestro ancestro, ya que a pesar de su apariencia más simia que la humana, legó a la humanidad el uso del fuego, un concepto rudimentario de familia, de sedentarismo y de vivienda, así como el desarrollo de instrumentos para la defensa.

“Las investigaciones efectuadas en torno a los lenguajes que usaba el hombre pre - histórico no han podido aportar más que algunas hipótesis sin comprobación. Las más admitidas son: LA DIVINA, LA TEORÍA DE LAS EXCLAMACIONES, LA ONOMATOPÉYICA Y LA MECANICISTA. (Abmazar, José C.I, Pág. 419-432. Historia de la Comunicación. México.1992)

2.1 LA TEORÍA DIVINA

Aparece en el Génesis y considera el lenguaje como un don que le fue dado al hombre en el mismo momento de su creación. Al principio, según establece, existía un solo idioma que desaparece por intervención de Dios y que luego genera una máxima confusión en la Torre de Babel.

2.2 LA TEORÍA DE LAS EXCLAMACIONES se fundamenta en que el hombre emite sonidos para expresar sus sentimientos, estados anímicos y emociones. Si se observa a un niño en sus primeros años, vemos que se comunica con exclamaciones. Eso debió haber ocurrido al

principio y progresivamente fue asociando sonidos con personas y cosas, lo que debió originar los sustantivos y más adelante, cuando fueron avanzando en el proceso, desarrollaron los verbos para expresar las acciones.

2.3 LA TEORÍA ONOMATOPEYICA establece que el origen del lenguaje debió estar en una necesaria imitación de los sonidos que percibían. Así, por ejemplo, imitaban los sonidos de los pájaros y otros animales.

Finalmente, tenemos la **TEORÍA MECANICISTA**, esta se basa en la natural tendencia del hombre a mover sus manos y los músculos faciales en su deseo de comunicarse.

Es posible que todas las hipótesis sean ciertas. Tal vez el hombre usó sonidos, gestos y exclamaciones para comunicarse. El origen divino también es fácil de aceptar para los creyentes, ya que un ser humano normal nace dotado de un aparato fonador - auditor complejo, que lo capacita para la percepción e internalización de los mensajes, en un proceso continuo de aprendizaje que sólo termina con la muerte.

Las evidencias más antiguas de la comunicación humana están sin duda en las pinturas rupestres del paleolítico superior (unos 30 mil años a.C.) y del magdalenense (unos 15 mil años a.C.). Allí podemos inferir el pragmatismo de un sistema incipiente de numeración y el inicio del lenguaje de contenido estético que va a encontrar su más alta expresión en Egipto, unos 3 mil años a.C. Debemos añadir la escritura cuneiforme de Mesopotamia, unos 3 mil 500 años a.C., la cual nos ha proporcionado los documentos más antiguas de que disponemos.

Sin embargo, el sistema de escritura alfabética no comienza sino hasta el segundo milenio antes de Cristo, atribuido al pueblo fenicio y más concretamente al príncipe Cadmo, contemporáneo de Moisés. La existencia de Cadmo no está totalmente probada. Luego vino la transculturación greco - fenicia y greco - romana, lo que dio origen a las lenguas romances una vez terminado el Imperio de Occidente; y de allí proviene nuestro lenguaje español. Volviendo atrás en el tiempo, se debe señalar que corresponde al sabio griego Aristóteles la paternidad de la ciencia de la comunicación, en la cuarta centuria antes de Cristo.

En este sentido, es conveniente recordar que el lenguaje es la facultad humana integrada por la lengua y el habla. La primera es un sistema de signos arbitrarios, convencionales y de carácter social. El segundo es el acto individual de un hablante, de acuerdo a las normas establecidas por la lengua. Es el sentido personal de cada emisor.

Cada lenguaje tiene funciones muy específicas, pero esas funciones son comunes en cada uno de los caso 3 mil idiomas vivos que se usan en la actualidad en el mundo. Ellas son:

- ✚ DE CARÁCTER EXPRESIVO (emociones y sentimientos).
- ✚ APELATIVO (búsqueda de respuesta en el oyente).
- ✚ DISCURSIVO (mensajes para afirmar, negar, preguntar, discurrir).
- ✚ DE CONTACTO (expresiones que transmiten certeza en la sintonía).
- ✚ METALINGÜÍSTICA (análisis del lenguaje).
- ✚ ESTÉTICA (búsqueda de goce o emoción artística).

DEFINICION DE COMUNICACIÓN

“Comunicar significa compartir información entre un destinador y un destinatario. No es lo mismo la transmisión: ésta no implica compartir sino solamente transferir información. En este caso el destinatario asume un papel meramente receptivo. Diferente es, asimismo, el proceso de comunión, el cual se produce, por ejemplo, entre la interpretación de una obra musical y los oyentes o entre un cuadro pictórico y los espectadores. Para que exista comunicación se requiere, pues, la intención de poner en común un mensaje. (Velásquez, Carlos. Semiótica, Teoría de la Mentira. Capítulo III)

DEFINICION: Toda nuestra vida social, todo nuestro desarrollo intelectual, depende y tiene su origen en los distintos procesos comunicativos que realizamos. La comunicación siempre conlleva un proceso de información, no ocurre lo contrario. Es decir, no siempre que se informa se comunica.

Podemos empezar definiendo información, en el sentido más general del término, como todo proceso en donde ocurre una transferencia de mensajes. Esa transferencia puede ser intencional, como el ejemplo del semáforo, que está localizado ahí para indicarnos a que hora podemos pasar.

El caso es que en un proceso de información siempre se reciben o envían mensajes, por medio de determinadas señales o signos. Así como podemos hacer de todo el universo una serie infinita de procesos de información, ocurre lo contrario: podemos pasar el día hablando con alguna persona sin comunicarnos realmente con ella. Por lo menos, sin comunicarnos en el ámbito humano.

Además de las actividades humanas, en su conjunto son generalmente consideradas como desarrolladas sobre dos ejes principales: el de la acción sobre las cosas, mediante la cual el hombre transforma la naturaleza, y el de la acción sobre otros hombres, creadora de las relaciones intersubjetivas que fundamentan la sociedad. Este es el eje de la comunicación.

Comunicación como un hecho humano de emociones sociales. A través de ella se han tejido todas las relaciones humanas.

Definir comunicación es el acto esencial de los seres humanos que les permite ser y crecer. Solo mediante la comunicación humana la persona logra definirse como tal, ser ella misma, desarrollarse y a la vez contribuir con el desarrollo interpersonal y social.

“La comunicación, es la puerta que nos permite el acceso al mundo de la cultura. El verbo comunicar proviene de la voz latina *comunicare*, puesta o poner en comunes todo proceso en el que ocurre una transferencia de información. Es el intercambio de ideas, sentimientos, emociones entre un comunicador y un receptor. (Gortari de Flores, Sergio y Orozco. 1987. Hacia una Comunicación Administrativa Integral)

Oliver Ferrer, (1999, pág.46) dice que: La comunicación es la ocupación más importante del hombre. Se basa en que la vida cotidiana; los avances tecnológicos, la sociología, antropología no vendrían al caso sin el acto de la comunicación humana.

De Moragas, Miguel (1980), que la Comunicación de masas, sin esperar ni permitir la respuesta, siempre se mueve de arriba debajo de la burguesía al proletariado.

4. PROCESO DE COMUNICACIÓN

4.1 Comunicador: es llamado también emisor (aunque este término se aplica más a la teoría de la información); es quien emite o envía un mensaje. “Del comunicador depende en gran medida que los mensajes que envía sean correctamente descodificados por quienes los reciben (Interiano, Carlos. Semiología y Comunicación.1999. Pág. 9-18)

4.2 Perceptor: es quien recibe el mensaje enviado por el comunicador. Es llamado también “receptor” por los teóricos de la información. El perceptor capta, almacena, analiza, sintetiza y da una respuesta a los mensajes que recibe. Esta respuesta recibe diferentes nombres: retorno retroalimentación, feed back, etc.

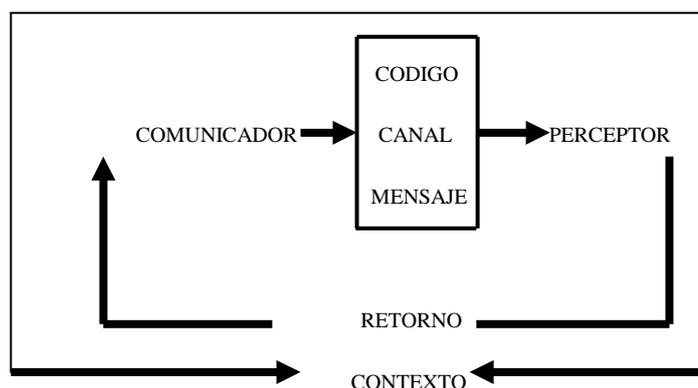
4.3 Redundancia: son todos los elementos de un mensaje que no proporcionan nada nuevo al perceptor pero que sin embargo, ayudan al esclarecimiento de la información contenida en el mensaje.

4.4 Código: definimos al código como el conjunto estructurado de signos en base a ciertas leyes propias, utilizado para la elaboración de mensajes.

4.5 Contexto: es el marco socio-económico y cultural donde se difunden los mensajes en un determinado período histórico. la referencialidad del mensaje un mensaje con mucha referencialidad sería aquel que tome en cuenta suficientes elementos para ubicar al destinatario o perceptor de la información, en un sitio o contexto determinado, en un ambiente, en el cual el perceptor se sienta plenamente ubicado o identificado.

4.6 Retorno: es el proceso mediante el cual se da una respuesta a los mensajes recibidos. Se le llama también retroalimentación, respuesta o “feed back”.

ACTO DE COMUNICACIÓN HUMANA



5. Existen seis funciones en el acto de comunicación humana:

5.1 Referencial. “Define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Su problema fundamental reside en formular, a propósito del referente, una información verdadera, es decir objetiva, observable y verificable (Hybels, Saundra. Libro La Comunicación. 1974. Capítulo 2. Pag 71. Mexico D.F)

5.2 Emotiva. Define las relaciones entre el mensaje y el emisor. En otras palabras, esta función enfatiza la actitud del emisor con respecto al referente.

5.3 Conativa o apelativa. Define las relaciones entre el mensaje y el receptor. Esta función trata de provocar determinadas reacciones en el destinatario.

5.4 Poética o estética. Es la que predomina en la obra de arte. En esta función el referente es la obra misma. En otras palabras, lo más importante es la forma en que los signos son distribuidos.

5.6 Fática. Por medio de esta función se afirma, mantiene o detiene la comunicación. En ella entran en juego los signos que sirven para que la comunicación continúe o se interrumpa.

5.7 Metalingüística. Define el sentido de los signos que pueden no ser comprendidos por el destinatario.

6. TIPOS DE COMUNICACIÓN

Según Carlos Interiano (1999), la comunicación puede ser.

5.1 Cercana: por ejemplo, dos personas que charlan una junto a la otra.

5.2 Distante: por ejemplo, la que se establece por medio del teléfono o la radio.

5.3 Unidireccional: cuando el destinatario no tiene posibilidad de intercambiar mensajes con el destinador (por ejemplo, una carta, circular o un periódico)

5.4 Bidireccional: cuando entre destinador y destinatario puede existir un inmediato intercambio de mensajes (por ejemplo, la comunicación telefónica o la de los radioaficionados).

5.5 Interindividual. Cuando el alcance de los mensajes se reduce a un pequeño grupo de personas.

5.6 De difusión masiva: cuando el mensaje puede alcanzar a gran cantidad de individuos.

7. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

7.1 PASIVO

1. Es evasivo, fingido, conformista, indiferente, negligente y apático.
2. Expresa su deseo de evitar tener amigos
3. No enfrenta retos, no tiene estímulos para trabajar, ni metas y expectativas claras.
4. Se siente culpable si promueve asuntos que necesitan ser resueltos
5. Tiene una mirada vacía, falta de contacto visual, cansado.

7.2 AGRESIVO

1. Es brusco, imperativo, irrespetuoso, grosero, dominante, resentido y manipulador
2. Necesita estar en el tope y disminuir al otro.
3. Le falta seguridad en sí mismo/a y desconfía de otros/as
4. Hace a la otra persona sentirse resentida y si méritos, sin confianza en sí misma
5. Su mirada es agresiva, voz dura, ceño fruncido, puños cerrados, posición desafiante y boca apretada.

7.3 ASERTIVO.

1. Habla en primera persona.
2. Es directo, claro, respetuosos, positivo, comprensivo y responsable.
3. Reconoce al otro como una persona de valor, con derechos.
4. Sabe escuchar.
5. El tono es suave. Su mirada es directa, hace contacto visual.
6. Sabe lo que quiere y lo expresa directamente sin herir.
7. Sabe pedir.
8. Se siente bien consigo mismo/a.
9. Sus amigos saben que cuentan con él/ella sabe expresar sus sentimientos ya sean positivos o negativos y sus necesidades sin molestar.
10. SABE DECIR QUE NO.

8. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

8.1 Actitudes: reflejan nuestros gustos y aversiones

8.2 Valores: convicción o norma importante

8.3 Estereotipo: imagen mental, reacción emocional o conducta que se manifiesta cuando se clasifica a algo o a alguien según el tipo general.

8.4 Prejuicio: estereotipo más arraigado y resistente al cambio.

8.5 Cultura común. Hace que juzguemos a los demás basándonos en nuestros modelos culturales.

8.6 Sumisión: se da cuando la adaptación proviene del miedo a un castigo o de la esperanza a una recompensa. (Maletzke, Gerard. Libro Psicología de la Comunicación Social.2000. Pág. 5-6.Cap.7)

8.7 Factores emocionales: cuando no se controlan pueden obstaculizar la comunicación.

Sin duda, alguna vez en la vida no hemos podido comunicarnos con otras personas. Muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruido de una corneta, etc. Estas interferencias se denominan ruidos o barreras.

“Todos los elementos intervinientes en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones: anárquicas, aleatorias e imprevisibles que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación. (Palma, Alvizurez. Manual de Comunicación Lingüística. Capítulo I. Pág. 15.Guatemala.1997)

Todas estas perturbaciones u obstrucciones pueden registrarse a nivel:

- # Semántico
- # Físico
- # Fisiológico
- # Sicológico
- # Administrativo

9. BARRERAS SEMÁNTICAS

Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una acepción que no corresponda, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: CAMBIO DE SIGNIFICACIÓN.

Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso y divulgación de los mismos son los medios de comunicación social.

A través de los medios de comunicación de masas llamados canales: televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto le indique.

Asimismo, se dificulta la comunicación por la barrera semántica cuando nos expresamos en forma anfibológica.

La anfibología nos remite a un doble sentido, a lo ambiguo, a la interpretación del discurso o palabra de múltiples maneras. Este problema se registra a nivel de la construcción o sintaxis.

Los ejemplos más corrientes de anfibología provienen del empleo confuso de los pronombres de tercera persona, del posesivo: su, suyo, etc., y de la omisión del sujeto.

10. BARRERAS FÍSICAS

Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que éste llegue nítidamente al receptor y provoca incomunicación.

El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, los medios más empleados son:

- # Cartas.
- # Teléfono.
- # Radio.
- # Cine.
- # Televisión.
- # Periódicos.
- # Revistas.
- # Conferencias, paneles, debates, reuniones, etc.
- # Carteles.
- # Libros.
- # Telégrafo.

Otros tipos de barreras serían:

- ✚ Interferencias en el radio o en el teléfono.
- ✚ El exceso de ruido.
- ✚ La distancia.

11. BARRERAS FISIOLÓGICAS

Surge cuando una de las personas que intervienen en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo. Tal es el caso de los sordos y los ciegos; pero también, podemos señalar a aquellas personas que sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien.

12. BARRERAS PSICOLÓGICAS

Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe nominación psicológica: esquema referencial.

Aceptamos a las comunicaciones que se adapten a nuestro esquema referencial.

Usualmente vemos, oímos y sentimos lo que se encuentra a nuestro alrededor y toda comunicación que encierra para nosotros alguna amenaza, agresividad o crítica, no son rechazadas. Es por ello que, muchas veces, resulta difícil entendernos con la gente. Esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, etc. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo.

El tono de voz del jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto puede hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado.

Siempre que se emitan mensajes en donde se encierre una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repeler cualquier agresión.

Son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado. Algunos de ellos son:

- ✚ No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- ✚ Mostrar recelo, sospecha o aversión.
- ✚ Registrar emociones ajenas al área laboral.
- ✚ Mostrar excesiva timidez.
- ✚ Emitir instrucciones, explicaciones poco precisas y claras.
- ✚ Manifestar preocupación por problemas personales.
- ✚ Demostrar sobrevaloración o subestimación.

Cuando se manipula una máquina solamente se necesita apretar teclas o botones; en cambio, cuando se establece comunicación con otras personas, es necesario que explique, converse, observe gestos, posturas, reacciones y dejar que “ella o ellas” le hablen.

La comunicación establecida entre dos o más personas es una puesta en común. Un proceso de interacción. Por eso: **DEBEMOS TRATAR DE COMPRENDER A LOS DEMÁS.**

A continuación se mencionan algunas de las causas que contribuyen a crear barreras psicológicas:

- # Alta posición o jerarquía.
- # Poder para emplear o discutir.
- # Uso del sarcasmo.
- # Criticas punzantes.
- # Maneras demasiado formales.
- # Apariencia física imponente.
- # Interrumpir a los demás cuando hablan.

13. BARRERAS ADMINISTRATIVAS

Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración, puede causar distorsión de mensajes.

Los factores que pueden originar barreras administrativas serían entre otras:

- # La estructura organizacional.
- # Los circuitos, redes y patrones de comunicación.
- # Ambigüedad en los estatus y roles.

Estos factores generan barreras relacionadas con:

- # Las personas.
- # Las ideas.
- # La ejecución o rendimiento.
- # La organización.

Ejemplo:

Una carta enviada por el Gerente de una Sucursal de una empresa “X”, situada en Valencia, el Gerente de la casa principal situada en Guáchara, llegó con seis días de retraso debido a que la cadena de entrega no funcionó debidamente.

Como se ve la comunicación es un proceso de múltiples facetas cesibles a perturbaciones, problemas, predisposiciones, etc.

“La dispersión o barreras vistas y las investigaciones realizadas sobre la conducta humana, dejan entrever que el hombre vive dentro de un estado de desesperación creciente, debido a lo difícil que se hace en la actualidad la comunicación. Si por un lado, no podemos negar el proceso de los diferentes medios de comunicación, por otro, debemos aceptar la importancia del hombre para comunicarse. (Díaz, Norma, Lenguaje y Comunicación. 1995. Pág. 12-25.España)

Para comprender la comunicación en la sociedad contemporánea, es necesario conocer la manera como los hombres transmiten información, se relacionan, difunden sus mensajes.

14. DESVENTAJAS DE LA COMUNICACION

Según Carlos Interiano (1999), existen ventajas y desventajas en la comunicación:

- 14.1 Ordenar: puede generar rechazo o sumisión.
- 14.2 Amenazar: intimida, genera miedo o actitudes amenazantes.
- 14.3 Discutir: cierra canales de comunicación.
- 14.4 Juzgar: inhibe y desalienta.
- 14.5 Persuadir: puede aclarar o enfrentar una situación.
- 14.6 Aconsejar: el consejo directo no permite la toma de decisión libre.
- 14.7 Compadecer: hace que la persona se sienta vulnerable y no se sienta competente para resolver su problema.
- 14.8 Minimizar: implica desvalorizar a la persona, lo cual puede disminuir su autoestima.

15. VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN.

- ✚ Clarifica tus objetivos.
- ✚ Explora, escucha, observa.
- ✚ Identifica las reglas de la situación.
- ✚ Acondiciona el ambiente.
- ✚ Identifica el deseo de tu interlocutor de querer comunicarse contigo.
- ✚ No interpretes, pregunta.
- ✚ Bájate en hechos y no en presunciones.
- ✚ Cuida el cómo comunicas.
- ✚ Trata de ser específico/a.
- ✚ Si deseas saber si alguien te entiende, compruébalo.
- ✚ Evita estereotipos, etiquetas y generalizaciones
- ✚ Procura ser consistente cuando te expresas.
- ✚ Evita el sarcasmo, las humillaciones, los juicios o valoraciones y las órdenes.

16. LOS CODIGOS EN LA COMUNICACIÓN.

16.1 Códigos sociales (en un sentido amplio todos los códigos semióticos son “códigos sociales”)

- ✚ Lenguaje verbal: subcódigos fonológicos, sintácticos, lexicales, prosódicos y paralingüísticos.
- ✚ Códigos corporales: contacto corporal, proximidad, orientación física, apariencia, expresión facial, la mirada, movimientos de cabeza, gestos y posturas.
- ✚ Códigos de valor (commodity codes): modas, vestimentas, autos, joyas.
- ✚ Códigos conductuales: protocolos, rituales, role-playing, juegos.
- ✚ Códigos regulatorios: el código de tránsito, los códigos de la práctica profesional.

16.2. Códigos textuales

- ✚ Códigos científicos: lenguaje científico, matemáticas.
- ✚ Códigos estéticos dentro de las artes expresivas como la poesía, el drama, La pintura, la música, etc. Que incluyen al clasicismo, al romanticismo, al realismo mágico, etc.
- ✚ Códigos de género, retóricos o estilísticos: la narrativa, la exposición, la argumentación.

- ✚ Códigos del mass-media: que incluyen los códigos fotográficos, televisivos, fílmicos, de radio, de periódicos y revistas, sean estos tanto técnicos como convencionales. Se incluye también al formato como código (considerando las diferencias patentes que presentan los formatos para presentar un texto mediático al representar la realidad, ej. Video, video 8, cinta de cine).

16.3 Códigos interpretativos (donde existiría menos acuerdo respecto a estos como códigos semióticos)

- ✚ Códigos perceptuales: como la percepción visual o cualquier otro fenómeno perceptivo, donde no se asume necesariamente una comunicación intencional.
- ✚ Códigos de producción e interpretación: códigos y involucrados tanto en la codificación como en la decodificación de un texto –incluyendo lo dominante, lo negociado o la oposición.
- ✚ “Códigos ideológicos (aunque todos los códigos pueden ser vistos como ideológicos); se menciona al individualismo, la libertad, el patriarcado, la raza, la clase, el materialismo, el capitalismo y el cientificismo, entre otros. (Mc.Luhan, Marshall. Libro Críticas y Aportes del Razonamiento. 2000. Capítulo II. Pag.6-18)

CAPITULO II. COMUNICACIONES INTERPERSONALES

1.COMUNICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Comunicación: Es un acto de transmisión de premisas decisorias

Comunicación: Transmisión de ideas, sentimientos, valores entre individuos, grupos y maquinas.

Siempre que hay comunicación hay información.

2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Para actividades no-orgánicas (comunicación informal)
2. Para establecer programas. Estos permitirán adelante los objetivos de la organización.
3. Para suministrar información para dar a conocer programas.
4. Para motivar a los individuos.
5. Para realimentar un esquema (control).

3 COMUNICACIÓN FORMAL.

3.1 “Comunicación formal es cuando se relaciona con la organización. (Haroldsen y Blake, Libro Comunicación Interpersonal. Pág. 27.1988)

Se han formado canales formales para que la comunicación funcione:

3.2 Comunicación verbal (tramo corto): los filtros formales son una secretaria o recepcionista.

3.3 Comunicación escrita: memos, cartas. Los memos son para uso interno. Las cartas son relación entre la organización y el medio ambiente.

3.4 Actas e informes: formalidades. Los informes contienen información estandarizada. Las actas se llevan en reuniones. Normalmente se firman con los asistentes

3.5 Manuales: establecen procedimientos a llevar dentro de la organización. Son útiles para la capacitación o para casos de emergencia.

3.6 Capacitaciones: sirve para llevar la información de la empresa a los colaboradores. Normalmente se realiza material de respaldo.

4 COMUNICACIÓN INFORMAL.

4.1 Fuera de la organización: pero con personas pertenecientes a la misma, que tienen una relación fuera.

4.2 El rumor: es el que se pasa de boca en boca entre el personal. Cuando llega a oídos del jefe queda comprobarlo o ignorarlo.

5 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

5.1 Deformación: es un problema semántico, ósea relacionado con el lenguaje. Marcos de referencia, forma de pensar, de sentir, crianza, etc.

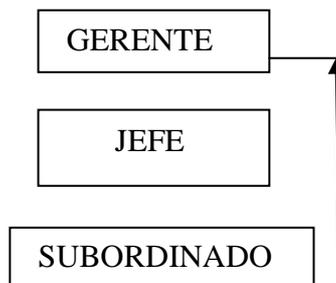
5.2 Filtración: manipulación de la información, según la intención del emisor. Generalmente ocurre en la comunicación verbal ascendente.

5.3 Sobrecarga: al superior le llega demasiada información. Se debe comunicar lo que funciona mal.

5.4 Sincronización: coordinación entre el tiempo y la información que se realiza.

5.5 Falta de aceptación: esta falta de aceptación por parte de quien lo recibe puede ser por la falta de claridad del mismo o por desconfianza del emisor.

5.6 Cortocircuito: ocurre cuando se saltea algún nivel estructural de la organización.



6 DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Relacionado con los intervinientes en el proceso comunicacional.

6.1 Intrapersonal (x): entre la persona misma. Ej.: leer un libro, leer el periódico, etc. A la organización le importa ya que se relaciona con los conocimientos que cada individuo tiene y eso influye en el trabajo.

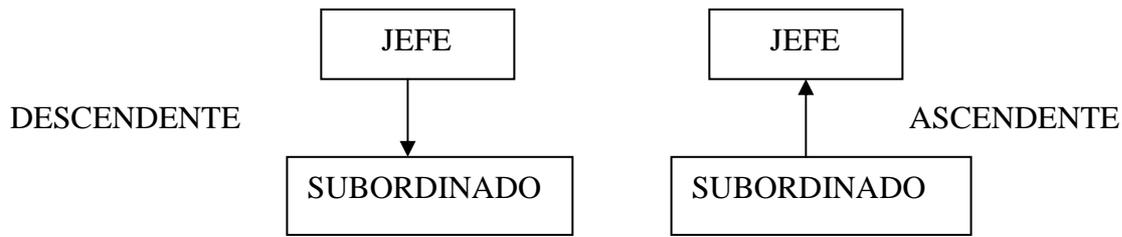
6.2 Interpersonal (x=x): entre dos personas. Ej.: entre jefe y subordinado.

6.3 Grupal (x=xxxx): es cuando un grupo de subordinados le presenta al jefe.

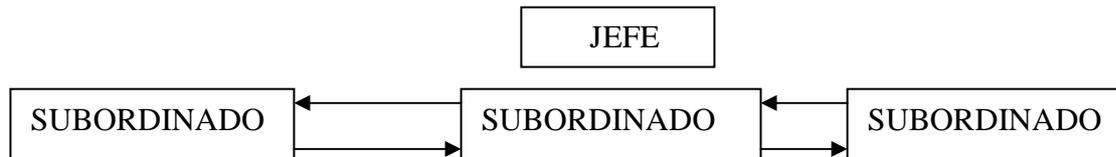
6.4 Intergrupual (xxxx=xxxx): entre dos grupos. Puede ser el caso que un grupo de directivos se junten con directivos del sindicato o algunos trabajadores. (Interiano, Carlos. La Comunicación Interpersonal. Capítulo V. Pag.48. 1999)

7 TIPOS DE COMUNICACIÓN.

7.1 Vertical: cuando se da de jefes, gerentes a sus subordinados. También se le conoce como descendente. O cuando el subordinado a su jefe o gerente. También se le conoce como ascendente.

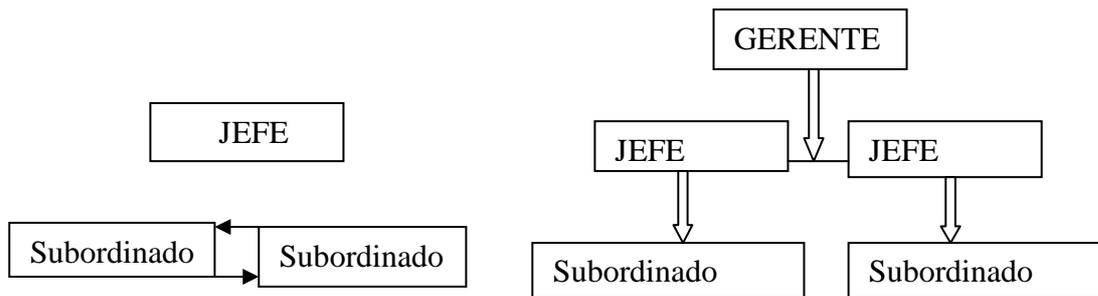


7.2 Horizontal: es la comunicación que se da entre el mismo personal.



8 INTERRELACION ESTRUCTURA-COMUNICACIÓN.

Estructura de la autoridad: pueden existir barreras. La relación entre dos personas de un mismo nivel es diferente a que si fuesen de dos niveles diferentes.



9. CONCEPTO DE Comunicación interpersonal

“La comunicación interpersonal efectiva es orgánica y no mecánica y genera nuevas maneras de conducta y nuevas posibilidades para el desarrollo de los participantes (Interiano, Carlos. La Comunicación Interpersonal. Capitulo V. Pag.41. 1999)

“Es el tipo de comunicación bidireccional en el cual se lleva a cabo un proceso de intercambio de información, sentimientos, emociones, etc., entre personas o grupos”

La comunicación interpersonal es la llave que abre los caminos de las relaciones humanas, de la convivencia entre los individuos, del progreso y desarrollo social, de la procreación de la familia y por ende, de la conservación y multiplicación de la especie. Es el producto de la necesidad humana de intercambiar palabras para realizar sus tareas cotidianas.

La comunicación interpersonal definida como: La relación entre emisor y receptor que se da en el mismo espacio y encontrados físicamente próximos.

Se define como un “Lenguaje de relación.” Así como también se considera como un medio principal para expresar y comunicar emociones; completa y complementa la comunicación verbal y logra transmitir mensajes sin control consiente, experiencias del individuo.

“Para que exista una verdadera comunicación entre dos personas o en grupos pequeños, que todos estos tengan la posibilidad de intercambiar constantemente sus roles de comunicadores y receptores simultáneamente, verse a la cara cuando están hablando y compartir un mismo espacio físico y/o psicológico común. (Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto. Comunicación, Semiología del mensaje oculto. Cap.I-II-III.Pag.15)

10 FACTORES PSICO-SOCIALES QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Según Carlos Interiano, comunicación interpersonal(1999), existen factores en la comunicación interpersonal como:

10.1 Las fuerzas propulsoras: son los motivos que inducen a los individuos a desplazarse de un lugar a otro. Estos motivos pueden ser negativos o positivos. Podrían ser llamadas también fuerzas trascendentes y se manifestarían por las acciones de las personas a favor o en contra de los demás.

10.2 La simpatía demostrada por una persona hacia los demás es una fuerza positiva; el interés es igualmente una fuerza positiva. La animadversión, el egoísmo son fuerzas negativas. Existen tantas fuerzas propulsoras, como actividades realicen los seres humanos, a favor o en contra de sus semejantes.

10.3 Las fuerzas inducidas: son las fuerzas que ejercen otras personas hacia un individuo en particular. Puede llamárseles también, fuerzas inmanentes. La colaboración, el aprecio, la amistad, la simpatía, de un receptor a un emisor serán fuerzas inducidas.

10.4 Las valencias: es la concentración de fuerzas propulsoras o inducidas. Es decir, que las valencias pueden ser de doble vía y pueden ser asimismo, positivas o negativas. Por ejemplo, si son fuerzas propulsoras positivas, la valencia será positiva, si las fuerzas propulsoras son negativas, la valencia será negativa.

Las valencias positivas son satisfactores de necesidades y las negativas son atentatorias contra nuestro espacio vital y nuestra estabilidad emocional.

10.5 La empatía: es la capacidad de entender y comprender a los demás en su propio contexto. Es también un proceso de doble vía y defiere de la simpatía en que esta última es un sentimiento de atracción, en tanto que la primera, es un proceso de acción en beneficio de otras personas. Es pensar y actuar en función de los intereses de los demás y no del propio.

Aclarados los términos anteriores, estamos en capacidad de definir a la comunicación interpersonal como el resultado de la combinación de fuerzas propulsoras e inducidas las valencias y la empatía en un espacio determinado.

11 TRES ELEMENTOS ESENCIALES EN EL PROCESO INTERPERSONAL.

“El crecimiento depende de la disponibilidad de los canales, la cantidad de realimentación y del nivel del ruido. (Interiano, Carlos. La Comunicación Interpersonal. Capitulo V. Pág. 42. Guatemala 1999)

11.1 Canales: podemos recordar a una persona con más facilidad si la podemos tocar, oler, oír y ver si tan sólo podemos hacer una de estas cosas; por ejemplo; escuchar la voz de dicha persona tan sólo por teléfono. Cuando se incrementan el número de canales empleados para comunicarse con otras personas, no sólo se aumenta el interés que los otros puedan sentir por su comunicación sino que también se incrementa el soporte de su mensaje, el nivel de

posibilidades de comprensión del mensaje y su propia imagen o credibilidad. Cuantos más canales se emplean, más efectiva será la comunicación.

11.2 Realimentación: la realimentación se produce durante todo el tiempo que las personas están envueltas en una situación de comunicación interpersonal. No se limita a la fuente y al receptor sino que fluye de ambos durante toda la transacción.

De la misma manera que no se puede evitar la comunicación, tampoco se puede evitar la realimentación. Es un ingrediente muy importante para aumentar la exactitud de la comunicación y para derribar las barreras que impiden la comprensión.

11.3 Ruido: el ruido afecta al mensaje causando una discrepancia entre el mensaje transmitido y el mensaje recibido. **El ruido físico**, es una interferencia mecánica. Puede ser producida por disturbios en el canal una conexión telefónica defectuosa, por ejemplo o por un desorden físico de la fuente o una sordera del receptor. **El ruido psicológico** se produce en el interior de la fuente o del receptor. Cuando el que habla elige las palabras incorrectamente para expresar una idea y ello hace que el receptor no lo comprenda, la fuente está creando este tipo de ruido.

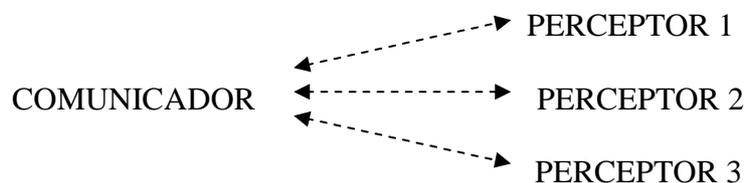
12 CATEGORIAS DE RELACION EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

12.1 Positivas

Entre las relaciones positivas podemos mencionar, siguiendo a Lidia C. de Lounghlin, las siguientes:

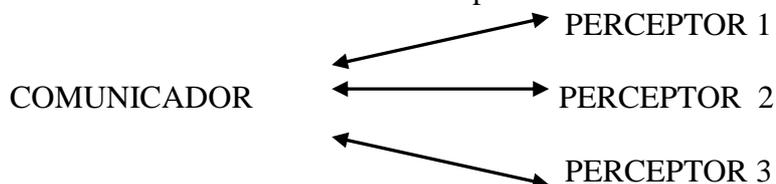
12.2 Uno-Con-Otro:

El comunicador establece con los receptores, una relación superficial, impersonal. Los miembros o elementos que participan en el proceso son anónimos y sustituibles. Se produce en función de un objetivo común, pero no así en función de personas determinadas.

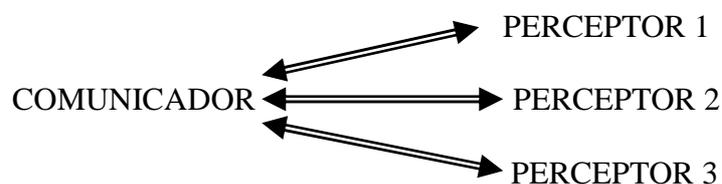


12.3 Uno-Hacia-Otro:

Entre los polos de comunicación, es decir, entre emisores y receptores, se generan fuerzas recíprocas de atracción. Lazos de amistad. Aprecio mutuo.

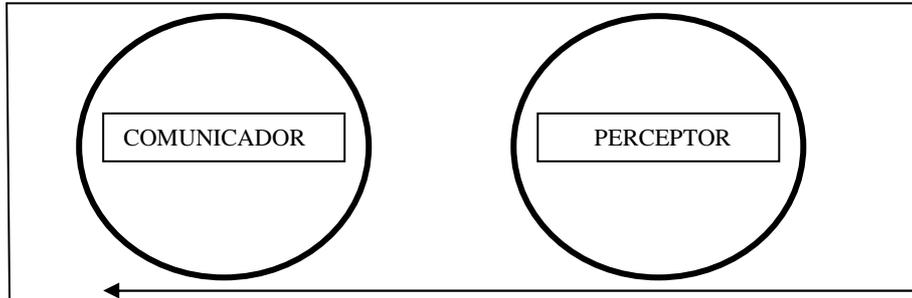


El comunicador logra un conocimiento pleno del perceptor y viceversa. Es una relación más íntima, profunda y duradera. Existe una empatía absoluta y preocupación constante por satisfacer las necesidades de quienes intervienen en el proceso.



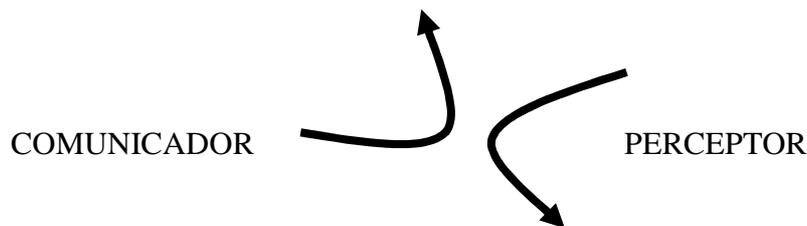
12.4 Uno-Yuxta-A-Otro:

El comunicador y el perceptor comparten un mismo espacio físico pero se enclaustran mutuamente; es decir, se aíslan comunicacionalmente. Se sumergen en sus propias actividades y no propician actos comunicativos.



12.5 Uno-Separado-Del-Otro:

El comunicador elude o evade a sus receptores y éstos a su vez, evitan encontrarse con él. No hay comunicación verbal, sino con fines estrictamente necesarios.



12.6 Uno-Contra-Otro:

El comunicador ataca constantemente a sus perceptores. Al mismo tiempo, éstos asumen una actitud similar. La comunicación que se asume es de desarme, ofensiva y manipulante. Ambos polos de la comunicación tratan de dominar la situación de la relación y están constantemente tratando de vencer o destruir al otro, al cual consideran su adversario.



13 CLASES DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Consideramos a la comunicación interpersonal desde tres ángulos:

1. Estructural
2. Del control de la misma, y
3. Administrativo

13.1 Desde el punto de vista estructural puede ser:

Simétrica: es aquella que establecen dos personas con los mismos derechos y obligaciones; entendiéndose por estos requisitos, los que les confieren su mismo estatus social. Por ejemplo

podemos hablar de la relación que establecen los hermanos, los amigos en el ámbito de camaradería, los miembros de un club, etc.

Complementaria: es la que establecen dos personas cuya relación se ve afectada por grados de dependencia, la una respecto a la otra. Nos referimos a la relación de comunicación entre padres e hijos, tíos y sobrinos, jefes y subalternos, sacerdote y feligreses, etc.

13.2 Desde el ángulo del control del proceso de la comunicación:

Monopólica, emergente y participatoria.

Monopólica: se denomina así a la comunicación que sigue una orientación vertical decente, es decir, que es el comunicador el que controla totalmente la elaboración, difusión y destino de los mensajes. Este tipo posee algunas variantes; veamos algunas:

- ✚ Caciquismo: cuando la comunicación es controlada por un cacique de la comunidad, aunque esta noción de autoridad no haya sido conferida por mandato legal.
- ✚ Paternalismo: cuando los mensajes son enviados y controlados por el padre de familia.
- ✚ Machismo: es este caso, los mensajes son enviados y controlados por el hombre. La mujer es considerada en esta modalidad como objeto de la decisión del hombre. Su homólogo es el feminismo.
- ✚ Comercialismo: los mensajes son controlados por empresas comerciales. Aquí se ubican los medios de comunicación masiva. Persiguen un fin eminentemente comercial y para ello toma el modelo de comunicación altamente difusionista, realizando estudios de mercado con el propósito de conocer los efectos y aceptación de los mensajes que están enviando constantemente a los receptores.
- ✚ Burocratismo: aquí es el Gobierno quien emite y controla las informaciones. Se emiten comunicaciones de carácter oficial, leyes, decretos, mandatos, órdenes, etc.
- ✚ Militarismo: las comunicaciones son controladas por entidades o personas militares. Los grupos armados legalmente establecidos: el ejército, la policía.

- ✚ Emergente: es la que nace en los receptores y se dirige hacia los órganos de decisión político-administrativa.

- ✚ Participatoria: es un sistema mixto en el cual intervienen los comunicadores y receptores en la elaboración de los mensajes o comunicaciones de los diversos grupos sociales. Es la opción de las sociedades modernas para solucionar sus problemas de diversa índole sin mediar para ello la fuerza o la manipulación.

13.3 Desde el punto de vista administrativo, la comunicación puede ser:

Vertical: es la que se desarrolla siguiendo un orden de arriba hacia abajo o viceversa, es decir, son los flujos de mensajes que tienen lugar entre jefes y empleados y entre éstos y sus jefes.

La comunicación vertical es la más utilizada en la administración, puesto que trata de establecer los mecanismos necesarios para elevar la producción.

Entre la comunicación vertical pueden destacarse dos modalidades, nos referimos a la comunicación descendente y a la ascendente.

- ✚ Comunicación vertical descendente: es la que emana de fuentes de decisión (jefes) a los subalternos (trabajadores).
- ✚ La comunicación vertical descendente puede manifestarse a través de órdenes (escritas o verbales), comunicados, circulares, telegramas, etc.
- ✚ comunicación vertical ascendente: se verifica entre subalternos y jefes, de abajo hacia arriba. Es espontánea cuando se realiza con fines de protesta, quejas, agasajos, etc.; y sistemática, cuando se realiza para rendir informes periódicos o consultar rutinarias.

Entre las formas de comunicación vertical ascendente más comunes podemos encontrar: los informes (periódicos u ocasionales), las quejas, las solicitudes de audiencia, los periódicos laborales, los telegramas, los reportes, etc.

Horizontales: la comunicación que se verifica entre personas o empleados que gozan de un mismo nivel jerárquico en una institución o empresa.

La comunicación horizontal puede realizarse en forma de consultas o dictámenes. Pero ello no evita que también pueda llevarse a cabo con otros fines, tales como discutir el avance, el pasado o el futuro de una organización.

Circular: es la comunicación que se realiza en la empresa o institución con fines no laborales (sociales, culturales o de entretenimiento) entre jefes, empleados y a veces público.

14 NIVELES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

14.1 Nivel de contenido: transmite información verbalmente: “lo que dije”

14.2 Nivel de relación: define el tipo de relación que se establece: “cómo lo dije”

15 HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Escucha activa

Personalización

Respuesta empática

Asertividad

Reflejar

Focalizar o centrar

Resumir

15.1 Escucha activa: es la disposición física, psíquica y afectiva hacia el otro, implica hacer un vacío de sí mismo, se relaciona con leer entre líneas, interpretar señales, ser perceptivo, hace uso del silencio.

15.2 Personalizar: Es ofrecer al otro la oportunidad de asumir sus pensamientos, afectos y conductas como propias, tomando conciencia de ello, haciéndose responsable de sus conductas y de las consecuencias de ellas

15.3 Respuesta empática: es mostrar al otro que se lo ha comprendido, implica renunciar al propio punto de vista para comprender el del otro y así comunicárselo, implica que el otro se de cuenta que ha sido comprendido, es comprender y expresar esa comprensión, fortalece la confianza.

15.4 Resumir.

15.5 Reflejar: Es la forma de indicarle al otro que se está en el mismo marco de referencia que él, que está escuchando y siguiendo en su proceso de pensamiento.

Puede referirse al contenido del mensaje o a los sentimientos. Esto último le permite al otro centrarse en sus sentimientos y le permite al profesional demostrarle empatía.

15.6 Focalizar o centrar: Se utiliza cuando la comunicación del otro es vaga, cuando divaga o cuando parece que la persona se pone a hablar de varias cosas.

“Es importante que el profesional espere hasta que el otro tenga la sensación de haber tratado el asunto principal. (Mortensen, David. Comunicación Interpersonal. Capítulo III, Pág. 56. México 1972)

15.7 Asertividad: Es la manifestación de los propios derechos como persona que expresa pensamientos, sentimientos y creencias de una manera directa, sincera, apropiada y oportuna, respetuosa siempre de los derechos ajenos y propios.

15.8 Derechos asertivos: Cada persona tiene derecho a:

- Considerar sus propias necesidades.
- Cambiar de opinión.
- Expresar sus ideas y sentimientos.
- Decir NO ante una petición sin sentirse culpable.
- Ser tratado con respeto y dignidad.
- Cometer errores.
- Pedir y dar cuando lo decida.
- Hacer menos de lo que todos pueden hacer.
- Establecer sus propias prioridades y decisiones. Sentirse bien.
- Tener éxito
- Tener privacidad
- A la reciprocidad.
- A no usar sus derechos.
- A exigir la calidad pactada.
- A ser feliz

15.7 Asertividad: Es la manifestación de los propios derechos como persona que expresa pensamientos, sentimientos y creencias de una manera directa, sincera, apropiada y oportuna, respetuosa siempre de los derechos ajenos y propios.

15.8 Derechos asertivos: Cada persona tiene derecho a:

- Considerar sus propias necesidades.
- Cambiar de opinión.
- Expresar sus ideas y sentimientos.
- Decir NO ante una petición sin sentirse culpable.
- Ser tratado con respeto y dignidad.
- Cometer errores.
- Pedir y dar cuando lo decida.
- Hacer menos de lo que todos pueden hacer.
- Establecer sus propias prioridades y decisiones. Sentirse bien.
- Tener éxito
- Tener privacidad
- A la reciprocidad.
- A no usar sus derechos.
- A exigir la calidad pactada.
- A ser feliz

16 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Para sostener una buena comunicación interpersonal es necesario que cada uno de los individuos tenga la misma oportunidad de participar, es decir, intercalar la posición de comunicador y perceptor.

La proximidad ejerce en las relaciones interpersonales e hizo una ciencia que bautizo con el nombre de PROXEMICA y la define así: “proxemica es el término que acuñó para observar cómo se interrelacionan las distancias y para teorizar acerca del uso que el hombre hace del espacio como un producto especializado de la cultura.

“La característica fundamental de la comunicación interpersonal es la **PROXEMICA, que consiste en determinar la distancia que las personas dejan entre sí para comunicarse.** La prosémica puede servir para saber el grado de confianza que hay entre los interlocutores. (Según Tesis. Lemus, Edwin Leonel. La Inadecuada Forma de Escuchar como Barrera Comunicacional para la comprensión del mensaje. Capítulo I. Pág. 13. Guatemala 2004)

Definición de relaciones interpersonales: para Armstrong, consisten en establecer buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa, organización, etc. El adecuado manejo de rumores, historias y eventos desfavorables.

Apela en más amplia medida a la libertad de los individuos. Por eso, el camino hacia una decisión suele ser más largo, pero cuando esta se produce, cabe esperar que sea más firme y perdurable.

Crea un clima de entendimiento con el sector social en el que se desenvuelve la empresa. Hace factible la colaboración entre los miembros de una organización.

Asumir en la construcción un rol docente que actúe en dicha realidad mediante el diseño, puesta en práctica, evaluación y reelaboración de estrategias adecuadas para el desarrollo integral de la personalidad a través de la promoción del aprendizaje de saberes, habilidades y actitudes, de educandos específicos en contextos determinados.

Se afirma que sólo tomando la práctica como eje, podrá construirse un currículum que posibilite la comunicación de estos saberes.

Aquí el término práctica está designando dos cuestiones diferentes: por un lado, “práctica” equivale aquí a la realidad educativa actual; incluso las prácticas reales y efectivas de los docentes en ejercicio, pero no se agota en ellas.

En este sentido, cuando decimos que el currículum debe tomar la práctica como eje, estamos diciendo que la realidad educativa actual - incluyendo las prácticas reales y efectivas de los docentes - deberá ser objeto de estudio, de modo que el sujeto pueda conocer la realidad educativa, analizarla y comprenderla en sus múltiples determinaciones, en los máximos niveles de profundidad posibles.

17. COMUNICACIONES INTERPERSONALES

La comunicación interpersonal es la forma de comunicación más importante para el hombre, la cual se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas y dentro de una institución se basa en conversaciones cotidianas entre los integrantes de distintos niveles jerárquicos pertenecientes a una empresa.

“La comunicación interpersonal tiene como única intención la transmisión de un mensaje que va de receptor a emisor, donde, el emisor es la persona que está comunicando algo, el código es la forma en que lo dice (palabras, gestos, etc.), el mensaje es lo que dice, el descodigo es lo que el receptor entiende del mensaje, el receptor es el que está recibiendo el mensaje, y la intención es lo que finalmente entendió el receptor. (Mc.Isaac. M.S.y Gunawardena.1994. Hand book on research for educational communications and technology. Page 213)

18 IMPORTANCIA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

En toda institución es importante la comunicación interpersonal, ésta se refiere a la relación personal existente entre los miembros de una organización, y está estrechamente ligada

al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

La comunicación interpersonal constituye un área importante, ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluirla en la estrategia de comunicaciones dentro de una empresa.

El mantenimiento de una comunicación interpersonal constante dentro de una organización es de suma relevancia, ya que permite el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización.

Una estrategia de comunicación que además de fortalecer las relaciones entre cada uno de los miembros de una institución, posibilitaría a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que éstos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

La comunicación interpersonal dentro de las organizaciones es una estrategia de comunicación interna que busca dar solución a los problemas relacionados con la falta de comunicación fluida dentro de la misma.

La comunicación interpersonal dentro de las organizaciones es una estrategia de comunicación interna que busca dar solución a los problemas relacionados con la falta de comunicación fluida dentro de la misma.

19 VENTAJAS

“Utilizar la comunicación interpersonal dentro de una empresa como estrategia de comunicación resulta muy beneficiosa, ya que plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral, logrando el entendimiento, la coordinación y la cooperación que facilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Mc.Isaac. M.S.y Gunawardena.1994. Hand book on research for educational communications and technology. Page 220)

Entre algunas de las ventajas de este tipo de comunicación se pueden mencionar las siguientes:

- ✚ Permite la relación entre los miembros de una organización, dando origen al clima organizacional; el cual de basa en el ambiente laboral agradable existente entre los individuos de una institución.
- ✚ Promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, permitiendo el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales de los integrantes de una organización.
- ✚ Evita la pérdida de coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución.
- ✚ Por medio de este tipo de comunicación los miembros pertenecientes a una empresa se sienten valorados, tomados en cuenta y por ende estimulados a seguir siendo productivos dentro de la misma.

- ✚ Busca lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, lo cual se consigue cuando la información personal fluye sin impedimentos en todos los niveles jerárquicos de una institución. Llegando a ser un recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo
- ✚ Trata de valorar, cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles de una organización; de manera tal que se canalicen institucionalmente, para disminuir el nivel del rumor, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente

importante para la acción productiva de la organización.

20 DESVENTAJAS

Si este proceso de comunicación no es bien respaldado por la integración de los miembros de una compañía, puede llegar a caer en rumores y suposiciones que desvirtúan o bloquean todo intento de comunicación.

- ✚ La falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, el cerrarse con respecto a otras opiniones va deteriorando lentamente la comunicación y la organización pierde fuerza.
- ✚ Puede ser utilizado como estrategia de evasión o escapatoria para impartir alguna orden sin involucrarse directamente.
- ✚ Las percepciones de las personas pueden afectar los intentos de la gente para comunicarse. La gente no pone atención en todo lo que sucede alrededor de ella.

21 VARIANTES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal: Es el tipo de comunicación bidireccional en el cual se lleva a cabo un proceso de intercambio de información, sentimientos, emociones, etc., entre personas o grupos. Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).

22 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

22.1 Necesidad de comunicación

Tanto emisor como receptor deben tener la necesidad de comunicar algo y recibirlo para que exista dicho proceso. Debe haber un propósito o una necesidad de comunicación para que haya un intercambio de ideas de mensajes.

22.2 Proximidad

Se refiere al espacio que habrá entre emisor y receptor, permitiendo una comunicación efectiva o no.

22.3 Similitud de actitudes

Las actitudes que puede tomar el emisor y el receptor pueden variar e igualmente variar la efectividad de la comunicación.

En la Comunicación la fuente debe tener una actitud hacia si mismo, hacia el tema que trata y hacia el receptor.

La actitud hacia si mismo se refiere un poco a la autoestima que pueda tener la fuente. Por ejemplo si José le pregunta María, "¿No quieres salir conmigo?" o "¿quieres salir conmigo?", pero pensando y asegurándose que le responderá de manera negativa, entonces es muy probable que la respuesta que dé María sea un rotundo NO. La actitud, para entablar una conversación, deberá ser positiva.

Actitud hacia el tema que trata, se refiere a la confianza y seguridad que se tenga con respecto al tema que se habla. Por ejemplo un vendedor debe confiar en el producto que vende de lo contrario no venderá nada, ya que no transmitirá esa confianza al cliente.

“Actitud hacia el receptor, es aquella que sólo le corresponde a la fuente. Una persona que quiera comunicar algo debe hacerlo sin tener prejuicios, es decir sin pensar que la otra persona es

inferior, intransigente e incapaz de conversar, puesto que la comunicación perderá efectividad porque se enviarán mensajes contradictorios o incorrectos. (<http://copsa.cop.es/cpmgresoiberoalbase/trabajo/org.thm>) Se debe esperar hasta que el receptor responda de una u otra forma.

En el caso del receptor se encuentra la actitud hacia la fuente, que debe ser de la misma manera libre de prejuicios, para que la comunicación sea efectiva.

22.4 Complementariedad de necesidades

Que el receptor complemente las necesidades comunicativas, dudas con respecto a un tema, entre otras características que tenga el emisor. Por ejemplo si no conozco bien sobre computadoras, buscaré a un técnico especialista que me informe cual es el problema que presenta o me enseñe lo que necesito saber.

22.5 Diferencias de status

Habrán una comunicación más efectiva cuando las personas que conversan son de la misma posición social, nivel de instrucción y se encuentran en un contexto cultural, ya que podrán entenderse el uno al otro y conversar de un tema que ambos conozcan.

Entre una persona pobre de un nivel básico de educación y una persona de un poder adquisitivo mayor y nivel de instrucción más elevado no puede existir una conversación estable, efectiva, ya que sus valores, normas, conocimientos y percepción del mundo son diferentes.

22.6 Auto revelación

Cuando en una conversación el emisor dice lo que le sucedió o como se siente sin que esto tenga nada que ver con el tema que se está tratando.

22.7 Empatía

Participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena, es decir que el receptor o el emisor sea capaz de colocarse en la posición del otro, de entender o comprender su punto de vista y respetar su opinión.

Una respuesta empática:

- Es mostrar al otro que se le ha comprendido.
- Implica renunciar al propio punto de vista para comprender el del otro y así comunicárselo.
- Implica que el otro se da cuenta que ha sido comprendido.
- Es comprender y expresar esa comprensión.
- Fortalece la confianza.

23 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Las barreras comunicacionales son todos aquellos factores externos o internos que pueden afectar el proceso de la comunicación, creando ciertos obstáculos para que éste sea efectivo. En la comunicación interpersonal existen barreras tales como:

 Ambientales: Estas son las que nos rodean, son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incómoda, distracciones visuales, interrupciones, y ruidos timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de construcción).

Verbales: Estas son las distintas formas de hablar que se interponen en la comunicación, tal es el caso de personas que hablan muy rápido o no explican claramente las ideas. Las personas que hablan otro idioma presenta una barrera obvia, la cual tiende a dificultar la efectividad de la comunicación, pero incluso a veces nuestro propio idioma es incomprensible por nosotros mismos, ya sea por diferencias de edad, clases sociales, e incluso nivel de educación.

 El no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal, cuando no existe atención.

- ✚ Interpersonales: Este tipo de barreras surge cuando existen suposiciones incorrectas y percepciones distintas entre dos personas, originando un efecto negativo en la comunicación mutua.
Una suposición es algo que se da por hecho, correcta o no correcta la suposición será una barrera en la comunicación. La percepción se refiere a los distintos puntos de vista que pueden manejar dos o más personas en relación a un tema., dos personas pueden percibir un tema con distinto significado, cuando tomamos un punto de vista como un hecho nos cerramos a otras perspectivas.
- ✚ Los prejuicios con relación a la edad, sexo, raza, o religión son también barreras interpersonales.

24. LENGUAJES QUE ACTÚAN EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

“La comunicación interpersonal se transmite mediante el uso de símbolos que pueden ser verbales o no verbales. El ser humano comunica con todo su ser, se manifiesta de forma global, se afirma en cada gesto, cada uno de sus actos, señas y palabras son una manifestación de quién es y de qué necesita. (De Moragas, Miguel, Semiótica y Comunicación de Masas.pag. 136. España 1980)

De hecho, recientes investigaciones demuestran que nuestros receptores neurológicos captan los siguientes matices emocionales en una conversación:

Tono de voz, palabras elegidas, detalles de la postura, gestos, ritmos, incluso aunque información sea neutra.

La comunicación interpersonal presenta tres tipos de lenguajes que actúan de modo simultáneo:

1. El lenguaje verbal, lo que decimos con las palabras.
2. El lenguaje no verbal: lo que decimos con los gestos de la cara y del cuerpo, así como con nuestra imagen.
3. El lenguaje paraverbal: lo que decimos con la calidad y cualidad de la voz. Es importante mencionar que el 80 % de nuestros mensajes se transmiten a través del lenguaje no verbal y de la voz, es decir por medio de nuestros gestos, muecas y demás expresiones corporales que enfatizan el contenido del mismo. El conocimiento o contenido se comunica a través de las palabras, del discurso, mientras que las emociones lo hacen a través del cuerpo y de la voz.

25. LA SOLICITUD DE TRASLADO EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- Escúcheme; Lourdes, ¿recuerdas que te dije que no te concedería el traslado que solicitaste? Pues no lo han hecho.

El tono imperioso y negativo del mensaje debe haber creado una barrera psicológica en el destinatario.

Lo acertado sería plantear el caso así:

- Lo siento Lourdes, pero el Asesor Administrativo no aprueba tu traslado en este momento. A pesar de nuestras diferencias, yo volveré a plantearlo cuando vea alguna otra posibilidad.

Como este hay numerosos casos en donde el ejercicio de la autoridad no sirve para obtener los resultados deseados.

En tales casos la solución no consiste en imponer la autoridad; hay que emplear otros medios de influencia, manejar con mayor habilidad los esquemas referenciales.

26 REQUISITOS EN LA COMUNICACION INTERPERSONAL

Para establecer una buena comunicación es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

26.1 CLARIDAD

Efecto y distinción que por medio de los sentidos, especialmente la vista, se puede percibir y expresar sensaciones de una manera clara, esto a través de inteligencia e idea.

26.2 CONCISIÓN

Brevedad y economía de medios en el modo de expresar un concepto con exactitud.

26.3 PRESICIÓN

Estilo, concisión y exactitud rigurosa sobre lo que va a tratar.

26.4 ORIGINALIDAD

Principios que tienen origen y nacimiento del escritor, y que no es traducido o doblado de otro autor.

26.5 CORRECCIÓN

Alteración o cambios que se hacen cuando se escribe; para eliminar defectos o errores, o para darles mayor perfección.

26.6 ORTOGRAFÍA

Manera correcta de escribir las palabras y de emplear los signos de puntuación según las normas de una lengua determinada.

CAPITULO III. LA SINERGIA

1 “ Conceptos de Sinergia: Del griego ouvepya, cooperación. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Cooperación, concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función. (Encarta, Edición 1996-2006. Microsoft Corporation. Derechos Reservados)

Es la habilidad de los miembros del **GRUPO** para permanecer unidos; de trabajar juntos y de ayudarse mutuamente como miembros de un mismo grupo. Sinergia conforma la personalidad del grupo, que es la suma de las personalidades individuales y la perfecta armonización de los intereses de todos. Se dice que el término sinergia es utilizado por varias disciplinas. Así, por ejemplo:

Para la biología es la organización de órganos que realizan una función. Para la teología es la concertación del propósito humano con la gracia divina para alcanzar la salvación del alma. Para la física, sinergia se relaciona con la concurrencia de energías o fuerzas. También la sinergia ha sido incorporada como concepto por la totalidad de las ciencias.

Se puede concluir que solo existe sinergia cuando el resultado o el objetivo alcanzado por un todo, es mucho mayor siendo alcanzada en conjunto que si se consiguiera de los aportes de cada una de sus partes.

Todo sistema es sinérgico cuando el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento.

“La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones de las partes entre las partes o componentes de un sistema (conglomerado), este concepto responde al postulado aristotélico que dice que “el todo no es igual a la suma de las partes. La totalidad es la conservación del todo en la acción reciproca de las partes componentes. (Según Tesis. Santizo, Samuel. Universidad de San Carlos. Sinergia Institucional de las Acciones de Control y la toma de decisiones. Pag 27. Guatemala 1995)

La sinergia es la propiedad común a todas esas cosas que observamos como sistemas. La sinergia de una agrupación humana cualquiera es algo en que se manifiesta toda la humanidad de sus integrantes en su más amplio sentido, no aquello que produce en forma directa.

La sinergia surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí. A eso lo llamaremos sinergia positiva.

Una organización con líderes autoritarios, despóticos, auto referentes y con miembros apáticos, sólo produce sinergia negativa porque tiende a la desintegración de sus miembros y a no aportarle a la sociedad aquello que esta en sus fines, como deportes, mejoramiento de sus miembros, etc.

"Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes. (López, Carlos. Libro Sinergia. Pág. 34. México 1998)

El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales.

2 PAPEL DEL GRUPO.

El hecho de representar un papel o rol dentro de un grupo no significa, que deba representar el mismo rol en cualquier grupo. Depende de la naturaleza del grupo, trata de detectar las personas idóneas o especializadas, o las personas que ejercen cierto liderazgo, según sea el objetivo del trabajo.

Es natural que en un grupo aparezcan: coordinador o presidente, un secretario, un tesorero, etc., todos estos producto de la dinámica social grupal, que muchas veces se tornan negativos para la verdadera integración, entre los roles o papeles negativos destacamos los siguientes:

2.1 LOS MIEMBROS ANSIOSOS

Son aquellos que se comportan nerviosamente frente a un grupo; posiblemente porque tienen dudas acerca de su capacidad para trabajar en grupo. Dicha ansiedad se torna en tensión, la cual es transmitida también a los demás miembros.

2.2 LOS MIEMBROS AUTORITARIOS

Se caracterizan por su deseo de controlar a los demás y a todo lo que ocurre en el grupo. Esto genera hostilidad y puede crear una atmósfera de inconformismo, en la que los otros miembros del grupo se ven obligados a ocultar sus verdaderos sentimientos y pensamientos, reduciendo de esta manera la comunicación.

2.3 LOS MIEMBROS SILENCIOSOS

Algunas personas no se muestran tensas, pero su comunicación es demasiado reducida. Cuando no se les invita a participar estas personas retroceden aún más, cayendo en total mutismo o mostrando una conducta hostil que puede llevarlos a abandonar el grupo.

2.4 LOS MIEMBROS INTELECTUALES

Evitan las relaciones netamente emocionales, debido a que no les agrada tratar con sus sentimientos. Estas personas se sienten incómodas frente a los miembros que externalizan sus sentimientos y prefieren trabajar independientemente; prestando mayor atención a los mensajes racionales y muy poca a nada, a los mensajes emocionales. Muestran cierta incapacidad para revelar sus sentimientos ocultos.

2.5 LOS MIEMBROS QUE LO SABEN TODO

Estas personas se preocupan más en ganar discusiones que en aportar pruebas, escuchar o aprender de los demás. Son altamente manipuladores y resultan nocivos para aquellos grupos cuya función es resolver ciertos problemas.

2.6 LOS MIEMBROS CHARLATANES

Se caracterizan por hablar demasiado sin presentar ideas claras y concretas. A veces llenan los vacíos que se producen en las comunicaciones.

2.7 LOS MIEMBROS CONFORMISTAS

Se muestran por lo general, desinteresados y aceptan todo lo que hacen los demás. Raras veces externalizan sus ideas y sienten poco interés en que los demás las conozcan.

2.8 LOS MIEMBROS RIVALES

Son siempre inquietos y muestran hostilidad hacia aquellos que amenazan con alcanzar su posición de superioridad. Sus discusiones se convierten en debates por el simple hecho de competir y ganar.

2.9 LOS MIEMBROS COMEDIANTES

Desean llamar la atención. Obstaculizan el trabajo, ya que no toman nada en serio y cansan al grupo con sus constantes risas, chistes y haciendo el papel de tontos.

3. EL FODA Y LA SINERGIA.

“Es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan. (Díaz Domínguez, Teresa. Fundamentos para el trabajo sinérgico. Pág., 48. Cuba 2005)

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica.

“Cuando uno no sabe a donde va, cualquier camino le sirve”. O dicho de otra manera: “cuando uno no sabe a donde va, puede llegar a cualquier parte”.

Esto es fundamental en un proceso de planificación, lo primero es conocer a donde queremos llegar y enfocar nuestras energías hacia ello. Un ejemplo clásico es el del agua que hacemos hervir en un recipiente, si éste es abierto; el agua demorara mucho más en hervir, pero si la ponemos en un recipiente cerrado y canalizamos el vapor además de que el agua hervirá más rápido, también podemos usar la energía que produce el vapor, este es el principio de las máquinas de vapor.

“La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas (Díaz Domínguez, Teresa. Fundamentos para el trabajo sinérgico. Pág., 52. Cuba 2005)

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que esta constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

3.1 LA SITUACIÓN INTERNA: Esta constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización.

3.2 LA SITUACIÓN EXTERNA, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se Interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

Sistema se entiende como: “Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Y entonces tienen sentido de unidad”.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Idea de conjunto: un sistema funciona como un todo.

Suma de las partes es superior a sus elementos separados. Emergente sistémico: Este es el principio de la sinergia, un ejemplo de ello se ve en una máquina; si tenemos las partes separadas estos elementos por sí mismos tienen un valor que no es igual a sí la máquina se encuentra funcionando de manera total. Una sola pieza de la máquina que haga falta hace que la máquina no funcione en óptimas condiciones.

Propósito: todo sistema tiene una razón de ser. Los sistemas toman elementos del exterior y los transforman mediante un procesador para dar como resultados productos que son asumidos por otros sistemas.

Globalismo. Ya sea como parte de un sistema mayor o de uno menor, todos los sistemas se encuentran interrelacionados y todos en menor o mayor grado dependen unos de otros.

Un ejemplo de un sistema es el cuerpo humano, se constituye de subsistemas o sistemas menores como el sistema nervioso, el sistema digestivo, el sistema motor, sistema circulatorio. Y a la vez es un sistema menor de una familia, de una comunidad y de un país.

Para que funcione adecuadamente, el cuerpo humano toma elementos externos como el aire, el alimento, las relaciones afectivas y las pasa a su procesador que es el cuerpo humano que toma estos elementos y los transforma en energía y desecha lo que no le es conveniente.

En este momento, usted se reconoce como un sistema. Esto es muy importante a la hora de participar en la elaboración de un plan estratégico, por que le da una visión más global de la organización.

Volviendo al diagnóstico FODA, en él se analiza la situación interna y aquí se desarrollan dos elementos principales que la conforman y se refiera a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallaremos a continuación:

4.1 LAS FORTALEZAS: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

4.2 LAS DEBILIDADES: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo

de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

En este momento, tenemos descrita la situación interna, que se refiere a la lista de fortalezas y amenazas, el primero como elemento positivo y el segundo como elemento negativo. Puede señalarse que en este momento podemos hacer un balance entre los aspectos positivos y negativos internos. Dado que puede haber una lista muy larga se depende del buen juicio y del criterio para priorizar las situaciones y anotar aquellas que están actuando en este momento y que afectan nuestra situación actual.

“LA SITUACION EXTERNA, Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas. (Chávez, Osorio. Tesis: Propuesta de Estrategia de Comunicación y Sinergia al personal Industrial.. Pág. 33. Guatemala 2004)

4.3 LAS OPORTUNIDADES: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

4.4 LAS AMENAZAS: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Como se ha podido dar cuenta a este momento, contamos con elementos positivos y elementos negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en cada una de las situaciones (externas e internas), en este caso podemos agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas.

De manera gráfica nos encontramos:

Positivo: Fortalezas (internas) - Oportunidades (externas)

Negativo: Debilidades (internas) - Amenazas (externas)

Agrupadas de esta manera, tenemos el diagnóstico FODA, que como se habrá dado cuenta su nombre viene de la primera letra de los elementos que constituyen el diagnóstico. En este momento lo que interesa es que se aumenten los aspectos positivos fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas.

Con la información que se tiene hasta este momento, se puede tanto definir acciones futuras como también tener una idea de nuestra situación actual. Con los datos se puede planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos. Otros elementos con que usted cuenta son los siguientes:

1. Información para la toma de decisiones.

2. Datos para plantear objetivos más concretos y realizables.
3. Conocimiento de sus recursos propios y los que puede obtener del ambiente.
4. Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas posibles.
5. Un marco para la definición de prioridades.
6. Con los datos obtenidos puede definir el inicio de un proceso de planificación estratégica.

5. SINERGIA EN EL TRABAJO

Generalmente se manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia:

1. Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
2. Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
3. Las reuniones son improductivas.
4. Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
5. Los desacuerdos se discuten en privado.
6. Las decisiones son tomadas por unos pocos.
7. Hay falta de transparencia y de confianza.
8. Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
9. Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
10. No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

Un número muy elevado de organizaciones busca soluciones a lo anterior y para lograr una mayor productividad, en procesos de capacitación individualizada, diseñada para aumentar las destrezas de comunicación interpersonal. Desafortunadamente para ellas, esto no es suficiente, cualquiera que sea la calidad de la capacitación o de los/las capacitadores. En nuestra opinión y experiencia, también se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto (por no usar el término muy trillado de "trabajo en equipo") que valore las siguientes destrezas **sinérgicas**.

6. EL DECALOGO DE SINERGIA GRUPAL:

6.1 Compartir una visión: El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos. Las experiencias a través de ocho mil años de historia, sustentadas por los descubrimientos del fenómeno de la profecía auto-realizadora (Efecto Pigmaleón), han mostrado que lo que la mente colectiva puede concebir, el grupo puede realizar.

6.2 Crear expectativas de participación: No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. "La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza de que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos

6.3 Compartir la información: A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los

impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

6.4 Aclarar significados: Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes.

La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori). ” Es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones. (Medina, Noel. Sinergia Grupal. Pág. 128. México 1990)

6.5 Enfocar las reuniones: Estudios han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:

1. Asistir puntualmente a la hora acordada.
2. Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.
3. Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.
4. Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.
5. Apagar los celulares y buscapersonas.
6. No permitir las interrupciones por personas ajenas a la reunión.
7. Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.
8. Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.
9. Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

6.6 Aprovechar la diversidad: Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia...siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas "prohibidos", las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos. También implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.

6.7 Diseñar procesos de concertación: Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la co-evolución.

“Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de general. (Castillo, Marisol. Las Reglas de la interacción en la Organizaciones. Capitulo II.Pag 64 Venezuela 2005)

Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.

6.8 Operacionalizar lo decidido: No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis FODA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.

6.9 Establecer procesos de auto-monitoreo: El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

6.10 Montar el caballo: Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.

7 ¿PARA QUE SE PUEDE UTILIZAR EL WIKILEARNING EN LA SINERGIA?

Se puede utilizar Wikilearning para:

- **Seguir un curso** de alguien, para aprender sobre una materia concreta
- **Crear un curso** sobre una materia concreta, en donde puedes incluir tu propio material
- **Consultar a un experto** en una materia acerca de una duda
- **Compartir experiencias** con personas con intereses comunes (en materias concretas: Ofimática, Idiomas, etc.)

8 SINERGIA Y EL LIDERAZGO TEORIA DE LA SINTALIDAD GRUPAL

Una vez estudiados los diversos modelos de desarrollo grupal, se hace necesario, para profundizar en la comprensión de la conducta grupal, abordar algún enfoque teórico que nos permita estudiar los procesos de grupo. Existen en la actualidad diversas teorías sobre los procesos grupales, de ellas vamos a seleccionar la Teoría de la Sintalidad Grupal por ser una de las más difundidas en el ámbito de la Psicología Social. La teoría consta de dos partes interrelacionadas: una de ellas versa sobre **las dimensiones de los grupos**, y la otra, sobre **la dinámica de la sintalidad**. (<http://educaweb.com/esp/monografia/formacionvirtual>).

Las dimensiones de los grupos constan de tres categorías que son las siguientes: rasgos de la **población**, rasgos de **sintalidad** y características de la **estructura interna**. Cada una de estas categorías es, en realidad, un conjunto de variables o características descriptivas de un aspecto del grupo. Pasamos a continuación a describir cada una de ellas.

8.1 Rasgos de la población: Son simplemente las características personales de los individuos que constituyen el grupo. Estas características personales existen con independencia del grupo y se incorporan a él cuando el individuo se convierte en miembro. Los rasgos de población son el promedio de la inteligencia, actitud, personalidad etc. de los miembros de un grupo.

8.2 Rasgos de sintalidad: Se define como a la personalidad del grupo o, más precisamente, como todo efecto que produzca el grupo como totalidad. Es ella la que convierte al grupo en una

entidad única. Los rasgos de sintonalidad se infieren a partir del comportamiento externo del grupo, y pueden incluir conductas tales como la toma de decisiones, actos agresivos, etc.

8.3 La estructura interna: Consiste en las relaciones entre los miembros del grupo, y las características estructurales describen las pautas organizacionales vigentes en el interior del grupo. Los roles, las camarillas, las posiciones de status, las redes de comunicación y otros factores análogos son ejemplos de las características de la estructura interna.

9. LA DINAMICA DE LA SINTONALIDAD ES LA SINERGIA.

Las tres categorías o rasgos, se caracterizan por su interdependencia. Si se conocieran todas las leyes de la conducta grupal, sería posible predecir una de las categorías a partir del conocimiento de las otras dos.

El concepto básico para el análisis de la dinámica de la sintonalidad es la **sinergia**. Cada individuo se une al grupo con el propósito de satisfacer una o más necesidades psicológicas. Aporta al grupo un grado determinado de energía, que el individuo entrega en las actividades del grupo.

La sinergia es el total de energía individual disponible para el grupo. Las actividades del grupo suelen ser de dos clases: las dirigidas al mantenimiento del grupo, y las orientadas a la consecución de los objetivos del grupo. En consecuencia, una parte considerable de la sinergia grupal debe emplearse en el mantenimiento de las relaciones interpersonales en el grupo.

En todo grupo, existe determinado porcentaje de fricción entre sus miembros, como consecuencia de la lucha por el status, la búsqueda de poder, la incompatibilidad entre los miembros, etc.

9.1 SINERGIA DE MANTENIMIENTO: La parte de sinergia que ha de invertirse en el establecimiento de una cohesión y una armonía grupal. Hay que satisfacer ante todo este tipo de exigencia de sinergia, de lo contrario el grupo se desintegrará.

9.2 SINERGIA EFECTIVA: Una vez satisfecha la sinergia de mantenimiento, a la cantidad de sinergia restante se le denomina sinergia efectiva, puede utilizarse para la obtención de los objetivos del grupo. Este análisis hace evidente que los grupos en los que existen muchos conflictos interpersonales tienen pocas posibilidades de ser eficaces en la búsqueda de sus objetivos.

En su análisis de la dinámica de la sintonalidad, propone una serie de teoremas, que pasamos a describir:

1) Los grupos se forman para satisfacer necesidades individuales, y dejan de existir cuando ya no sirven para esto.

2) La sinergia total del grupo es la resultante vectorial de las actitudes de todos los miembros con respecto al grupo. La sinergia depende del número total de integrantes del grupo, de la intensidad y satisfacciones que cada persona obtienen del grupo, y de la relación de estas satisfacciones con respecto a otros grupos.

3) La sinergia efectiva puede dirigirse a objetivos exteriores al grupo, por ello, los grupos pueden establecer pautas de reacción subsidiarias a un objetivo último del grupo.

4) Los individuos miembros de un grupo pueden utilizarlo para alcanzar objetivos personales, en otras palabras, las actividades del grupo pueden ser subsidiarias de un objetivo último de carácter personal.

5) Las pertenencias a diversos grupos pueden superponerse, pero la sinergia total de estos grupos solapados permanece constante si la energía individual dirigida hacia los objetivos no grupales permanece constante y las actividades del grupo con respecto al objetivo no varían. Así, al unirse a un nuevo grupo, el individuo no restará energía a los grupos a los que previamente pertenece, si los objetivos del nuevo grupo concuerdan con sus intereses.

6) Existe un estrecho paralelismo entre los rasgos de personalidad de los miembros del grupo y los rasgos de sintalidad del grupo.

10 INTERVENCION EDUCATIVA EN LA DINAMICA DEL DESARROLLO GRUPAL

“La dinámica de grupos en sinergia examina el modo en que las personas se comportan en grupo y se propone profundizar en los factores que permitan mejorar el clima social y la eficacia del grupo. (González Suarez, Enrique. Educación a Distancia y la Nueva Cultura Organizacional. Pág., 65. Cuba 2001)

Los aspectos a analizar son los siguientes:

- ✚ Diferentes estilos de liderazgo.
- ✚ Procesos para la toma de decisiones en grupo.
- ✚ Normas: es decir, determinación de lo que es una conducta adecuada o un comportamiento correcto.
- ✚ Cohesión y apertura grupal.

“El educador puede utilizar fundamentalmente la dinámica de grupos para **facilitar el aprendizaje, prevenir problemas de disciplina y promover el desarrollo grupal y personal de los miembros del grupo.** (Adell, JY Saler. Elementos para la Definición de un Nuevo Rol. Pág.105. Venezuela 2001)

Los grupos eficaces y con un buen clima social se caracterizan por lo siguiente:

- ✚ Sus miembros se comprenden y aceptan mutuamente.
- ✚ La comunicación es abierta.
- ✚ Sus miembros se sienten responsables de su propio aprendizaje y su propia conducta.
- ✚ Sus miembros cooperan.
- ✚ Existen unos procesos establecidos para la toma de decisiones.
- ✚ Sus miembros se enfrentan con sus problemas y resuelven sus conflictos en forma constructiva.

El proceso de desarrollo grupal podemos considerarlo como aquel en el que el grupo pasa de ser una masa o conjunto de individuos a ser un grupo organizado. En este proceso los individuos aprenden:

- ✚ Modos más efectivos para trabajar juntos.
- ✚ Desarrollan la confianza mutua.
- ✚ Se abren a nuevas experiencias.
- ✚ Mejoran su comunicación.
- ✚ Se sienten libres para participar activamente en las actividades de clase.

A continuación vamos a analizar cada una de las etapas de desarrollo grupal y cómo el profesor puede intervenir en cada una de ellas a través de los ejercicios de dinámica de grupos.

11 INSPIRAR Y GUIAR A INDIVIDUOS O GRUPOS.

La persona dotada de esta aptitud:

Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad guían mediante el ejemplo.

11.1 El liderazgo como energetización

El liderazgo no consiste en el cambio por si solo, sino en la manera de implementarlo.

El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Su credibilidad se establece en percibir y articular sentimientos colectivos tácitos y entendiendo a la gente.

Es importante la emoción que emana el líder para impulsar a su grupo, estos líderes deben ser lo mas expresivos.

Se desprende que así se presta más atención al líder y se lo imita. La contra seria un liderazgo brutal, arrogante o no arbitrario que desmoraliza al grupo.

En general el carisma emocional depende de tres factores:

1. Experimentar emociones fuertes
2. Ser capaz de expresarlas con vigor
3. Ser mas hábiles para proyectar que para recibir.

Las personas sumamente expresivas comunican a través de la expresión facial, el tono de voz, los gestos, etc. Esto les permite conmover, inspirar y cautivar a otros.

11.2 El equipo, Aptitudes del líder

“Cada aptitud emocional interactúa con las otras, sobre todo en el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. (Pérez, Luis Ferrer. Guía Practica Organizacional.Pág., 65. México 1990)

Existen tres clases principales de aptitud:

1. Inteligencia emocional: esta el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso
2. Aptitudes sociales: esta la influencia, la conciencia política y la empatía
3. Cognoscitivo: es ver un panorama amplio, reconocer patrones reveladores en la información y pensar anticipándose al futuro.

El liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada.

11.3 Los tipos simpáticos son los primeros

Estos orientan un equilibrio entre un estilo personal simpático (positivos, expresivos, sociables, etc.) orientado hacia la gente con un papel de mando decisivo.

El tono emocional establecido por cualquier líder se extiende hacia abajo con notable precisión.

Los líderes deben tratarse de igual a igual con sus subordinados, creando una atmósfera

de franqueza que facilite la comunicación. De un cálido clima social surge un fuerte sentido de identidad compartida que a su vez llevara a un rendimiento laboral superior.

11.4 Cuando ser duros

Es preciso saber cuando mostrarse firmes y cuando utilizar maneras más directas de guiar o influir.

El liderazgo requiere tomar decisiones duras, existen veces que se necesita el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Si esta firmeza es excesiva este líder será un fracaso.

Una de las características del líder madura es la capacidad de mantener bajo control el deseo indisimulado de poder.

11.5 El líder virtual

El puesto formal que alguien ocupa en la gráfica de la organización no siempre concuerda con su papel real. Hay personas que asumen un papel de liderazgo por un tiempo al surgir una necesidad especial y luego vuelven a perderse en el grupo.

12 SINERGIA EL CATALIZADOR DEL CAMBIO AL INICIAR O MANEJAR LOS CAMBIOS

Las personas dotadas de esta aptitud:

Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

12.1 El catalizador de cambio

Cambio: es el ingrediente clave para la empresa que desea la formación de buenos líderes en la estructura organizativa.

“Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador del cambio. Además de un alto grado de seguridad en si mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como una intuición para la política empresarial. (Molina Calderón, Karla Paola. Tesis:

Relaciones Públicas como herramienta para el mercadeo de servicios caso práctico empresas proveedoras de servicios de Internet en Guatemala. Pág. 16-19. Guatemala 2000)

12.2 El líder de la información

Los líderes deben ser necesariamente innovadores, carismáticos e inspiradores. Deben incentivar con el mero poder de su propio entusiasmo. Son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran convicción en lo que avizoran y entusiasman al grupo. Se esfuerzan por nutrir relaciones con quienes lo siguen.

12.3 SINERGIA EL ARTE EMOCIONAL

Liderazgo se refiere al efectivo manejo de los cambios que hayan provocado la competitividad y la volatibilidad de la época. Por lo que este liderazgo es un arte emocional.

13 COLABORACION, EQUIPOS Y EL COCIENTE INTELECTUAL GRUPAL HABILIDADES SOCIALES

Habilidades para introducir en los otros las respuestas deseables:

13.1 Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales

13.2 Colaboración y cooptación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas

13.3 Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas

Hace falta además de tecnología innovadora o una gran idea, para hacer un gran negocio: colaboración. Para estos equipos es crucial contar con la mezcla correcta de inteligencia y pericia e inteligencia emocional.

14 Supervivencia de lo social

Las relaciones sociales, de una complejidad única han sido una ventaja crucial para la supervivencia. Como el legado genético se transmite a generaciones futuras, donde ese legado genético es el verdadero sentido de la supervivencia de la evolución. Un legado moderno de este pasado es el radar que casi todos tenemos para buscar cordialidad y cooperación, la gente gravita hacia aquellos que presentan signos de estas cualidades. También tenemos un sistema de alarma que nos advierte contra quienes son egoístas o indignos de confianza.

15 La socialización moldea el cerebro

Los desafíos que más importan para la supervivencia de una especie son los que inducen sus cambios evolutivos. Operan en una banda coordinada que requiere un alto nivel de inteligencia social y habilidad para interpretar y manejar las relaciones.

La presión evolutiva radica en desarrollar un cerebro pensante con capacidad para efectuar instantáneamente todas las conexiones sociales.

Aun mientras llevamos y traemos la más seca de las informaciones, nuestros monitores neutrales de sutileza emocional están leyendo innumerables pistas tácitas (tono de voz, gestos, etc.). Estas señales emocionales tienen el poder de llevar adelante una conversación o no.

16 El arte de la colaboración

Para tener éxito se requiere además de capacidad cognoscitiva, inteligencia emocional, porque todo el trabajo se hace en equipo. El arte de causar impacto a través de la gente es la capacidad de unir a los demás, atraer colegas, crear una masa crítica de investigación. Para ello se necesita comunicar, que es interesar al otro a fondo.

17 Ventaja del trabajo sinergetico en equipo

Hoy por hoy es imposible tener almacenado en nuestra mente todo el conocimiento para realizar el trabajo, ya que la información es innumerable, por lo cual es cada vez más importante la red de trabajo o trabajo en equipo.

La mente grupal es más inteligente que la individual.

Y para lubricar los mecanismos de la mente grupal se requiere inteligencia emocional.

18 El cociente intelectual del grupo

Los grupos se ordenan en tres niveles de desempeño:

1. Las fricciones internas hacen que fracasen como equipo
2. El equipo funciona racionalmente bien

3. El equipo tiene autentica sinergia, por lo que excede las mejores puntuaciones individuales, aquí el mejor talento de una persona cataliza lo mejor de otra, y otra hasta producir resultados muy superiores a los que podría haber hecho uno solo.

Es esencial una gran motivación, y no el mandón. Así los miembros se interesan por los objetivos y se comprometen por ellos logrando un mejor desempeño.

Lo que cimienta un vínculo no es tanto la proximidad física como la psicológica. Las personas con las cuales nos entendemos que nos indican confianza y simpatía son los eslabones más fuertes de nuestras redes. Estas redes intercambian experiencia e información.

19 El arte de la red

En el futuro no será tan importante para quien se trabaja sino con quien se ha trabajado, y que todavía se esta en contacto, debido a que el trabajo será por proyectos u objetivos. Hay que mantener constantes los contactos para disminuir los tiempos de trabajo.

20 SINERGIA en las Redes sociales, capital personal

Las redes de contactos personales son una especie de capital personal. Que progrese laboralmente depende del trabajo de una red. Una de las virtudes de construir relaciones es el reservorio de buena voluntad y confianza que eso despierta. Estas relaciones tienen un motivo, son amistades con utilidad. El fortalecimiento de la afinidad es básico para desarrollar relaciones fuertes y útiles. Esta afinidad gira sobre la empatía y emerge de manera natural.

Las coaliciones entre personas dentro de la compañía generan beneficios concretos para las partes: se comparte información de importancia para ambos, incluso se puede llegar a actuar como asesores de la otra.

21 COLABORACION Y COOPERACION EN SINERGIA PARATRABAJAR CON OTROS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS COMPARTIDOS.

Las personas dotadas de esta aptitud:

1. Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales colabora, compartiendo planes, información y recursos promueven un clima amigable y cooperativo descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.

2. La gente se siente más satisfecha y a gusto con la combinación de cooperación y mayor autonomía ofrecida por un equipo autodirigido. Cuando los equipos funcionan bien declina el ausentismo y el reemplazo de personas, en tanto que aumenta la productividad.

22 El afán de logro en equipo

Los miembros de dicho equipo tienden a compartir un mismo patrón motivador. Son competitivos y justos cuando se trata de asignar a cada uno la tarea que mas se adecua a su talento. Tiene una fuerte necesidad de afiliación que los torna más armoniosos, y comparten el compromiso con objetivos grupales.

En los años 90 el trabajo en equipo se convirtió en la aptitud gerencial mas valorada.

23 El valor de los equipos estelares

En los grupos también la inteligencia emocional es clave para la excelencia. Las aptitudes emocionales mas importantes en grupo son:

Empatía o comprensión interpersonal cooperación y esfuerzo unificado comunicación abierta afán de mejorar para que el grupo preste atención a la critica constructiva y busque aprender mas conocimiento de uno mismo, por lo que evalúa puntos fuertes y débiles del equipo

iniciativa y facultad de anticiparse a los problemas confianza en el equipo flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas conciencia en la organización crear vínculos con otros equipos.

Las mejoras decisiones nacen de un debate libre de malos sentimientos, realizado con el espíritu positivo de la búsqueda mutua, donde todos perciban que el progreso es justo y abierto, y compartan el interés por la organización antes que el egoísmo personal.

24 Personas aglutinantes

La capacidad de mantener a un grupo en buen funcionamiento es un talento valioso. La colaboración es una habilidad digna a tener en cuenta, resulta esencial en la investigación. Si se incluye un líder socioemocional el negocio funcionara diez veces mejor.

“El líder debe ser como el padre de una familia. Debe asegurarse de que sus actos parezcan justos a todos, además deben cuidar de los miembros de su equipo, defendiéndolos dentro de la organización y consiguiéndoles el apoyo practico que requieren en presupuesto, personal o tiempo. (Robbins. Cultura Organizacional.1991.Pag, 138)

Solo una persona carismática podrá mantener a su grupo en marcha cuando todo lo demás fracase. Además de moldear el tono emocional esta el secreto de la coordinación, que constituye el secreto de la cooperación y el consenso.

25 El equipo y la política empresarial

Las organizaciones de todo tipo han llegado a la conclusión de que el éxito de todo exige orquestrar los talentos en equipos que atraviesen los limites tradicionales, estos se denominan equipos de proyectos ad hoc y equipos para planificar, mejorar procesos, desarrollar productos y liquidar problemas.

Debido a que representan diversas partes de la organización le es posible un mayor impacto y coordinación del que tiene un equipo compartimentalizado. Mientras estos grupos trabajan juntos para el mayor bien de la organización, cada miembro permanece ligado a su punto de origen.

Para que funcionen estos grupos es necesario que el líder trabaje en sinergismo y que fomente la colaboración, respeto mutuo, apertura de las diversas perspectivas y empatía.

26 El equipo como héroe

Flujo formal:

1. Debe darse al personal instrucciones precisas del objetivo a alcanzar
2. Debe existir diversidad, variedad de habilidades
3. Debe existir colaboración confiada y sin egoísmo, trabajar en colaboración la exigencia de alcanzar un gran objetivo proporciona un punto al que hay que concentrarse con pasión
4. Si el trabajo es divertido y fructífero, la exaltación que emana es para alcanzar recompensas intimas y no premios exteriores.

Para lograrlo los cinco secretos del aprendizaje son: afinidad, empatía, persuasión, cooperación y búsqueda de consenso.

27 LAS MEJORES PRACTICAS DE LA SINERGIA GRUPAL

27.1 Evaluar el trabajo

La clave de un planificador estratégico son sus habilidades cognitivas requeridas y sus habilidades emocionales. Existen algunos elementos de la inteligencia emocional tan básicos que constituyen metahabilidades, esenciales para la mayoría de las demás. Entre estos se incluyen el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y la habilidad social.

27.2 Evaluar al individuo

Los demás conocen, en muchos sentidos, lo mejor de uno mismo; sobre todo cuando se trata de habilidad para las relaciones. En general la evaluación ideal se basa en perspectivas múltiples de uno mismo, para fortalecer el autoconocimiento y disponerse a hacer algo al respecto. Los resultados se obtienen de una batería de test y ejercicios de simulación. Comunicar las evaluaciones con prudencia un error común es concentrarse en los puntos débiles de la gente, sin señalar los fuertes. Esto puede ser más desmoralizante que motivador.

Pero existen personas a las que no les interesa, no están dispuestas a cambiar, y obligarlo conducirá a un desastre. Para evitar dicho desastre, con pérdida de tiempo y dinero, hay que ayudar a la gente a evaluar su propia disposición.

Existen cuatro niveles: falta de interés o resistencia directa, el dejar el cambio para algún futuro difuso, la madurez para formular un plan y la voluntad de lanzarse a la acción.

27.3 Motivar

La gente aprende en la medida en que se la motive. La motivación influye sobre todo el proceso de aprendizaje. Las oportunidades para el desarrollo (de mayor motivación) se presentan en momentos previsibles de una carrera. En general, la simple noción de que cultivar una capacidad dada nos ayudara a progresar nos aumenta el entusiasmo.

27.4 Hacer que cada uno dirija su cambio

Cambiamos con más efectividad cuando tenemos un plan de aprendizaje que se adecua a la vida que llevamos, a nuestros intereses, recursos y objetivos. También es necesario afinar los planes según el grado de desarrollo de cada individuo.

27.5 Concentrarse en objetivos claros y manejables

Aunque los grandes objetivos atraen, es necesario concentrarse prácticamente en los pasos inmediatamente manejables. De animarnos con éxitos pequeños, pero frecuentes, conservamos la motivación y el interés, impulsado por un creciente sentido de la propia eficacia. Y cuanto mas ambiciosa es la meta, más grande es el cambio resultante.

27.6 Evitar las recaídas

La clave para utilizar constructivamente los deslices es comprender que un paso atrás (ej. viejas costumbres) no es lo mismo que una recaída total. El prevenirlas las prepara para reaccionar como optimistas, utilizando los deslices de una manera inteligente, reunir

información crítica sobre sus costumbres y vulnerabilidades.

Para desarrollar este sistema de alarma se requiere de conocimiento de uno mismo y la capacidad de monitorear el incidente, para saber los momentos en que debemos ser más cautelosos y reclutar a conciencia el auxilio de nuestra nueva aptitud emocional. Como también para ayudar a fortalecer la motivación para buscar el cambio.

27.7 Práctica

La aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana, porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar sus hábitos. La gente aprende más efectivamente si se le brindan oportunidades repetidas de practicar su nueva habilidad a lo largo de un periodo prolongado.

27.8 Buscar apoyo

La capacitación es una de las muchas formas que pueden adquirirse el apoyo, ya sea en un asesor provisorio a quien consultar por un tiempo limitado.

27.9 Evaluar

Primero establecer sólidas mediciones para los resultados, e incluir mediciones para el desempeño laboral. Los mejores utilizan evaluaciones previas y posteriores, además de un seguimiento a largo plazo.

28 BARRERAS COMUNES AL NO TRABAJAR EN SINERGIA

Barreras más comunes

- ✚ Información escasa.
- ✚ Distorsión de información
- ✚ Suposición de lo que uno dice se entiende.
- ✚ falta de coordinación
- ✚ Comunicación apresurada.
- ✚ Temor a preguntar.
- ✚ Instrucciones vagas.
- ✚ Salirse de canales normales.
- ✚ No saber escuchar.
- ✚ Confusión en las definiciones.
- ✚ Conclusiones prematuras.
- ✚ Muchos niveles de comunicación.
- ✚ Diferencia de conocimientos y experiencia.
- ✚ Diferencia de personalidades e intereses.
- ✚ Falta de tacto al dar instrucciones.
- ✚ Creencia en que lo hemos dicho todo.
- ✚ Creencia en que lo sabemos todo.
- ✚ Resistencia a los cambios.
- ✚ No tomar notas.
- ✚ Falta de claridad.
- ✚ Desconcentración.

Algunas recomendaciones

- ✚ Estimule un ambiente participativo, informal y de libre flujo de ideas.
- ✚ tome notas y sugiera a los demás que lo hagan.
- ✚ siga un orden al dar los detalles.
- ✚ planifique sus planteamientos y exposiciones.
- ✚ Repita la información.
- ✚ haga preguntas.
- ✚ Vaya despacio, sin retrasar nada. Lo importante es que lo comprendan.
- ✚ Emplear materiales de apoyo (dibujos, gráficos, planos, videos).
- ✚ Enfaticé y subraye.
- ✚ Resuma.
- ✚ Reduzca el número de niveles para que las líneas de comunicación sean efectivas.
- ✚ Emplee más de un medio cuando sea necesario.
- ✚ Deje por escrito los mensajes trascendentes.
- ✚ Concéntrese en lo que dicen.
- ✚ Estimule a los demás para que asuman

✚ Desinformación.

esa actitud.

✚ Infórmese.

✚ Recicle la información.

✚ Asegúrese de que el mensaje llegó sin contaminación a su destino.

✚ Establezca responsabilidades claras en cada nivel de mando.

✚ Sea sinérgico.

✚ Practique la técnica de promoción o torbellino de ideas (Brainstorming).

✚ Trabaje en equipo.

CAPITULO IV. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales

2. Conceptualización de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, encontré que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

"la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. (Robbins.1991. Cultura Organizacional.Pag.114)

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto

del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

"Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad. (Kaoru, Ishikawa. Que es control de Calidad. 2003. Pág. 129)

Se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

3. NIVELES DE CULTURA

Se distinguen varios niveles de cultura:

- a) Supuestos básicos
- b) Valores o ideologías
- c) Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración)
- d) Prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

4. CUATRO TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONALES

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos:

4.1 Cultura de poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.

4.2 La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

4.3 La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

4.4 La cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Definición de cultura como el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

5. Culturas Fuertes-Débiles

5.1 Cultura fuerte es aquella que hace reaccionar al personal por su convencimiento con los valores organizacionales.

5.2 Cultura débil sería aquella en la cual hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control. Cuando la cultura existente se basa en la creencia de "hacer las cosas porque esto es lo correcto" ocurre otro fenómeno, Pensamiento grupal. El

"Pensamiento grupal" a la manera de pensar fácil y rápida en un grupo muy cohesionado donde las personas están profundamente envueltas y se esfuerzan para que la unanimidad anule su motivación para informarse sobre alternativas reales de acción.

Éste es un estado en el cual la gente, incluso si tiene opiniones distintas, no desafía al pensamiento organizacional, como consecuencia de pocas oportunidades al pensamiento innovador. Puede pasar por ejemplo cuando hay una fuerte confianza en una figura.

Central y carismática, o cuando hay en la base de la identidad del grupo un clima de relaciones amistosas (evitando conflictos).

6. Definición de la Cultura Organizacional

Cultura Organizacional, Clima Organizacional o Cultura Corporativa, o comprende las actitudes, experiencias, creencias y Valores, personales y culturales, de una organización.

Se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir.

Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización. A ello hay que añadir la cultura interna existente entre los trabajadores.

Los diversos grupos de trabajo dentro de la organización tienen su propia jerga y maneras de interactuar, que hasta cierto punto, afectan a todo el sistema. También puede haber cultura importada, por ejemplo cuando los informáticos adquieren experiencia, lenguaje o comportamientos fuera y después su presencia puede influir a la organización.

“En lo que se refiere a las organizaciones, Cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. (Guerra, Luis Estuardo. Tesis: La Cultura Organizacional y Sinergia aplicada a la publicidad y la prensa de una Empresa. Pág. 29. Guatemala 1998)

7. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje,

normas, historias y tradiciones de sus líderes. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

“La cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. (Koontz, Odonell, Henrich. Libro de Administración. Cultura Organizacional. Cap.XII. Pág. 332. Mexico 1994)

Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de practicas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional .

Sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La capacitación continúa al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas.

Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

8. Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa , toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

La cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

La cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

9 Influencia del líder sobre la Cultura Organizacional

Los líderes en especial los del nivel superior, crean el clima en el lugar donde se encuentren. Sus valores influyen en la dirección de ésta. Aunque el término valor se usa en formas diferentes, el valor se puede definir como una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento del grupo para cumplir los objetivos de la organización. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias.

Como funciona la Cultura Organizacional en la práctica Administrativa:

Planeación

Las metas se fijan de un modo autocrático
La toma de decisiones está centralizada.

Organización

La autoridad está centralizada
La autoridad está rigurosamente definida

Integración

Las personas se seleccionan con base en la amistad
La capacitación se encuentra en una especialidad rigurosamente definida

Dirección

Los directores ejercen un liderazgo directivo
La comunicación fluye principalmente de arriba hacia abajo

Control

Los superiores ejercen un control estricto
Se hace hincapié en los criterios financieros.

“Cultura de masas, constituiría la estructura mental del hombre de nuestro tiempo si fuese cierto que todos los miembros de la sociedad aceptasen, como propio, el sistema de valores que se le impone. (De Moragas Miguel. Interpretación Semiótica de la Cultura de Masas. Capítulo II. Pág. 134. España 1980)

Se extiende de manera regular y generalizada a todas las capas de la sociedad.

Cultura deberá entenderse como un fenómeno de naturaleza semiótica.

El ser humano es eminentemente social; es decir que desde su nacimiento necesita convivir con alguien más para subsistir y desenvolverse en el universo, y específicamente dentro de la sociedad.

Si el profesor logra crear un ambiente agradable y familiar dentro del aula de clase y sus compañeros, que sea adecuado. Los docentes deben cuidar sus actitudes, forma de comportarse e incluso su vocabulario, porque su misión es enseñar, guiar y dirigir con el buen ejemplo, este deberá ser condescendiente con sus semejantes.

Es importante que el buen docente debe de actualizar sus conocimientos en cuanto a métodos para trabajar con el grupo al cual está integrado, de enseñanza, etc.

Una de las principales corrientes en la actualidad de lo que es cultura organizacional, tenemos lo que es la Educación a Distancia.

CAPITULO V. EL DOCENTE

1. DOCENTE

Según Navas, Ana del Carmen en su tesis las relaciones humanas y su importancia entre docentes-estudiantes en la Escuela de ciencias de la Comunicación de la Escuela de Ciencias de la Comunicación nos dice que el docente debe poseer tres cualidades: la ejemplaridad, la autoridad moral y la madurez afectiva.

¿Cómo definir el perfil profesional de un docente/a ? ¿Qué competencia, aptitudes, actitudes y valores debería adquirir o tener una persona que desee dedicarse a la formación sea cual sea su ámbito de trabajo (estudios reglados o no reglados)?

En primer lugar el profesor debe ser una persona abierta, serena y tolerante, que asuma ante sus alumnos el papel de mediador y consejero, que domine las nuevas tecnologías, que sea un pedagogo, que tenga capacidad para el trabajo en equipo (sinergia grupal), que sea capaz de orientar personal y profesionalmente a los alumnos, que tenga un alto grado de adaptabilidad a las situaciones conflictivas y cambiantes del aula y del contexto social: y, sobre todo, debe poseer tres cualidades: la ejemplaridad, la autoridad moral y la madurez afectiva.

¿Cómo debería ser el desarrollo de la carrera profesional docente? ¿Qué propuestas haría sobre la formación continua, la inserción y las condiciones laborales del profesorado?

Según Navas, Ana del Carmen en su tesis las relaciones humanas y su importancia entre docentes-estudiantes en la Escuela de ciencias de la Comunicación de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, la promoción profesional de los docentes debería efectuarse tanto en sentido vertical (desde la Educación Infantil a la Universidad) como horizontal, dentro del mismo Cuerpo docente. En cuanto a la incorporación a los departamentos universitarios, hemos propugnado la regulación mediante un procedimiento ágil, efectivo y con suficiente permeabilidad para los profesores de cualquier cuerpo que reúnan las condiciones de doctorado, especialidad, etc., eliminando las barreras actualmente existentes, que impiden que profesores con cualificación suficiente y alta preparación docente no puedan incorporarse a la Universidad.

¿Qué relación cree que debería existir entre el profesorado y el resto de actores de la comunidad educativa: la administración, las asociaciones de padres, los sindicatos, los colegios o asociaciones profesionales, los alumnos?

En primer lugar se destaca la necesaria actuación conjunta de familia y escuela, de padres y profesores en la acción educativa. Por ello es preciso implicar y potenciar al máximo su participación y colaboración en la labor docente y educativa, como principales responsables que son de la educación de sus hijos. Para prevenir los cada vez más frecuentes brotes de agresión entre el alumnado y de violencia e indisciplina escolar es necesario fomentar una mayor colaboración entre las familias de los alumnos y el centro educativo.

A pesar de la importancia que tiene la participación de los padres de los alumnos en la vida de los centros, esta es escasa, si se exceptúan los padres que pertenecen al Consejo Escolar y a las Asociaciones. Lamentablemente la preocupación de los padres se centra en la realidad directa de sus hijos, poco colaboradores y muy reivindicativos con los derechos de sus hijos.

La relación del profesor con la Administración educativa debe ser la que le corresponde como funcionario público. Es decir, tiene la obligación y el deber de cumplir y hacer cumplir las normas aplicables en el desempeño de su profesión docente. Con los sindicatos y asociaciones profesionales.

¿De que manera los docentes pueden adaptar la formación que imparten a los cambios y nuevas demandas de la sociedad? ¿Que herramientas o recursos necesitan los docentes para afrontar los cambios tecnológicos, sociales, económicos en una sociedad marcada por el proceso de globalización?

“Las nuevas tecnologías están contribuyendo a que se mejoren los aprendizajes una nueva realidad educativa. Las instalaciones informáticas están adquiriendo una gran complejidad en los centros educativos: intranet, internet, extranet, requerimiento de acceso y seguridad.
(Calderón, Ariosa. Las Relaciones de los Profesores. Pág. 200-2008. Mexico 2000)

Sin embargo, la mayoría de los centros universitarios no disponen de las infraestructuras necesarias, por lo que las administraciones educativas tienen que incrementar las dotaciones presupuestarias.

¿Cuál es la principal función social de los docentes y cual es la responsabilidad que les corresponde en la formación de las personas?

Una misión prioritaria de la Escuela deber ser facilitar a los estudiantes la capacidad de reflexión crítica y ayudarles a formar capacidades de pensamiento, que les permitan tomar posiciones ante temas como la naturaleza, la sociedad, la política, la cultura, la religión, su propia vida, el trabajo, etc.

Una prioridad de la actividad educativa de los docentes en la sociedad actual es facilitarles el desarrollo autónomo de su capacidad de reflexión y de actuación. La Escuela tiene que conseguir la formación crítica del pensamiento, del sentimiento y de la conducta, porque es difícil que lo hagan otras instancias tales como la televisión o los medios de comunicación, que se rigen por intereses muy diferentes.

2. CONCEPTO DE DOCENTE:

“El ser humano es eminentemente social; es decir que desde su nacimiento necesita convivir con alguien más para subsistir y desenvolverse en el universo, y específicamente dentro de la sociedad. (Roberto, Magno Silvano.El Docente. Capitulo I. Pág. 1-14.Mexico D.F. 1995)

Los docentes deben cuidar sus actitudes, forma de comportarse e incluso su vocabulario, porque su misión es enseñar, guiar y dirigir con el buen ejemplo.

A través de los años, el maestro adquiere experiencia; la cual es de mucha ayuda durante el transcurso de su vida laboral como docente, ya que la misma le hará comprender el accionar y/o desarrollo del alumno para tratarlo con eficacia y sabiduría.

Es importante además, saber que un buen maestro debe actualizar sus conocimientos en cuanto a métodos de enseñanza y aprendizaje se refiere, pues estos cambian conforme el tiempo transcurre, por lo tanto, no debe quedarse estancado en sus conocimientos, sino que debe estar a la vanguardia.

También puede decirse que el maestro y o docente tienen la tarea de inculcar en sus educandos: el amor al estudio, deseo de superación personal, empeño de realizar bien las cosas, dedicación y esmero por lograr todas sus metas.

3. DEFINIENDO UN NUEVO ROL

En base a su formación docente, el profesor de un curso presencial sabe cuáles son las tareas, actividades y responsabilidades pedagógicas y administrativas que posee como tal. Pero, ¿sabe el mentor cuáles son las suyas?

“La función del mentor puede ser ejercida por un profesor, un ayudante de cátedra, un consejero o un graduado que haya obtenido logros importantes en su carrera profesional o académica. (Arechavaleta, N.Benitez F. Bendicho. Las Relaciones desde las Sedes Universitarias. Pág. 166.Mexico.D.F.2006)

En cualquiera de estos casos, la circunstancia de conocer "desde adentro" las necesidades de los alumnos, facilita el desempeño de su rol como mentor y le otorga a su función la importancia insustituible de poder responder con ello a las necesidades específicas de su alumnado.

El perfil deseado del mentor es el de un docente que conozca:

- ✚ Las posibilidades, requerimientos y características de una formación online.
- ✚ Las características, necesidades y hábitos de los alumnos.
- ✚ Los contenidos del curso y materia, incluyendo materiales y recursos pertinentes para el aprendizaje.
- ✚ El medio en el que se desarrolla la comunicación didáctica, el entorno comunicativo.

Es por ello que considerar al mentor sólo como la persona encargada del diseño del currículum, de la elaboración de los contenidos del curso y del empleo de estrategias pedagógicas sería ignorar otros tantos aspectos que hacen de su tarea una función esencial para lograr un aprendizaje significativo.

A partir de lo expuesto, podríamos analizar su rol en base a distintos aspectos:

- ✚ *Como diseñador de contenidos,*
- ✚ *Como facilitador de la comunicación pedagógica y,*
- ✚ *Como guía y modelo en la formación sincrónica y asincrónica.*

Por consiguiente, es de fundamental importancia, como mencionamos anteriormente, que el docente/mentor conozca el medio en el que se desarrolla la formación ya que sus saberes y capacitación permanente, en el área de las nuevas tecnologías, serán imprescindibles para su rol.

Es necesario que dicha capacitación trascienda los límites de los aspectos técnicos y considere la didáctica que incorpora las nuevas tecnologías como medio.

En este sentido, y a partir del análisis bibliográfico, surge también la importancia de que el docente haya experimentado la educación a distancia como alumno antes de desempeñarse como mentor ya que dicha experiencia se considera sumamente enriquecedora para su formación.

4. Mentor: diseñador de contenidos

El mentor (o grupo de mentores) que afronta un proceso b-learning desarrolla, como diseñador de contenidos y siempre teniendo en cuenta las necesidades del alumnado, las siguientes funciones:

- ✚ ***Diseña el material:*** selecciona los contenidos y realiza las actividades que considere necesarias. La digitalización del material se podrá realizar en distintos formatos tales como texto, gráfico, sonido, fragmento de vídeos, etc., los cuales permitirán la interactividad con los alumnos.
- ✚ ***Define los temas de discusión:*** aquí establece los temas a tratarse en el foro (comunicación asincrónica) o en el chat (comunicación sincrónica) relacionándolos con las lecturas u otros contenidos del curso e indicando, claramente, cuáles son las preguntas o aspectos a los que deben responder los alumnos. Asimismo, debe globalizar los temas de aprendizaje, de manera que ofrezca una estructuración más compleja de los contenidos que se van generando, evitando así, su presentación de forma aislada.
- ✚ ***Resume los aportes en los debates:*** a modo de conclusión, y haciendo hincapié en las ideas claves de los temas tratados, realiza un informe general antes de relacionarlo con otro tema.
- ✚ ***Distribuye tareas:*** se encarga de asignar, a los distintos mentores del grupo, las tareas para el diseño del material, determina, asimismo, las pautas para su formato y edita el material que se compile.
- ✚ ***Establece y responde preguntas usuales:*** en este espacio, cumple la doble función de alivianar su tarea de responder preguntas muy frecuentes entre los alumnos y de ofrecerles, a los mismos, una guía práctica sobre los temas más consultados.
- ✚ ***Selecciona noticias y eventos:*** decide cuáles serán las noticias y los eventos que deban publicarse para el conocimiento de los alumnos. Todo ello de forma actualizada y en el momento oportuno.
- ✚ ***Elimina contenidos:*** debe controlar que los contenidos, temas de discusión, eventos, noticias, etc., sólo permanezcan en el soporte virtual el tiempo necesario a fin de que el

exceso de información no vaya en desmedro de la claridad imprescindible para una comprensión clara por parte de los alumnos.

- ✚ ***Sugiere fuentes alternativas de consulta:*** además de los materiales y de las actividades que diseña debe ofrecer sitios de consulta alternativos para que el alumno amplíe los temas tratados y desarrolle habilidades de autogestión y autorregulación de su propio aprendizaje.

5. Mentor: facilitador de la comunicación pedagógica

Si bien para ser facilitador se deben dominar ciertas estrategias y habilidades andragógicas y de comunicación, su esencia se encuentra en el entusiasmo, el compromiso y la dedicación intelectual que el mentor aporte a la dinámica. Es decir, su propia actitud ante el curso.

En este aspecto, las funciones del mentor serán las siguientes:

- ✚ ***Capacitar a los alumnos:*** para lograr una mejor y más efectiva comunicación, realiza charlas de capacitación, en las cuales explica la forma de utilizar el medio en el cual se desarrolla dicha formación. En este sentido, McIsaac y Gunawardena (1996) describen cuatro tipos de interacción: a) *estudiante-mentor* (que proporciona motivación, retroalimentación, diálogo, orientación, etc.); b) *estudiante-contenido* (acceso a los contenidos propuestos por los mentores); c) *estudiante-estudiante* (intercambio de información, ideas, motivación, ayuda no jerarquizada, etc.) y d) *estudiante interfase comunicativa* (toda la comunicación entre los alumnos y el acceso a la información se realiza a través de algún tipo de interfase).
- ✚ ***Socializa:*** debe esforzarse por crear un ambiente agradable de comunicación, interactuando constantemente con los alumnos y respondiendo a sus consultas.
- ✚ ***Dinamiza:*** tiene la facultad para proponer a los alumnos que, en determinados momentos, compartan con él alguna actividad sincrónica a través del chat o asincrónica en el foro, a fin de incentivarlos e implicarlos positivamente en su desarrollo.
- ✚ ***Establece reglas de comunicación:*** en las discusiones sincrónicas y asincrónicas es importante que determine y controle reglas básicas para la comunicación. Así es que debe asegurarse de que el alumno conozca los mecanismos del uso del software y el comportamiento razonable, entre otras cosas. Para el caso de que se hiciera una mala utilización del medio virtual, y a fin de obtener un nivel académico más elevado de los contenidos, el mentor debe evitar realizar las observaciones en público, comunicándoselas directamente al alumno a su correo personal.

6. Mentor: guía y modelo en la formación sincrónica y asincrónica

La imagen del mentor en el soporte virtual representa, en el alumno, un modelo a seguir y es una fuente de consulta y guía a lo largo de proceso

Sus funciones serán:

- ✚ ***En los aspectos técnicos:*** en este tipo de metodología es muy probable que, al iniciarse el curso, los alumnos se encuentren frente a problemas técnicos debido a distintas razones (nivel de los recursos tecnológicos, el acceso a internet, etc.). También es importante que el mentor tenga presente que en muchos casos los alumnos no se encuentran familiarizados con el ordenador. Es en este sentido que el mentor actúa como guía en el uso de las nuevas tecnologías para evitar la frustración del alumno que encuentre inconvenientes y su potencial deserción. Dicha ayuda técnica, por parte del mentor, debe

realizarse por medios alternativos tales como: vía telefónica, o en forma presencial en su oficina de trabajo con un horario establecido para recibir a los alumnos.

- ✚ **En la retroalimentación:** el mentor cumple un rol fundamental al responder las preguntas del alumno, guiándolo en su aprendizaje, aclarando dudas y señalándole las posibilidades que tiene a su alcance a fin de mejorar su aprendizaje.
- ✚ **En el uso del lenguaje:** la forma, el tono y el modo en que el mentor se comunica con los alumnos, responde dudas, realiza comentarios, expone resúmenes, aconseja, etc., servirán como modelo para los alumnos al momento de realizar sus intervenciones.

7. Diferencias en la " formación mixta "

Como hemos definido en el inicio de la comunicación, esta nueva metodología de enseñanza a través del *b-learning*, que aprovecha los puntos fuertes del enfoque virtual y el presencial, presenta características particulares en cada uno de esos aspectos, a saber:

7.1 En el entorno tradicional presencial:

- ✚ **el docente:**
 - Es fuente y transmisor del conocimiento;
 - Establece los contenidos curriculares;
 - Determina las estrategias y actividades de aprendizaje;
 - Evalúa los procesos y resultados de aprendizaje,
- ✚ **el alumno:**
 - Actúa como un agente pasivo;
 - No interviene en las decisiones de los contenidos a aprender;
- ✚ **el aula:**
 - Los alumnos y el docente coinciden en el tiempo y el espacio,
 - Lugar donde se transmite el conocimiento.
- ✚ **los contenidos y actividades:** son obligatorios para los alumnos.
- ✚ **la comunicación:** no existe una dialéctica de la comunicación.
- ✚ **el proceso de aprendizaje:** centrado en el docente.
- ✚ **el material didáctico:** recursos tecnológicos limitados.

7.2 En el entorno virtual:

- ✚ **el docente:**
 - Actúa como guía, facilitador, mediador, diseñador, socializador, etc.
 - “Establece los contenidos ampliatorios a partir de las necesidades de los alumnos, determina estrategias y actividades de aprendizaje a partir de los aportes y las consultas que recibe, No evalúa procesos o resultados de forma numérica, lo hace a través del monitoreo de las contribuciones de los alumnos ofreciéndoles comentarios, consejos, etc. en los casos que fuera necesario.
 - (<http://www.educa.com/educanews>)
- ✚ **el alumno:**
 - Posee autonomía en la disposición del tiempo y del ritmo en el proceso de aprendizaje, así como del espacio en que el mismo se produce,
 - Actúa como agente activo en el proceso de aprendizaje el aula (virtual):
 - Los alumnos entre sí y con el mentor no coinciden en tiempo y espacio, sólo en aquellos casos en que acuerden compartir una actividad comunicativa sincrónica en el chat.
 - Lugar de construcción e intercambio de conocimientos.

✚ **los contenidos y actividades:**

No son obligatorios para los alumnos.

✚ **la comunicación:**

Existe una dialéctica de la comunicación entre el mentor y los alumnos y entre los alumnos entre sí.

✚ **el proceso de aprendizaje:**

Centrado en la relación entre el docente-alumno, alumno-alumno y el alumno-conocimiento.

✚ **el material didáctico:**

Recursos tecnológicos disponibles como soporte para la materia.

8. EL PAPEL DEL DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

“CONCEPTO: La palabra maestro, docente o profesor; puede ser tomada como sinónimo; y puede decirse que es la persona encargada de realizar la acción educativa; es quien tiene la responsabilidad de influir en los demás, pero en forma positiva, para lograr en ellos un mejoramiento a nivel intelectual. (Según Tesis. Álvaro Navas, Ana del Carmen. Las Relaciones Humanas y su Importancia entre Docentes-Estudiantes en la Escuela de Ciencias de la Comunicación. Pag. 40-41 Guatemala 2001)

El ser humano es eminentemente social; es decir que desde su nacimiento necesita convivir con alguien más para subsistir y desenvolverse en el universo, y específicamente dentro de la sociedad.

Los docentes deben cuidar sus actitudes, forma de comportarse e incluso su vocabulario, porque su misión es enseñar, guiar y dirigir con el buen ejemplo.

A través de los años, el maestro adquiere experiencia; la cual es de mucha ayuda durante el transcurso de su vida laboral como docente, ya que la misma le hará comprender el accionar y/o desarrollo del alumno para tratarlo con eficacia y sabiduría.

Es importante además, saber que un buen maestro debe actualizar sus conocimientos en cuanto a métodos de enseñanza y aprendizaje se refiere, pues estos cambian conforme el tiempo transcurre, por lo tanto, no debe quedarse estancado en sus conocimientos, sino que debe estar a la vanguardia.

También puede decirse que el maestro tiene la tarea de inculcar en sus educandos: el amor al estudio, deseo de superación personal, empeño de realizar bien las cosas, dedicación y esmero por lograr todas sus metas.

9. EL DOCENTE UNIVERSITARIO.

El docente/a universitario surge como consecuencia de una preparación profesional efectuada o realizada en el transcurso de años . Es imprescindible crear una carrera para formar profesores e investigadores de enseñanza superior.

Vemos pues, que el Docente/a Universitario no es una persona común y corriente, es alguien que se ha preparado y ha tomado el tiempo necesario para brindar lo mejor de El dentro de su profesión.

“La persona que se dedica a tan noble labor, debe instruirse día tras día para estar actualizado en su rama y con ello mejorar el nivel de enseñanza de sus educandos, además debe asistir a los cursos que se organicen a nivel universitario, pues esto ayudara en gran medida a elevar los conocimientos del docente y por ende, su cultura general. (Según Tesis. Álvaro Navas, Ana del Carmen. Las Relaciones Humanas y su Importancia entre Docentes-Estudiantes en la Escuela de Ciencias de la Comunicación.Pag. 32 Guatemala 2001)

En la Universidad de San Carlos de Guatemala existen reglamentos, normas y estatutos; dentro de las que se encuentra el Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica; en la cual se incluyen todos los requisitos que debe llenar un profesor san carlista.

Dicho estatuto, esta enfocado en la obligación que cada docente/a universitario debe tener para desarrollar en una mejor forma su labor docente y a la vez determinar la forma de enseñanza para cada tipo de alumnos a los cuales les impartirá sus conocimientos.

También, dicho documento tiene como fin el mejoramiento, ampliación y superación de los profesores universitarios para poder enfocarse en forma adecuada antes sus estudiantes y obtener con ello una elevada educación superior y también lograr que los estudiantes egresados de la tricentenaria y autónoma Universidad de San Carlos de Guatemala sean reconocidos y codiciados por las personas que en determinado momento requieran sus servicios.

Dentro del estatuto, se establecen normas de selección, designación, evaluación, supervisión, concentración y promoción del profesor universitario, las cuales ayudan a cumplir los fines que la Universidad de San Carlos de Guatemala persigue, así como establecer las obligaciones de dichos profesionales y garantizar sus derechos.

10. NIVEL DE DOCENCIA

También dentro del estatuto aparecen los niveles a los que un profesor universitario san carlista puede, aspirar, los cuales son: Dirección y Docencia.

El nivel de dirección lo integran los profesores titulares y que tienen la categoría administrativa de directores y coordinadores de área; quienes tienen en sus manos la ejecución y desarrollo de las políticas que las autoridades universitarias preparan para ver planteadas.

En el nivel de docencia, participan los profesores universitarios que se encargan de desarrollar las actividades docentes, administrativas y académicas.

Todos los profesores universitarios deben esforzarse para alcanzar una posición elevada que les permita desarrollar al máximo todo su potencial y así poder exigir de sus alumnos todo lo que ellos puedan dar, tanto para beneficio propio como para bien de la universidad.

11. REQUISITOS PARA EL DOCENTE.

Los interesados en ingresar a la carrera de Profesor Universitario en la Universidad de San Carlos de Guatemala necesitan cumplir con un requisito obligatorio, llamado CONCURSO DE OPOSICION; en el que se evalúan las habilidades, conocimientos y logros de los solicitantes. Para ello debe seguirse todo un procedimiento que ayudara a la elección;

y esto garantiza a las autoridades universitarias y encargados de seleccionar al personal docente que han contratado a la persona indicada para el puesto solicitado.

El primer escalón de orden jerárquico, es el de Profesor Titular I hasta Titular XII (Promoviendo cada 3 años, previo a evaluaciones por parte de los estudiantes, coordinadores de departamentos y capacitación).

Las personas que logran alcanzar dichos puestos están preparadas y capacitadas para desempeñarlos con la mayor capacidad y buena voluntad; lo cual dará como resultado que cada vez egresen más y mejores universitarios san carlistas y con conciencia social.

Claro esta, que no siempre será así; pues no hay que olvidar que la educación es de doble vía, es decir, que mientras hay maestros que se basan solo en la información de los libros para enseñar, hay otros que además de utilizar material de apoyo recurren también a las experiencias vividas, lo cual quizá brinda un mejor resultado en la aplicación de la enseñanza.

Un verdadero profesor debe estar preparado para aceptar todas las disposiciones que provengan de la parte administrativa y además tiene la obligación de participar en todas las actividades de planificación, organización e investigación que se realicen en la unidad académica donde desarrolle su labor docente.

Cada unidad académica debe organizar seminarios y cursos que ayuden a la superación de sus docentes; por lo tanto, ellos tienen la obligación de asistir y participar en cada una de estas actividades y rendir los informes que se requieran, para hacer constar su participación activa.

Estos cursos, seminarios y actividades académicas en general; son de gran ayuda para mejorar la calidad de los docentes; tanto a nivel profesional como a nivel personal; y los encargados de organizar todas estas actividades deben brindar a los docentes participantes todo el apoyo que ellos necesiten y darles un reconocimiento para motivarlos a que sigan adelante en la participación de los mismos.

El concurso de oposición es un requisito fundamental, por medio del cual se comprueban objetiva e imparcialmente las habilidades, destrezas, conocimientos y meritos de los concursantes para hacer la selección correcta de los profesores universitarios que prestaran sus servicios en los programas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

12. OBLIGACIONES DEL DOCENTE

Según Navas, Ana del Carmen en su tesis las relaciones humanas y su importancia entre docentes-estudiantes en la Escuela de ciencias de la Comunicación de la Escuela de Ciencias de la Comunicación. Los profesores/as universitarios titulares tienen obligaciones, que deben ser cumplidas y estas son:

-  Atender puntualmente sus actividades y atribuciones.
-  Cumplir con los horarios establecidos.
-  Defender y respetar la autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala
-  Desempeñar las comisiones y servir los cargos universitarios para los que fueron designados excepto por justa causa debidamente comprobada.
-  Cumplir con los fines y objetivos del Estatuto de la Carrera Universitaria Parte Académica.

13. LA VOCACION PEDAGOGICA

El maestro pertenece al tipo del hombre social. En el domina la tendencia a servir a sus semejantes, y para ello han de ocurrir en su persona ciertas y peculiares características.

Algunas de estas características son: el eros andragógicas, el sentido de los valores y la conciencia de responsabilidad.

13.1 EL EROS PEDAGOGICO:

Es la actitud que el maestro toma ante sus alumnos, guardándose mutuo respeto. Un buen educador no sonríe, ni se muestra flexible ante la falta que los estudiantes puedan cometer, sino por el contrario, es aquel que corrige el error en el momento preciso y les indica el camino adecuado a seguir.

13.2 EL SENTIDO DE LOS VALORES:

La educación lleva consigo un fin concreto; el cual trata de hacer participar al alumno en actividades que desarrollaran su mundo cultural.

13.3 CONCIENCIA DE RESPONSABILIDAD:

Todo educador como tal, debe ser responsable, tanto a nivel personal como profesional, y de esta, manera recibir lo mismo a cambio, en la medida en que ellos puedan brindarla.

3. MARCO METODOLOGICO

1. METODO O TIPO DE INVESTIGACION:

Según Hernández Sanpiere, Roberto en el libro Metodología de la investigación, pág. 2-18 (2003), es considerada de campo, puesto que estudia, y solo se interpreta lo que aparece y lo que es, las variables de cada pregunta en la encuesta a realizar en relación a las jornadas tanto de la tarde, nocturno, y sabatino, en donde se considero al grupo de los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación ha entrevistar en las carreras: locución, periodismo y publicidad, se analizaron independientemente y sin manipularlas, únicamente se describirá el comportamiento de cada una de ellas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES

- ✚ **1.2.1.1** Promover las Comunicaciones Interpersonales como herramienta para la Sinergia en la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ **1.2.2.1** Identificar cuales son los distintos elementos básicos para que los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala puedan tener mas accesibilidad a la preparación profesional llevando a cabo cursos, talleres, seminarios, etc. En relación a Comunicaciones Interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional.
- ✚ **1.2.2.2** Incentivar a docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a que pongan en práctica las Comunicaciones Interpersonales con el propósito de mejorar sus relaciones personales e interpersonales.

1.3 TÉCNICA

Según Hernández Sanpiere, Roberto en el libro Metodología de la Investigación, no dice que existe fuente directa: entrevista y/o encuesta al Director de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, y a los docentes de cada jornada que puedan proporcionar información sobre el tema. Fuente indirecta: extracción de información de boletines, informes, revisión bibliográfica, tesis, videos, revistas, etc.

1.4 POBLACION

La población de estudio está constituida por los 99 docentes que integran el Claustro Docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de las jornadas tarde, noche y plan sábado, en la que se contactará al Director del mismo establecimiento para realizar dicho trabajo, quien tiene a su cargo la labor de orientar y dirigir mencionado claustro docente.

1.5 MUESTRA

Son 67 catedráticos de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, que fueran docentes integrantes del cargo de catedráticos Titulares en las ramas de Periodismo, Publicidad y Locución.

1.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se utilizó la entrevista y encuesta, la Encuesta: se realizó con preguntas cerradas dicotómicas. En esta tesis se elaborará un cuestionario semiestructurado, de manera que los objetivos específicos que se pretenden alcanzar quedarán cubiertos en dicho trabajo. En esta Tesis se procederá a la realización del trabajo de campo, contactando anticipadamente a los Docentes a entrevistar.

1.7 INSTRUMENTOS:

En la encuesta se hizo uso de un cuestionario de 10 preguntas cerradas semiestructurado en el trabajo investigado, para que los objetivos específicos que se pretendan alcanzar queden

cubiertos. En el mismo se identifico las jornadas, puestos y nombres del entrevistado, además de entrevista al Director.

1.7.1 Cuestionario y/o Encuesta

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA No. _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

JORNADA: _____

PUESTO: _____

A continuación se le plantearan 10 preguntas, las cuales servirán para el apoyo para el proyecto de TESIS: LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA SINERGIA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

PREGUNTA No.1: ¿Conoce Usted lo que son las Comunicaciones Interpersonales?

SI: _____ NO: _____

PREGUNTA No.2: ¿Cree Usted que se aplican las Comunicaciones Interpersonales en la Escuela de Ciencias de la Comunicación?

SI: _____ NO: _____

PREGUNTA No. 3: ¿Considera Usted que seria fundamental que se implementen Talleres, Seminarios, Foros, Becas de Estudio, etc., para que se den mejores resultados en tanto a las Comunicaciones Interpersonales?

SI: _____ NO: _____

PREGUNTA No.4: ¿Sabe Usted lo que es Sinergia Grupal?

SI: _____ NO: _____

PREGUNTA No.5: ¿Conoce Usted los beneficios del Trabajo Grupal en la Escuela de Ciencias de la Comunicación?

SI: _____ NO: _____

PREGUNTA No.6: ¿Cree Usted que existen formas de motivar el trabajo grupal en la Escuela de Ciencias de la Comunicación?

SI: _____ NO: _____

PREGUNTA No. 7: ¿Considera Usted que la comunicación que se da entre los compañeros es clave para un mejor desarrollo humano en las actividades docentes?

SI: _____ NO: _____

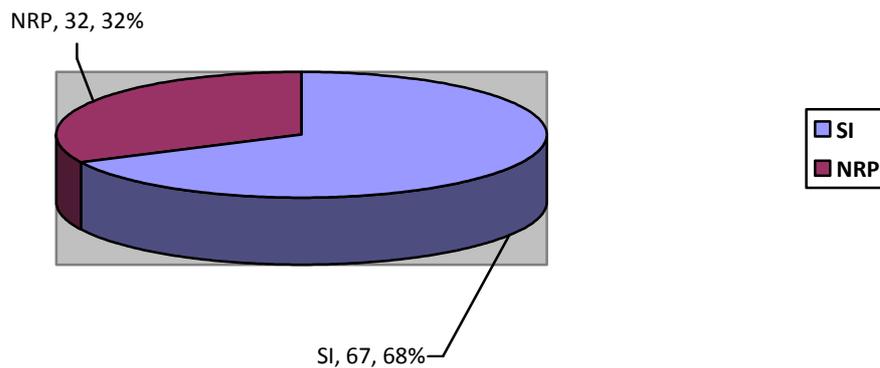
PREGUNTA No. 8: ¿Durante el tiempo que Usted tiene en la Escuela de Ciencias de la Comunicación, ha recibido la capacitación adecuada sobre el área de trabajo?

SI _____ NO: _____

ANALISIS ESTADISTICO

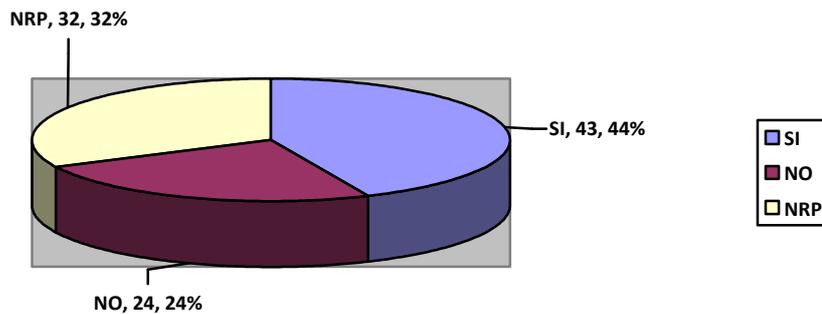
Para tener una idea clara de la situación interna al tema de Comunicaciones Interpersonales herramienta para sinergia al docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación se realizó la encuesta a 67 docentes de las jornadas sabatina y plan diario de la misma institución las siguientes preguntas:

No.1: ¿Conoce Usted lo que son las Comunicaciones Interpersonales?



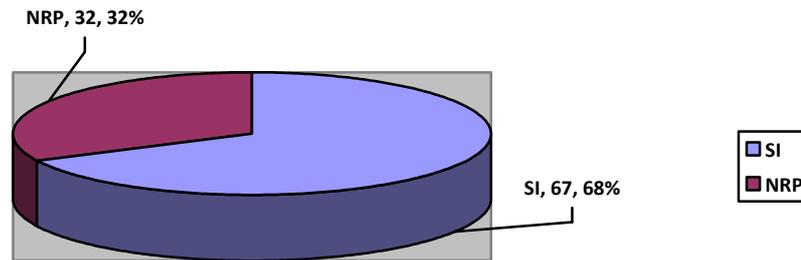
De los 99 docentes, 67 contestaron que SI tienen conocimiento de lo que son las Comunicación Interpersonales esto equivale a un 68%. Los 32 docentes que no respondieron equivale al 32%. En conclusión la mayor parte de docentes si conocen plenamente el campo de la Comunicación Interpersonal.

No.2: ¿Cree Usted que se aplican las Comunicaciones Interpersonales en la Escuela de Ciencias de la Comunicación?



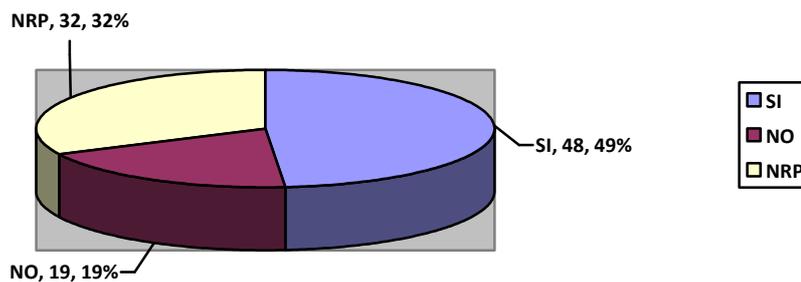
Son 99 docentes, de los cuales 67 de ellos fueron encuestados, 43 respondieron que SI son aplicables dentro de la institución esto equivale 44 %, el resto que son 24 contestaron que NO se aplican por completo equivalente al 24 %, el grupo de los 32 docentes que No respondieron las preguntas equivale al 32%. Según los docentes informaron que debería de haber una forma para hacer que se apliquen a cabalidad.

No. 3: ¿Considera Usted que sería fundamental que se implementen Talleres, Seminarios, Foros, Becas de Estudio, etc., para que se den mejores resultados en tanto a las Comunicaciones Interpersonales?



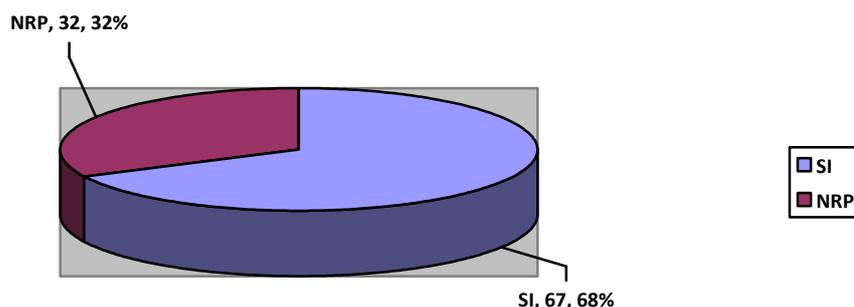
99 Son los docentes del cual 67 fueron entrevistados y respondieron que sería lo ideal en el transcurso del año unas cuatro capacitaciones en donde a la vez se inviten profesionales de otras universidades para que compartan sus experiencias, tomar en cuenta talleres, seminarios, foros, becas de estudio aunque no sean en el extranjero pero que enriquezcan el conocimiento, todo esto con el fin o el propósito de que la misma Escuela de Ciencias de la Comunicación se de mas a conocer equivalente al 68% . El 32 que equivale al 32% NRP.

No.4: ¿Sabe Usted lo que es Sinergia Grupal?



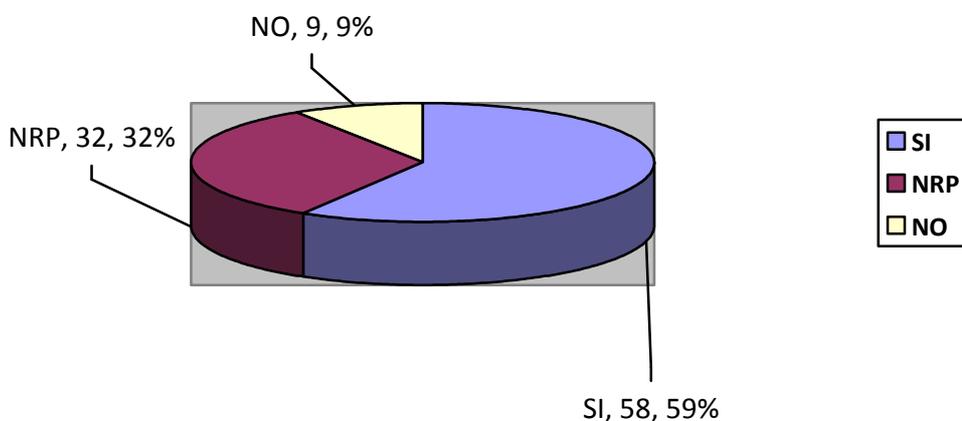
De 99 docentes, 67 de ellos respondieron, 48 SI saben lo que es sinergia grupal pero no tiene aplicación dentro de la ECC, por tal razón el docente debería de tener mas capacitación ya que es deficiente la preparación para el mismo dentro de la misma institución, y contestaron que no se da el trabajo de grupo o sea 49%. Los 19 restantes contestaron que NO tienen el conocimiento de lo que es sinergia grupal esto equivale al 19 %, los 32 que no quisieron responder es el 32% NRP.

No.5: ¿Conoce Usted los beneficios del Trabajo Grupal en la Escuela de Ciencias de la Comunicación?



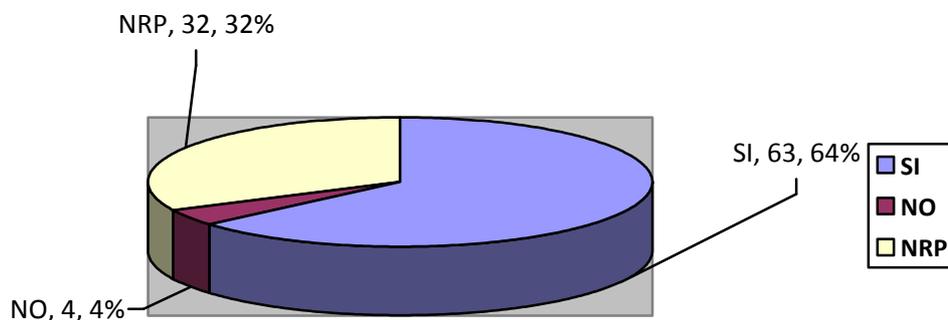
De los 99 docentes, 67 respondieron y comunicaron que si conocen los beneficios que se pueden alcanzar al trabajar en grupo, pero existe mucho espíritu de competencia, el tabú de que el profesional lo sabe todo, el autoritario aquel que lo quiere hacer todo y solo, lucha de poderes políticos dentro de la misma Escuela de Ciencias de la Comunicación de que unos quieren hacer una cosa, los otros quieren hacer esto y por último ni uno ni otro, existe un desinterés profesional e intelectual esto equivale al 68%. Los 32 que no quisieron responder equivalen al 32%.

No.6: ¿Cree Usted que existen formas de motivar el trabajo grupal en la Escuela de Ciencias de la Comunicación?



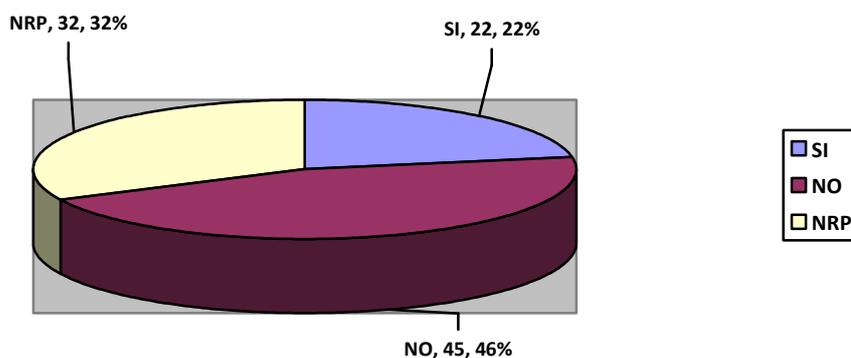
De los 99 docente solo respondieron 67, 58 de ellos que sí hay variedad de formas para hacer motivar, pero que se les tomen en cuenta es otra cuestión muy aparte, tal vez si las autoridades fueran un poco más flexibles, y diera mas participación al mismo, este grupo equivale el 59 %. Los otros 9 docentes consideran que NO es cuestión de ellos opinar cuestiones internas que se dan dentro de la misma Escuela de Ciencias de la Comunicación sean estas para beneficio o no, están conformes así como están es decir el 9 %, los 32 restantes son los que NRP equivalen al 32 %.

No. 7: ¿Considera Usted que la comunicación que se da entre los compañeros es clave para un mejor desarrollo humano en las actividades docentes?



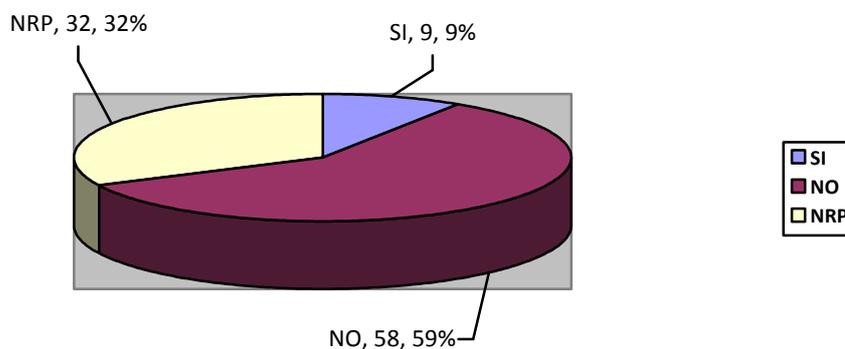
De los 99 docentes solo 67 respondieron, 63 afirman que SI, pero está muy mal la comunicación entre ellos mismos, y que falta mucho para que en realidad se de un desarrollo humano al 100% en las instalaciones, esto equivale a 64%. Los 4 restantes que NO es fundamental, la relación humana y/o personal que se de entre los mismos compañeros sino del desempeño de cada uno y la forma como de su cátedra, es decir 4%. El otro grupo de los 32 docentes que no quisieron responder es el 32%.

No. 8: ¿Durante el tiempo que Usted tiene en la Escuela de Ciencias de la Comunicación, ha recibido la capacitación adecuada sobre el área de trabajo?



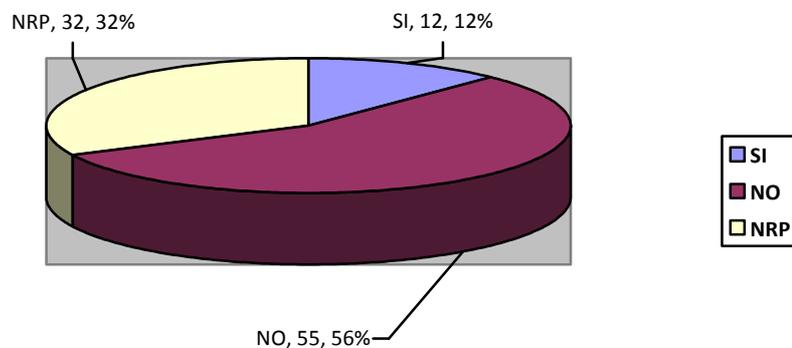
De 99 docentes solo respondieron 67, de los cuales 22 afirmaron que SI han recibido capacitación adecuada sobre el área en la cual han de trabajar, esto también se debe a que el personal que tienen mucho tiempo de trabajar en la misma Escuela de Ciencias de la Comunicación o en otras facultades de la Universidad de San Carlos de Guatemala esto equivale al 22%. Los 45 restantes o sea el 46%, indicaron que NO han recibido capacitación desde que están laborando en la misma Institución y que si les gustaría que se tome en cuenta esta opinión. Y que si han recibido capacitación es por cuenta propia en otras instituciones. El grupo de los 32 que no quisieron responder que equivale al 32%.

No. 9: ¿Considera Usted que el sistema de Comunicación interno y externo en la Escuela de Ciencias de la Comunicaciones es el adecuado?



Al consultar a los 99 sólo 67 respondieron; 9 docentes manifestaron que SI existe un buen sistema de comunicación es decir el 9%. Al contrario 58 es decir el 59 %, coincidieron que el sistema de comunicación NO es adecuado ¿por qué? Porque se enteran de las situaciones importantes hasta después del evento y lo malo que después dicen que si se les aviso previamente. Manifestaron que era necesario mejorar el mismo. Y el grupo de los 32 que no quisieron responder equivales al 32%.

No. 10: ¿Ha impartido la Escuela de Ciencias de la Comunicación cursos sobre Comunicaciones Interpersonales y/o Sinergia Grupal?



En esta pregunta de los 99 solo respondieron 67 docentes, 55 o sea el 65% quienes indicaron que NO, nunca han recibido una charla o curso sobre comunicaciones interpersonales y /o sinergia, y manifestaron que por ser una institución educativa era necesario contar con este tipo de capacitación. El otro grupo de 12 equivalente al 14%, que SI ha recibido este tipo de charlas por otros medios. El grupo de los 32 que no quisieron responder equivale al 32%.

CONCLUSIONES

1. La fuerza de una organización y o institución esta en el trabajo grupal, en la armonía, en el pensar igual, en un mismo sentir dejando las asperezas por un lado y de seguir hacia un triunfo determinado.
2. El personal docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación trabajan teniendo diferentes objetivos.
3. Debido a que no se da el trabajo grupal muchos desconocen a sus demás compañeros.
4. La información interna que se maneja en la institución académica no se da al 100 por ciento como se desea.
5. Hay que tomar en cuenta de que la comunicación es fundamental en el desarrollo de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, que en este caso es el aspecto menos cuidado.
6. El trabajo sinergetico es sumamente importante para el desarrollo humano, profesional e institucional.
7. Uno de los errores más comunes en el trabajo grupal es la escasa comunicación que se da entre los mismos profesionales.
8. El restarle importancia a las cosas mínimas, o a las aportaciones de cada docente es lo más desfavorable para el beneficio o el rendimiento académico internamente.
9. Los docentes deben de procurar que la relación entre ellos mismos sea más amplia y abierta, guardando la distancia que debe existir entre ambas partes para no crear confusiones y así mantener una buena relación, y de esa buena relación desarrollaran la sinergia grupal.
10. Debe existir empatía por parte de la Dirección y o Director Académico a los docentes y viceversa.
11. Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
12. Hay falta de transparencia y de confianza
13. No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento
14. Las decisiones son tomadas por unos pocos

RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la Escuela de Ciencias de la Comunicación ; dar mayor énfasis en desarrollar cursos, talleres, seminarios, intercambiar dinámicas grupales con otras universidades, para una adecuada comunicación interpersonal y mejor trabajo grupal.
2. Establecer bien claro lo que es la cultura organizacional y como funciona
3. Tomando en cuenta que son profesionales de enseñanza universitaria, los docentes de las diferentes jornadas de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, deben aprender a escucharse entre ellos mismos, a ser flexibles, saber escuchar a sus compañeros para un mejor trabajo grupal en sinergia, aplicando las buenas comunicaciones interpersonales.
4. A los docentes aprender a quedarse callados y escuchar a los demás
5. Hacer conciencia de que como docentes deben de desarrollar la habilidad de escuchar para poder ser escuchados.
6. La Escuela de Ciencias de la Comunicación debe contar con un plan de comunicación claro, y el presupuesto razonable para costear más capacitación profesional.
7. La Coordinación Académica, debe de fomentar el trabajo en equipo, además de tener participación con el mismo, en actividades varias en las que tengan mas comunicación.
8. Actividades recreativas, y valorizar el trabajo que realiza cada docente.
9. Capacitación constante a todo el equipo de docencia.

BIBLIOGRAFIA

1. Albizúrez Palma, Francisco 1997

MANUAL DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA.

PROCECO DE LA COMUNICACIÓN

Capitulo I. Pág. 13-16

Universidad de San Carlos de Guatemala Centroamérica, Editorial Universitaria

Colección Manuales, Vol. No. 5. 11,538-3000 ejemplares-III-1997

2. Abmazar, José C.I 1992

HISTORIA BASICA DE LA COMUNICACIÓN

México D.F Editorial ORION, pág. 419-432

Biblioteca de la Procuraduría de los Derechos Humanos.

17-062.145

3. Adell, J.Y Saler 2001

ELEMENTOS PARA LA DEFINICION DE UN NUEVO ROL DOCENTE

Venezuela Editorial Santa marina, pág. 105-111

Biblioteca de la Procuraduría de los Derechos Humanos

17-085.132

4. Arechavaleta, N, Benítez F, Bendicho 2006

LAS RELACIONES DESDE LAS SEDES UNIVERSITARIAS

México D.F Editorial Félix Varela, pág. 166-174

Biblioteca de la Procuraduría de los Derechos Humanos

17-032-121

5. Calderón, Ariosa, 2000

FORMACION PEDAGOGICA DE LOS PROFESORES

México D.F. Editorial Dos, pág. 200-208

Biblioteca de la Procuraduría de los Derechos Humanos

17-099-014

6. Castillo, Marisol, Dic. 2005

LAS REGLAS DE LA INTERACCION EN LAS ORGANIZACIONES

Caracas Venezuela, Editorial Arriaga, Capitulo II.Pag. 64-68

7. Chávez Osorio, Thania noviembre 2004

TESIS: Propuesta de Estrategia de Comunicación y Sinergia al personal Industrial.

Capitulo 6, Pág. 33-36

Facultad de Ingeniería.

Universidad Mariano Gálvez

Guatemala

8. De Moragas, Miguel 1980

SEMIÓTICA Y COMUNICACIÓN DE MASAS

Capitulo II. Pág. 136-149

INTERPRETACION SEMIOTICA DE LA CULTURA DE MASAS

España, 1 era. Edición, Madrid Ediciones Península,

Biblioteca del Instituto Guatemalteco Americano IGA

No. 54-25M6021

9. Díaz Domínguez, Teresa 2005

FUNDAMENTOS PARA EL TRABAJO SINERGETICO

Cuba, Editorial Pueblo y Educación, pág. 48-52

10. Díaz, Norma, 1995

LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

España, Editorial Valencia, pág. 12-25

11. Encarta

SINERGIA

Edición 1996-2006

Microsoft Corporation

Derechos Reservados

12. Guerra, Luis Estuardo, Octubre 1998

TESIS: La Cultura Organizacional y Sinergia aplicada a la publicidad y la prensa de una Empresa.

Capitulo IV, Pág. 29-34

Guatemala, Universidad Mariano Gálvez

13. González Suarez, Enrique, Dic. 2001

EDUCACION A DISTANCIA Y LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuba, Centro Universitario Isla de la Juventud, pág. 65-72

14. Gortari de Flores, Sergio y Orozco Gutiérrez 1987

HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL

México, D.F. Editorial Tlaxcalteca, Tomo I. Pág. 132

Biblioteca Banco de Guatemala.

Numero de Clasificación S-45879.

15. Hybels. Sandra 1974

LA COMUNICACIÓN

México, D.F. 1era. Edición México Editorial Atlacomulco de México, Capitulo 2. Pág. 1-71

Biblioteca Banco de Guatemala

Número de Clasificación: C-1235-01

16. Haroldsen y Blake, 1988

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Editorial Félix, Pagina 27-33.

Biblioteca del Instituto Guatemalteco Americano IGA

No. 458-98 B-H

17. Harold, Koontz y Weihrich, Heinz, 1994

ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Interamericana de México, S.A. de C.V Editorial Mc Graw Hill, 10a. Edición, México, Capitulo XII,

Pág. 332-336

Biblioteca del Instituto Guatemalteco Americano IGA

No. 58-98321

18. Interiano, Carlos, Febrero 1999

ELEMENTOS DE PERSUASIÓN

FUNDAMENTOS SOCIOLOGICOS DE LA PERSUASIÓN.

Guatemala, 6ª. Edición Editorial Estudiantil Fénix Capitulo IV. Pág. 63-69

Cooperativa de Ciencia Política

Edificio S-5, 1er. Nivel.

USAC, Guatemala, C.A

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12.

19. Interiano, Carlos, Febrero 1999

SEMILOGÍA Y COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Guatemala, Editorial Estudiantil Fénix, Diseño: Axel González. 6ª. Edición, Capítulo V. Pág. 41-53

Cooperativa de Ciencia Política

Edificio S-5, 1er. Nivel.

USAC, Guatemala, C.A.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12.

20. Kaoru, Ishikawa. 2003

QUE ES CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

México, Editorial Akal. Capítulo IV. Pág. 122-129.

Biblioteca del Banco de Guatemala

Numero de Clasificación k-45824

21. Molina Calderón, Karla Paola, Agosto 2000

TESIS: Relaciones Públicas como herramienta de comunicación para el mercadeo de servicios caso práctico, empresas proveedoras de servicios de Internet en Guatemala.

Guatemala, Capítulo I. Pág. 16-19

Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Rafael Landívar.

22. Mortensen, C.David, 1972

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

México, 1era. Edición Editorial 3 tiempos, Capítulo 1. Pág. 56-94

Traducción de: Janet Helmick Beavin y Don D. Jackson

Biblioteca Banco de Guatemala

Número de Clasificación: C-100-48

23. Maletzke, Gerard. 2001

LIBRO PSICOLOGIA DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.

México, Editorial Huatulco. Capítulo VI. Pág. 5-6

Biblioteca Banco de Guatemala

Numero de Clasificación: C-011-56

24. Medina, Noel ,1990

SINERGIA GRUPAL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

México, D.F. Editorial Santa Fe, Pág. 128-147

Biblioteca de la Procuraduría de los Derechos Humanos

25. Mc. Isaac M.S. Y GUNAWARDENA, C, 1994

HAND BOOK ON RESEARCH FOR EDUCATIONAL COMMUNICATIONS AND TECHNOLOGY

Pennsylvania, Edition Nash, page 213-225

INTECAP

26. Mac.Luhan, Marshall. 2000.

Libro Críticas y Aportes del Razonamiento. Capítulo II. Pág. 6-18.

27. Magno Silvano, Roberto. 1995

El Docente.

México, D.F. Editorial Grijalbo. Cap. I. Pág. 1-14.

28. Navas, Ana del Carmen, Octubre 2001

TESIS: Las Relaciones Humanas y su Importancia entre Docentes-Estudiantes en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
Guatemala, Capitulo 6. Pág. 40-41.
USAC. ECC

29. López, Carlos, 1998

SINERGIA

México D.F. 1era. Edición México. Editorial ILPES .Capitulo I, Pág. 1-34

30. Lemus, Edwin Leonel, Julio 2004.

TESIS, La Inadecuada Forma de Escuchar como Barrera Comunicacional para la comprensión del mensaje.

Guatemala, Capitulo I. Pág.: 13-18

USAC. ECC.

31. Pérez, Luís Ferrer, 1990

Guía Práctica Organizacional

GUÍA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

México D.F. 2 da. Edición. Editorial Trillas.

Traducción de: Rosnow, R.L. y Robinsón, E.J. Unidad 3. Pág. 65-72

Biblioteca Banco de Guatemala

Número de Clasificación: O-208-64

32. Robbins, 1991.

INTERNET

CULTURA ORGANIZACIONAL

Pág., 1-138

Internet, Google.

33. Santizo, Samuel, Junio 1995

TESIS: Sinergia Institucional de las acciones de control y la toma de decisiones.

Guatemala, Capitulo I, Pág. 22-28

Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad de San Carlos de Guatemala.

34. Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto, 2006

COMUNICACIÓN, SEMIOLOGIA DEL MENSAJE OCULTO.

¿Qué es la Comunicación?

Guatemala, Centro América. Sexta Edición, Ediciones ECO, ISBN 99922-852, Capítulos I,II, III, IV, V
Pág. 15-69

8 calle "C", 9-68, zona 2.

Guatemala, Centro América.

Colección Didáctica.

35. Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto, 1999

SEMIÓTICA, TEORÍA DE LA MENTIRA

LA COMUNICACIÓN Capitulo III. Pág. 59-83.

2ª, Edición, Ediciones de la Posguerra

8 calle "C", 9-68, zona 2.

36.[http://www.educaweb.com/esp/monografía/formación virtual](http://www.educaweb.com/esp/monografía/formación_virtual).

37.<http://copsa.cop.es/congresoiberoalbase/trabajo/org.thm>

38. <http://www.educa.com/educanews>

