



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

308923
12
26j

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**"COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y EDUCATIVA PARA
FAVORECER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS."**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A

MARIA CRISTINA DE GUADALUPE CUELLAR LOPEZ

DIRECTORA DE TESIS: LIC. GEORGINA QUINTANILLA CERDA.

MEXICO, D.F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios por darme la oportunidad de seguir viva,
profundamente en esta etapa de mi vida, segura del infinito vuelo.

A mis padres que con su cariño estoy y estaré arraigada
a mis raíces y valores.

A mis hermanos que con ellos siempre alegres,
para hacer felices a los demás.

A mi Universidad Panamericana, profesores, orientadores y amigos.

GRACIAS.

I N D I C E

	PÁG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I : COMUNICAR PARA EDUCAR.	
I.1. Definiciones y concepto de Educación	9
I.2. Definiciones y concepto de Comunicación	18
I.3. Comunicación educativa: binomios inseparables	21
I.4. Pedagogía y Comunicación	24
I.5. Didáctica y Comunicación	27
CAPITULO II : COMUNICACION ES PUENTE EDUCATIVO.	
II.1. Comunicación Educativa Para qué?	32
II.1.1. Importancia efectiva de la Comunicación	37
II.1.2. Propósito educativo de la Comunicación	46
II.2. Comunicación Organizacional Qué es?	50
II.2.1. Definición de Comunicación Organizacional	50
II.2.2. Comunicación como apoyo a la motivación	53
II.2.3. Comunicación como apoyo a la capacitación	56
II.3. Comunicación efectiva Porqué?	58
II.3.1. Qué es el proceso de Comunicación dentro de la empresa	58
II.3.2. Cómo debe ser la Comunicación en la empresa?	70
II.4. Comunicación afectiva Cómo?	73
II.4.1. Comunicación afectiva para el bien común	73
II.4.2. Importancia educativa de la afectividad en las relaciones humanas	81
CAPITULO III : ADULTERZ:ETAPA DE REALIZACION SATISFACTORIA Y PRODUCTIVA.	
III.1. Definición y concepto de adultez	89
III.1.1. En qué consiste la madurez emocional?	94
III.1.2. Características generales de la edad adulta	101
III.2. Intereses en la edad adulta	106
III.2.1. Limitaciones del alumno adulto	111
III.2.2. Intereses internos del adulto	124
III.3. Cómo aprende el adulto?	137
III.3.1. Importancia Educativa de la dignidad personal	143
III.3.2. Consideración de la persona humana total, para llevar acabo el proceso de E - A (enseñanza - aprendizaje)	150

CAPITULO IV : EMPRESA: EMPRESA EDUCATIVA?

IV.1. Definición y concepto de empresa	156
IV.1.2. Importancia educativa del factor humano ..	158
IV.1.3. Empresa y Comunicación	165
IV.2. Desarrollo integral del personal?	179
IV.2.1. Desarrollo de la persona humana	182
IV.2.2. Desarrollo laboral del personal	187

CAPITULO V : CONCILIACION DE LA COMUNICACION Y LOS OBJETIVOS PERSONALES CON LOS ORGANIZACIONALES PARA FAVORECER LA EFECIENCIA EN EL DESMPENRO Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

Definición del problema	197
V.1. Objetivos personales y objetivos organizacionales	199
V.2. Filosofía y credo corporativo	203
V.3. Como llevar a cabo la conciliación	209
V.3.1. Procedimiento	210
V.3.2. Importancia de la Comunicación para la conciliación de intereses	219
V.4. Identificación de la persona humana con la empresa	220
V.5. Variables de estudio	223
V.6. Instrumento de recolección de datos	223
V.7. Diseño del instrumento	225
V.8. Modelo de Comunicación propuesto	226
V.8.1. Transmisión de la filosofía, misión y credo corporativo	231
V.8.2. Acciones específicas y medios de comunicación propuestos	235
V.8.3. Rol a desempeñar por los dirigentes de la empresa	241
V.8.4. Papel a desempeñar por el resto del personal	242
V.9. Resultado de los cuestionarios	245

ANEXO	249
CONCLUSIONES	272
BIBLIOGRAFIA	283

I N T R O D U C C I O N

En el año de 1988, cuando decidí realizar la carrera de Pedagogía en la Universidad Panamericana, mi meta era y sigue siendo servir a la sociedad y en particular al Área empresarial que siempre me ha interesado puesto que existe y se forma por personas humanas capaces de recibir educación y lograr en ellas un desarrollo óptimo y satisfactorio.

Siendo así, por el mismo interés que guardaba, comencé a relacionarme con diversas organizaciones prestadoras de servicios y productoras y también a comparar los conocimientos en las aulas, con los que veía. Sobre todo me encontré con varias sorpresas en el aspecto humano de las organizaciones.

Basada en estas observaciones radicó mi decisión de realizar la tesis acerca de la persona humana como un elemento clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Me percate de que la persona humana no se encontraba, en la mayoría satisfecho con su trabajo. Es decir existían personas que trabajaban porque tenían que hacerlo, ya que de ello vivían, otras porque se habían comprometido a hacerlo cuando firmaron un contrato de trabajo, y en el cual no decía que debían hacerlo bien.

Pude observar que las personas humanas no se sentían parte de la organización, puesto que ésta no les manifestaba interés ni aprecio alguno. Pensaban que no eran valorados, ni ellos ni su trabajo.

La falta de consideración, el trato inadecuado, los malos entendidos y esos sentimientos de menosprecio eran resultado de una falta de comunica-

ción en la organización. El ambiente de trabajo existente obstaculizaba la realización armónica de las actividades diarias. Un sistema de comunicación inadecuado era la causa de la ineficiencia y la desintegración laboral.

Y al contrario de esto, había personas que se sentían parte de la organización, manifestaban su agrado mediante un desempeño eficiente y un comportamiento positivo, eran personas que mantenían buenas relaciones con casi todos sus compañeros de trabajo. Se veían contentas y decían sentir aprecio por ella. Pude concluir que los trabajadores que se sentían parte de la organización, se identificaban con ella, con sus valores, con su filosofía. Entendían su labor como eslabón en la cadena de operaciones de la misma. Y era notorio que existían factores que promovían o facilitaban esa identificación, como eran la motivación, el liderazgo efectivo, entre otros, y la comunicación organizacional.

Dadas estas premisas, creció el interés por investigar a cerca del tema y entonces el motivo de realizar esta tesis.

Entre la persona humana y la organización reconozco como indispensable y necesaria la relación entre educación y comunicación dadas las características propias de la persona humana y su inminente sociabilidad.

Cabe mencionar con base en lo anterior, considerar la educación como toda institución humana que es, planteando el problema de su finalidad. Esta, es propia de la persona humana y como tal un instrumento para la consecución de su fin.

El fin de la educación, por tanto, es la consecución de la felicidad

de la persona humana. Y esto se logrará en la medida en que tenga esclarecidos el fin y los objetivos a lograr. Las palabras fin, meta, propósito, ideal, objetivo, expresan todos aquellos conceptos relacionados entre sí y con relación a la finalidad de las acciones humanas.

De la terminología que acabamos de mencionar tal vez las palabras más precisas que son las que utilizaremos en el desarrollo de la tesis, son fin y objetivo. Con objeto de dar claridad a la expresión debe entenderse como fin aquello que se intenta alcanzar al término de un proceso complejo de actividad. El lenguaje se clarifica si reservamos la palabra fin para mencionar el fin último y utilizamos la palabra objetivo para señalar cada uno de los fines inmediatos y concretos que nos van a permitir alcanzar el fin total.

La determinación del fin de la educación o de un tipo de educación determinada da sentido a toda la actividad educativa. Pero desde el punto de vista práctico el fin general de una empresa dice muy poco sobre como y cuándo deben desarrollarse las actividades que van a conducir al fin. Es necesaria una definición y comunicación de los objetivos como base para planificar y programar el trabajo. Los objetivos que se pretenderán lograr son los siguientes : una formación social, una formación intelectual, una capacitación laboral, una formación para el desarrollo personal en un ambiente moral - afectivo sano y óptimo. Objetivos que corresponden a las potencias específicamente humanas : inteligencia, voluntad y sentimientos, encaminas al logro del bien individual y del bien común.

Por otro lado, en la persona humana se realizara la paradoja de una incomunicabilidad absoluta en el ser y al mismo tiempo una necesidad existencial de apertura a los otros. De aqui la necesidad de educar a la persona humana para este tipo de convivencia que se realiza como operaci3n com3n en el campo del trabajo, de la vida econ3mica, de la vida en conjunto y de la vida politica.

Siendo asi, toda relaci3n humana es comunicaci3n, toda comunicaci3n requiere una capacidad expresiva y comprensiva por parte del comunicante y estas capacidades se manifiestan por medio de un lenguaje que es, evidentemente, la base com3n de todo acto de comunicaci3n. Esta constituido en su esencia misma por signos convencionales pero que rigen la estructura misma del lenguaje.

El contenido del signo ha de ser la realidad si no, no comunica la verdad y de nada sirve.

Corresponde entonces a la pedagogia coadyuvar a la perfeccion de la persona humana. Hay que formar individualmente a las personas, pero sin olvidar su dimensi3n social : sociedad de la que necesitan todos los individuos para alcanzar mas plenamente su desarrollo.

Para lograr esta finalidad de la educaci3n : esto es, la formaci3n de la persona humana con el proposito de llegar a su fin ultimo, debera contar tambien la empresa con la ayuda del lenguaje pedagogico.

Por lo tanto dentro de toda organizaci3n es importante reconocer el

papel que tienen los recursos humanos para lograr los objetivos de productividad, eficiencia y desarrollo de la misma. Desde los niveles altos, en niveles intermedios, hasta los más bajos la persona humana y su participación en la empresa a través de su trabajo, es lo que la conducirá a alcanzar niveles de satisfacción personal en la operación y desarrollo de la actividad en que se desenvuelva.

Son los recursos humanos, la energía y fuerza que requiere la empresa para llevar a cabo sus funciones y alcanzar con éxito sus objetivos; también son los responsables en su desarrollo.

Sin la persona humana, a pesar de las innovaciones tecnológicas, la operación de la empresa no podría efectuarse, pues son ellos quienes con su mano de obra, inteligencia y voluntad, favorecen la producción de bienes y servicios.

La comunicación como liderazgo debe basarse en una comprensión de lo que motiva a las personas a una habilidad para incorporarse en los papeles correspondientes y en las relaciones interpersonales, sistema de incentivos, de tal forma que las personas humanas obtengan satisfacción haciendo uso de la comunicación como una valiosa herramienta para el liderazgo y la dirección de los recursos humanos.

Resulta evidente el hecho de que las grandes empresas han obtenido su éxito en todo un orden y disciplina que recae en un personal talentoso para los renglones de decisión y habil para los trabajos operativos.

La empresa funciona como una máquina en la que cada persona tiene su

rol, pero no hay que olvidar que uno de los móviles más importantes del recurso humano es la motivación, la cual está respaldada por la comunicación.

El tema central a desarrollar dentro de esta tesis es el referente a la importancia de la comunicación en una organización. En el primer capítulo se reconocerá el significado de educación y la relación intrínseca que guarda con la comunicación, pedagogía y didáctica.

La comunicación se torna cada vez más indispensable para el óptimo funcionamiento de la organización, por ello en el segundo capítulo explicaré como la comunicación organizacional efectiva puede ser puente educativo tomando en cuenta los tres niveles en los que participa la persona humana dentro de la empresa : aspectos organizacionales, grupales e individuales, que se relacionan entre sí y afectan el comportamiento.

El proceso comunicativo no es algo complicado, sin embargo hoy en día, se hace más difícil, ya que las empresas han ido creciendo y es realmente enorme la cantidad de información que se maneja; un buen sistema de comunicación tendrá grandes logros además que servirá para integrar al personal de la misma empresa.

En el tercer capítulo de este trabajo, se señalará la adultez como una etapa de realización personal, satisfactoria y productiva, tomando en cuenta sus necesidades.

Siendo así, en el cuarto capítulo se fundamentará la acción educativa de la empresa en su factor humano por medio de la comunicación.

La comunicación organizacional ocurre en un sistema abierto y complejo

influenciado por el medio, el cual implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección, implica también personas humanas y sus actitudes.

A través de la comunicación organizacional y educativa se demuestra la forma en como la empresa y su trabajo pueden servirle al trabajador para darle salida a sus energías y como representa una fuente de satisfacción para sus necesidades y así los trabajadores no solo aprendan a comunicarse entre sí y a obtener información que les sea relevante o necesaria sino que serán altamente productivos, lo cual lleva consigo el éxito de la organización a la cual pertenecen aunado a un desarrollo personal.

En las empresas se da por hecho que la comunicación es una actividad ya existente y no le dan la importancia prioritaria que merece.

La comunicación organizacional y educativa tiene como uno de sus objetivos, fomentar la integración en todos los aspectos para que se de la cooperación, la buena voluntad de aportar lo necesario, el surgimiento de ideas para el mejoramiento de una actividad, etc.

También la comunicación organizacional y educativa puede captar problemas que en un momento dado pueden constituirse en cuellos de botella.

El que se dedica a esta actividad no puede hablar un solo lenguaje o comprender los problemas en un solo sentido, puede estar por un lado con los trabajadores y por otro con la alta gerencia, cuando así se requiera.

El objetivo principal de mi tesis es dar a conocer un poco más de la comunicación organizacional, enriquecida con una comunicación educativa haciendo un compendio de ideas importantes que puedan servir descriptiva y experimentalmente para su aplicación dentro de la organización y así lograr

su desarrollo y éxito.

Es por lo anterior que en el capítulo quinto de la tesis, se vincula la comunicación educativa en la organización, aceptando su importancia para el desenvolvimiento de la persona humana dentro de ella y el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente se plantea el vínculo de los tres elementos:

PERSONA HUMANA - COMUNICACION EDUCATIVA - EMPRESA

Marcando la importancia de cada uno de ellos, enfatizando los conceptos de identificación de la persona humana con la organización, y el impacto de ello en su desempeño. Para lo cual propongo un procedimiento flexible como " modelo " para instrumentarlo en las organizaciones y facilitar la identificación de la persona humana y su desarrollo personal dentro de la empresa.

Siendo así, se exhorta a todas las personas humanas que deseen leer la siguiente tesis, a reflexionar sobre la importancia y trascendencia de la comunicación educativa que es propiamente humana y practicarla; no solamente dentro de la empresa, sino en todos los ámbitos y ambientes donde nos desarrollamos y convivimos con otras personas.

CAPITULO I

COMUNICAR PARA EDUCAR

1.1 Definiciones y concepto de Educación.

"Educación viene de la palabra latina educare, formada por e-(afuera) y ducare - (guiar, conducir)." (1)

La educación implica un agente educador externo y un agente que reciba dicha educación, el cual va a ser el educando, con voluntad de educarse, de recibir una guía y una conducción sobre su persona para el óptimo desarrollo de sus potencias específicamente humanas, convirtiéndose la educación, en toda una ciencia y arte, susceptible únicamente a la persona humana.

Qué es la educación?

La educación es el intento de influir en una persona directamente con el fin de proporcionar una decisión que lo perfeccione integralmente." (2)

La educación es un intento, porque hace falta que el educando quiera educarse conciente y libremente para más tarde dar frutos; porque un diamante mientras más se pule obtendrá mayor brillo para iluminar el camino de otros.

La influencia educativa debe ser sobretodo, respetuosa y positiva, una influencia que esté dirigida al interior de la persona humana y que comunique la verdad para que con base en ella realice un bien, pero no un bien frío o seco, sino un bien bello, equilibrado con armonía que de calidad a los actos personales y grandeza a la persona que los realiza.

(1) NERICI IMEDEO, G. Hacia una Didáctica General Dinámica, p. 19

(2) cfr. PLIEGO BALLESTEROS, M. Tu familia merece libertad, p. 41-47

Esta influencia educativa no debe quedarse en una mera transmisión de conocimientos, valores etc., sino convertirla en una esperanza de respuesta creativa y comprometida, que contribuya al enriquecimiento del acervo cultural.

Se establecerá así una relación amable de interacción y comunicación mutua y enriquecedora para ambos, ya que puede aprender tanto el educando del educador, como el maestro de su alumno.

Otro aspecto de la educación por parte del educador es su aspecto directo; explicar de frente los fines y objetivos de su labor educativa sin utilizar métodos ocultos, porque a la verdad se llega sin misterios y con valentía.

El educador de esta forma sabrá lo que se espera de él y a lo que debe atenerse, conociendo con su inteligencia y queriendo con su libre voluntad porque se ha dado cuenta a través de sus cinco sentidos externos del fin al que debe llegar aún faltando alguno de ellos.

La definición de educación, por lo tanto da, una finalidad con grados de intencionalidad, mas no producto de la casualidad.

Esto significa que la pedagogía como ciencia y arte, conlleva una previa planeación con objetivos generales, particulares y específicos y el educador mas que redactarlos, tiene la intencionalidad de que sus educandos los alcancen, propiciando en ellos una decisión personal inteligente y libre, sin ningun tipo de manipulación sino al contrario, con motivación positiva, para que el educando haga suyos los conocimientos, valores y verdades que se van sembrando en él.

El punto más importante y trascendente de la acción educativa es

lograr la perfección integral de la persona humana; afirmación que resulta ser ambiciosa, pero no imposible; una ambición rica tanto para el educador como para el educando, sin perder, claro está, la objetividad para pedir a cada quien según sus capacidades, educándolo como lo que debe llegar a ser: persona humana, íntegra, desarrollada y realizada, con una unidad en el SER, en el DEBER SER y en el HACER.

Por lo cual, "desde el punto de vista biopsicológico, la educación tiene por finalidad llevar al individuo a realizar su personalidad teniendo presentes sus posibilidades intrínsecas.

Luego "la educación pasa a ser el proceso que tiene por finalidad actualizar todas las virtualidades del individuo, en un trabajo que consiste en extraer desde adentro del propio individuo lo que hereditariamente trae consigo." (3)

La educación orientando a la persona humana desarrollará integralmente la personalidad del educando, esto quiere decir, de modo completo, tomando en cuenta todos y cada uno de los aspectos que conforman la unidad PERSONA HUMANA como lo son el aspecto espiritual, biológico, psicológico, social y emotivo.

Por lo que es necesario actualizar las virtualidades propiamente humanas y la realización de hábitos operativos buenos y provechosos que lo conduzcan a su realización personal y que por lo tanto contribuyan al bien común de la sociedad en general, del núcleo familiar donde se desarrolla y del núcleo laboral donde se desenvuelven y realizan.

(3) NERICI, I., op.cit., p.19

Sin perder de vista que "la educación es el proceso que aspira a preparar a las generaciones nuevas para reemplazar a las adultas que naturalmente se van retirando de las funciones activas de la vida social.

Realiza la conservación y transmisión de la cultura a fin de asegurar su continuidad. Lo que se procura transmitir es el acervo funcional de la cultura, esto es, los valores y formas del comportamiento social de comprobada eficiencia en la vida de una sociedad." (4)

Por lo tanto, que la educación es un proceso de preparación en la persona humana, para presentarse dignamente ante las funciones y situaciones de la vida, pero no precisamente para reemplazar a las generaciones adultas, ya que éstas igualmente tienen la potencialidad y la necesidad de seguir educandose. La educación al estar dirigida a la persona humana, pretende conservar las buenas costumbres y la cultura, al igual que los valores íntegros de una sociedad, que a fin de cuentas es lo que sostiene a una cultura sólida, de generación en generación y en forma eficaz.

Porque "educar no es preparar para repetir, sino para tomar conciencia de situaciones nuevas que exigen soluciones originales, tomando en cuenta que los hechos de la vida no se repiten. Esta presenta al individuo situaciones diferentes y problemáticas." (5)

Frente a esas situaciones nuevas o problemáticas la educación juega un papel fundamental para la persona humana, porque le proporciona los medios necesarios para tomar conciencia y dar soluciones originales y personales,

(4) idem

(5) ibidem, p. 20

de las cuales sacar provecho por su experiencia productiva, que contribuirá a lo largo del tiempo a su desarrollo personal.

Para lo cual un aspecto muy importante dentro de la definición de educación, es la toma de conciencia.

Real y objetivamente estar concientes; en primer término, de nosotros mismos, del medio que nos rodea y de nuestra situación, asumiéndola con libertad y compromiso sólido de mejorar cada día para lograr el fin de la educación que es la perfección.

Teniendo presente que la educación además es acumulativa; esto quiere decir que los esfuerzos del pasado no pueden perderse, sino que debe contribuir a resolver las dificultades presentes. Así el aprovechamiento de la experiencia anterior se comprende en el sentido de ser más eficientes, aplicando el comportamiento útil que se presentó en experiencia propia y ajena, incluyendo la de generaciones anteriores para resolver continuamente nuevas situaciones de la vida ante las cuales debemos de decidir con base en nuestros conocimientos y valores apegados a la verdad, siendo la educación un proceso progresivo y acumulativo por los aprendizajes anteriores que deben contribuir a no cometer los mismos errores que se cometieron en situaciones pasadas, y así continuar con la educación para el perfeccionamiento y desarrollo de la persona humana.

Estas experiencias anteriores, ya sean propias o ajenas contribuirán a obtener experiencia directa o indirecta y al enriquecimiento de la inteligencia. (6)

(6) cfr. idem.

Por consiguiente, la educación puede ser concebida también como autopercepción. Con base en lo anterior, la autopercepción es uno de los objetivos y de los de mayor importancia que debe tener presente continuamente todo tipo de educación y su comunicación con el fin de que la persona humana se realice como ser humano y se sienta capaz de perfeccionarse progresivamente venciendo sus defectos y revelando sus valores, virtudes, habilidades y conocimientos.

La superación bien entendida no debe consistir en vencer al otro, sino en vencerse a sí mismo, en autopercepcionarse. El alumno debe ser orientado a competir consigo mismo, en autopercepcionarse, a esforzarse para lograr el máximo de rendimiento pero no mecánicamente, sino mejorando y perfeccionando su propio rendimiento continua e integralmente.

Se presenta la acción educativa en sentido de la individualización y sociabilización al mismo tiempo, pero sin formar una dualidad, sino completando una unidad que tiene que desarrollarse conforme a sus posibilidades y con sentido de cooperación y sociabilización.

Así, todo proceso educativo debe ejercerse de manera personal, pero con vistas a una sociabilización, para que la persona humana se integre a una unidad en el ámbito social donde se desarrolla, de acuerdo a sus posibilidades. En cuanto a las relaciones sociales, que pueda tener el máximo ideal convirtiendo la competición en colaboración, a fin de mostrar los valores de la vida social de interés general para la supervivencia y progreso de todos. (7)

(7) cfr. ibidem., p.21

De esta forma " el sentido del progreso en la educación del individuo debe ser el de la victoria sobre sí mismo, tendiendo hacia el bien común en una tarea de colaboración con todos." (8)

En este sentido, se educará a la persona humana con el fin de lograr hombres y mujeres de provecho que sirvan al bien común del medio donde se desenvuelven en una tarea de colaboración, venciendo a sí mismos, no a sus compañeros, logrando un desarrollo provechoso y productivo que trascienda a la perfección.

"Actualmente casi todos los países están convencidos que las inversiones en una educación adecuada a las necesidades de la nación, son también inversiones productivas." (9)

Actualmente se ha reconocido la gran importancia que tiene la educación a todos los niveles profesionales y lo importante que es invertir tiempo, dinero y esfuerzo en una adecuada educación de calidad, que es la mejor y más productiva inversión a largo plazo que se pueda obtener.

Por todo ello, se puede decir que la educación de hoy, tiene como tarea propia la de preparar personas humanas que sepan trabajar, pero con capacidad de ir más allá del trabajo mismo, para encontrar en él su profunda significación humana.

Personas humanas capaces de vivir en comunidad sin ser masa, de participar en la vida y en los problemas de la vida social con criterio propio y haciendo uso de su libertad responsable.

(8) ibidem, p. 22

(9) ibidem, p. 25

Porque "los hombres no viven separadamente, y tampoco están por decirlo así, vuxtapuestos; se encuentran vinculados unos con otros." (10)

Junto a la vida social y de trabajo, la educación tendrá que desarrollar y fortalecer la capacidad de la persona humana para su vida de amistad y de familia.

A esto, "la educación tiene lugar en la realización de actividades y en la comunicación personal con otros. (11)

Es decir, la educación se va a reflejar en los resultados de sus educandos por las diferentes actividades o actos libres que realice, dando igualmente un gran valor a la comunicación personal con otros, lo cual enriquece tanto al educando (quien recibe la acción educadora), como al educador (quien ejerce la acción educadora), dándose una retroalimentación de conocimientos, valores, actitudes, sentimientos, experiencias, etc.

Pero, "la educación como ya se ha esclarecido, implica un modelo de vida que ha de alcanzarse y un tipo humano por realizar." (12)

Ahora bien, la persona humana se distingue del animal, en que es consciente de su propia vida y trata de intervenir en ella, modificándola. Para ello la orienta y la encauza con arreglo a un ideal, que generalmente es común a los miembros de la comunidad social.

Esta aptitud de ponerse fines a sí mismo es una función inseparable de la persona humana.

(10) GONZALEZ, A. La ciencia de la educación, p. 28

(11) OLIVEROS, F. Educación y Manipulación, p. 119

(12) GONZALEZ, A. op. cit., p. 119

De este modo, toda educación debe comunicar a sus educandos un modo de vida óptimo para alcanzarse con la inteligencia y la voluntad, proponiendo fines prácticos y altos, proporcionando los medios necesarios para alcanzarlos según el caso. La educación es un desarrollo progresivo para lograr el crecimiento integral de la persona humana por lo que hay que eliminar los obstáculos negativos que pueden desviar el proceso educativo de mejora. Por lo tanto la comunicación en la educación debe contener la verdad.

La educación tiene una finalidad verdadera dada en la concepción del mundo y de la vida que se acepta, o sea el modelo de vida que implícita o explícitamente se reconoce, una serie de fines parciales que van apareciendo a lo largo del proceso educativo, pero siempre con relación al fin último o general con las capacidades del educando, las aptitudes del educador y en armonía con el medio geográfico y social en que tiene efecto el proceso educativo.

"La finalidad general comprende los siguientes aspectos:

- 1.- El adecuado crecimiento biológico del educando.
- 2.- La culturización y sociabilización tomando en cuenta el desarrollo natural del educando.
- 3.- La profesionalización : profesionalizar al educando significa poner a éste en aptitud de cumplir en la comunidad su tarea social. La profesión supone la aptitud de un hombre para realizar un trabajo, de sentirse satisfecho realizando sus propios intereses y fuerzas, el aseguramiento de la plenitud de su personalidad en la existencia y en la vida.
- 4.- La individualización creciente de los rasgos distintivos propios."

(13)

(13) ibidem, p. 124

Por lo tanto aportación personal para el bien común, pero sin perder de vista la individualización porque cada persona humana es única e irreplicable.

Y así, como única e irreplicable la persona humana deberá comunicar lo que trae dentro para aportarlo a los demás y lograr así una retroinformación enriquecedora para todos.

I.2. Definiciones y concepto de comunicación

"Comunicación" viene de la palabra latina que significa poner en común... hacer al otro participe de lo que uno tiene... conferir con otros un asunto, tomando su parecer." (14)

Poner en común implica tener una serie de ideas y manifestarlas mediante un juicio. Esto es un proceso mental que sólo el hombre posee.

Por otra parte, tomar el parecer de alguien supone la intención de recibir una respuesta por lo que se ha transmitido. La intencionalidad es una característica única del hombre, es querer o no querer algo, es pretender.

De este modo, la comunicación es propiamente humana.

Ahora bien, si el hombre pretende lograr una respuesta, esto implica que el destinatario desarrolle ideas y elabore juicios cuando recibe el mensaje, y así tendrá una reacción. Entonces la comunicación se da cuando aparece el hombre. Por lo tanto, la comunicación es tan antigua como el hombre mismo.

(14) FLORES DE GORTARI Y OROZCO., Hacia una comunicación administrativa integral, p.24

A esto, "la comunicación es un proceso dinámico y permanente" (15). Es un proceso porque se va dando en una continua modificación a través del tiempo. Es dinámico porque sus elementos están interactuando constantemente y llegan a condicionar el resultado del proceso.

Y, es permanente porque se da mientras exista el hombre..

Por eso al hablar de comunicación, se deben considerar todos sus elementos.

Laswell, Gauquelin, Berlo y otros han elaborado modelos de comunicación, donde interactúan los diferentes elementos del proceso.

Se presenta a continuación un modelo de sus elementos:

El proceso de comunicación se inicia con una persona o grupo de personas que pretenden influir en alguien más según su contexto sociocultural (ideas, valores, creencias, costumbres, senti-mientos, conocimientos y emociones). Se les denomina fuente o emisor. Con el fin de influir en ellos, sistematizando la comunicación y elaborando un código para enviar su mensaje. En este sentido el emisor es llamado codificador.

Al sistematizar los símbolos, éstos adquieren un significado. Para que el significado sea preciso, el emisor "selecciona el material para expresar su propósito" (16), éste es el contenido del mensaje.

Posteriormente, el emisor toma el código y el contenido del mensaje para darles un tratamiento; esto es, para decidir de que manera va a exponer el mensaje.

Luego, el emisor elige uno o varios medios o canales para hacer llegar

(15) BERLO, D., El proceso de la comunicación, p.19

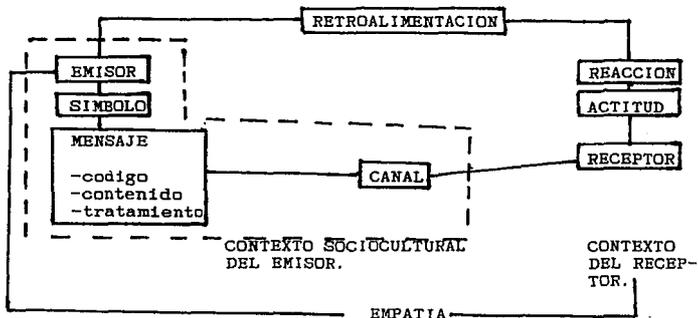
(16) cfr. Blake, R., Taxonomía de conceptos de comunicación, p.12

el mensaje a la otra persona; puede ser con la voz, con la mirada, con la palabra escrita, o aun el aire, la luz, aparatos electricos, etc.

Para elegir los elementos anteriores, la fuente establece las expectativas; es decir predice o supone cómo va actuar o responder la otra persona. Los psicólogos lo llaman empatía o facultad de proyectarnos en la personalidad de otros.

Ahora llega el momento en que la otra persona reciba el mensaje. Se le llama receptor. El receptor toma una actitud ante el mensaje, lo interpreta y aparece una reacción, siguiendo los mismos pasos con que la fuente envió el mensaje. La respuesta del receptor va a dar la pauta a la fuente para saber si logró su propósito o no, a esto se llama retroinformación.

" El esquema de los elementos mencionados, se presenta a continuación:" (17)



(17) BERLO., op.cit., p.92

Por consiguiente se podría definir a la comunicación como el proceso dinámico, permanente e intencional de influir en los demás con actitudes, opiniones, ideas, etc., y con el fin de obtener una respuesta a cambio.

Así pues, al tratar de comunicación se está tratando de hombres, de seres capaces de pensar, de querer, de sufrir, de gozar, de desarrollarse y perfeccionarse. Por eso el siguiente apartado tratará de la comunicación y la educación; esta última característica también propiamente humana.

1.3. Comunicación Educativa : binomios inseparables.

La persona humana por naturaleza, tiende a manifestar sus ideas con la esperanza de recibir una respuesta a cambio; de ahí surge la necesidad de entrar en contacto con otros hombres y construir una sociedad.

Sin embargo, la persona humana también tiene implícita en su naturaleza la necesidad de perfeccionarse, educarse, y el contacto con otros hombres le va a ayudar, en gran medida a lograr este fin.

Etimológicamente educación viene de la palabra latina educere que significa sacar fuera lo que hay dentro; este término es igualmente entendido en alemán, lenguas neolatinas y en la inglesa." (18)

Se trata de sacar del hombre aquellas facultades o potencialidades, que están en desarrollo para perfeccionarlas; es decir, que el hombre se estará educando en la medida en que desarrolle su inteligencia, su fuerza de voluntad, los músculos mediante el ejercicio físico, sus órganos, aparatos y sistemas mediante la higiene, la buena alimentación, etc.

La educación implica, así, el esfuerzo consciente del desarrollo

(18) vid. supra, p. 1 cf. MORANDO, D. Pedagogía, p. 6

intelectual y de la voluntad dirigida a la consecución de un fin; el perfeccionamiento.

Pero también, la educación participa en la vida y crecimiento de la sociedad. "...consiste en la formación de la mentalidad del individuo, la formación de su carácter, el desarrollo y enriquecimiento de su personalidad con las aptitudes y recursos necesarios para la vida en sociedad, la integración del individuo en su medio físico y social y su capacidad de modificarlo y mejorarlo según las conveniencias humanas dentro de su contexto cultural." (19)

"De este modo, para lograr el fin de la educación, para lograr la perfección del educando y el bien propio del individuo, ha de hacerse que este salga de sí mismo, que se comunique." (20)

Quando se desarrolla y perfecciona un aspecto del hombre, no se puede tratar de educación integral. Se desarrolla -como se mencionaba anteriormente- inteligencia, voluntad, sensibilidad, carácter, músculos, etc.; y algo muy importante los "... sentimientos de grupo a fin de inducir a cooperar con sus semejantes en empresas de bien común, sustituyendo la competición por la colaboración, el vencerse a sí mismo, en un esfuerzo de autoperfeccionamiento." (21), pues para lograr el fin último (perfección) se debe buscar el bien común, mediante trabajo en grupo en donde reine la verdadera comunicación entre las personas humanas. Si la persona humana no saca lo que tiene dentro y lo pone en común; es decir, si el hombre no se

(19) MATTOS, L., Compendio de didáctica general, p.20-21

(20) cfr., GARCÍA HOZ, V. Principios de pedagogía sistemática, p.384

(21) NERICI, I., op.cit., p.26

comunica, no podrá desarrollar sus potencialidades. Por lo tanto, no habrá educación sin comunicación.

Ahora bien, al referirse a la educación se está tratando el objeto de la pedagogía, es preciso, por consiguiente, el estudio de la comunicación en la pedagogía.

1.4. Pedagogía y Comunicación ?

El pedagogo, según Platón en el Protágoras (cap.XV), "era un esclavo anciano. A los niños se les dejaba al cuidado de las madres y de las nodrizas hasta los siete años. Luego, bajo la guía del pedagogo los jóvenes eran conducidos a las escuelas." (22)

Ahora las tareas del pedagogo son otras : "estudiar los datos concretos y las concepciones filosóficas...relacionadas con la educación, deducir de esta base un conjunto de principios orientadores, aplicarlos, convertirlos en eficiencia educativa." (23)

Etimológicamente, la pedagogía viene de la yuxtaposición de dos raíces griegas :

"pais, paidos = niño
ago, aguien = dirigir, llevar.
Esto es, dirigir o llevar a los niños." (24)

Sin embargo, la labor de la pedagogía no se limita a la dirección de la etapa infantil, es mucho más amplia por la cinesia y el arte de educar a toda persona humana.

Pero en el plano de conceptos "la pedagogía es la ciencia y el arte de la educación." (25); es decir, del fenómeno educativo.

Porqué la pedagogía es ciencia, y porque es arte ?

Ciencia es el estudio de las cosas por sus causas en un todo organiza-

(22) cfr. MORANDO, D. op.cit., p.44

(23) PLACHARD, E. La pedagogía Contemporánea., p.26

(24) cfr. MATTOS, L. op.cit., p.17

(25) PLACHARD, E., op.cit., p.23

do y estableciendo una relación causa - efecto. Toda ciencia tiene un objeto formal propio.

La pedagogía tiene por objeto a la educación, y parte de la naturaleza humana (causa) para estudiarla. En éste estudio la pedagogía adopta tres posiciones :

"a) Filosófica : recurre a la especulación filosófica y a la reflexión crítica para definir las normas morales y sociales que la educación debe proponer. Define lo que debe ser la educación.

"b) Científica : se vale de las investigaciones objetivas para analizar los recursos y las posibilidades reales, y las condiciones y limitaciones que la naturaleza humana y la sociedad imponen a la acción educativa, condiciona la senda concreta por medio de la cual, podrá operar con perspectivas de éxito, obedeciendo a las leyes de la naturaleza y de la vida mental y social. También define los parámetros y las posibilidades reales de educación.

"c) Técnica : establece planes y programas de actividad docente para conducir el proceso educativo con seguridad, economía y rendimiento, tanto en calidad como en cantidad. Indica cómo se ha de llevar a cabo la tarea educativa." (26) Es aquí donde la pedagogía se define como arte, donde el proceso une calidad y cantidad con el fin de que el proceso educativo sea completo y cubra las necesidades del educando.

Por Qué ? Arte es "recta ratio factibilium" (27) (recta razón en el hacer); es decir, la "habilidad para hacer bien una cosa." (28)

(26) cfr. MATTOS, L. op.cit., p.19

(27) cfr. VERNAUX, R. Filosofía del hombre., p.213

(28) cfr. Diccionario ilustrado de la Lengua Española., p.89

De modo que la pedagogía es arte en tanto que requiere la habilidad para llevar a cabo con eficiencia esa tarea educativa de que se trata anteriormente, pues "define los medios más apropiados para lograr el mejor rendimiento pedagógico... es una aplicación congruente de la ciencia de la educación." (29)

Ahora bien, la pedagogía como ciencia y arte de la educación trata al fenómeno educativo :

"a) Como ideal que ha de ser progresivamente alcanzado y perfeccionado.

"b) Como una problemática que debe ser solucionada;

"c) Como un proceso que debe ser orientado y llevado a cabo con eficiencia; y,

"d) Como el resultado acumulativo de ese proceso." (30)

Así pues, la pedagogía trata lo que es y debe ser la educación, así como la forma para educar.

Por otra parte, en tanto que la pedagogía tiene por objeto a la educación, se habrá de distinguir los dos tipos de ésta :

1) Heteroeducación: El sujeto se va perfeccionando mediante estímulos o influencias externas. Por ejemplo, el maestro, el cine, la televisión, libros, revistas, etc. En este tipo de educación se trata la educación sistemática y de educación asistemática, ya sea que deliberadamente se pretenda educar, o que se de por las relaciones humanas.

2) Autoeducación: se da cuando el individuo por sí solo busca el perfeccionamiento mediante la reflexión, el estudio personal. El individuo

(29) cfr. LARROYO, F. Historia comparada de la educación en México., p.36

(30) MATTOS, L., op.cit., p.18-19

llega a ser maestro de sí mismo." (31)

La heteroeducación pone de manifiesto que el hombre se ha de manifestar con sus semejantes por una finalidad, lo que implica una comunicación. Para que una persona humana se perfeccione tiene que vivir y aprender de aquello que lo rodea, se tiene que comunicar, ya sea cumpliendo con la educación sistemática como con la asistemática.

Sin embargo, no basta con la simple comunicación. El pedagogo tiene la obligación de llevar el hecho educativo a sus educandos, y tiene que hacerlo bien. Por lo tanto, debe desarrollar una comunicación efectiva en el ejercicio de la enseñanza; esto es, en la didáctica.

1.5. Didáctica y Comunicación?

La pedagogía trata lo que es y debe ser la educación, así como la forma para educar. Una manera de lograrlo es mediante la enseñanza. Aquí entra la labor de la didáctica.

Etimológicamente, "didáctica viene de dos palabras griegas:

didaskein = enseñar
tekne = técnicas" (32);

Por lo tanto la didáctica consiste en una serie de técnicas para enseñar. Si las técnicas se manejan con habilidad puede tratarse de arte, pues éste es la habilidad para hacer bien las cosas.

Ahora bien, por una parte se sabe que la educación sistemática re-

(31) cfr. NERICI, I., op. cit., p.23-24

(32) ibidem., p.54

quiere del contacto con los hombres, por consiguiente, es necesaria una comunicación; por otra parte, que la educación sistemática se da con la didáctica, entonces, esta requiere de una excelente comunicación entre el educando y el educador.

Que implicaciones tiene la comunicación en la didáctica?

Pues bien, la didáctica se da de dos maneras:

1) Didáctica general:

"Estudia todos los principios y técnicas válidas para la enseñanza de cualquier asignatura; estudia el problema de la enseñanza de manera general. Ve a la enseñanza como un todo; estudia sus condiciones generales, basándose en la ciencia pedagógica, y así indica los procedimientos aplicables en todas las ciencias para lograr mayor eficiencia en lo que se enseña." (33)

Debe estar vinculada a las circunstancias reales de la enseñanza y a los objetivos que se pretenden lograr en el educando.

La didáctica general abarca tres momentos:

1. La planeación: se refiere a los planes de trabajo según los objetivos a alcanzar, posibilidades, aspiraciones y necesidades de los alumnos, y a necesidades sociales.

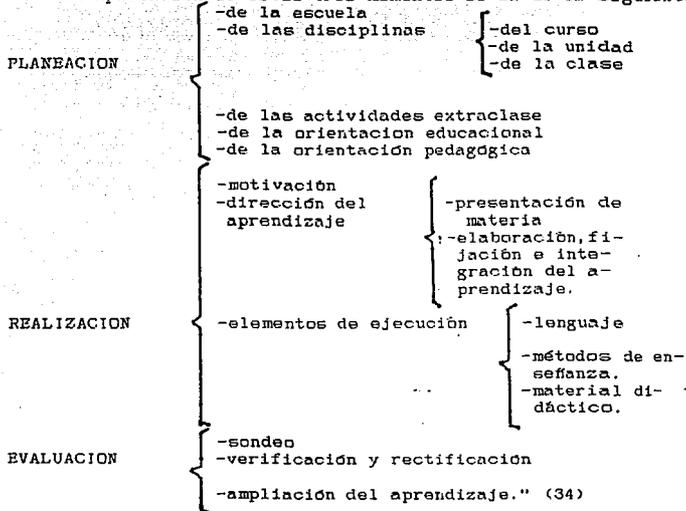
2. Realización : es la práctica efectiva de la enseñanza a través de clases o sesiones, de actividades extra clase, dentro y fuera de la escuela.

3. Evaluación: es la certificación de los resultados obtenidos, si se

(33) cfr. MATTOS, L. op.cit., p.29-30

alcanzaron los objetivos, si el planeamiento fue correcto, si es preciso rectificar o mejorar algo.

La aplicación de estos tres momentos se da de la siguiente manera:



2) Didáctica especial:

"es la aplicación concreta de los principios generales de la didáctica en donde cada asignatura, selecciona los contenidos y técnicas de enseñanza más eficaces, métodos, etc.; analiza los programas según las asignaturas y los alumnos; define los objetivos; estudia los programas de cada clase, las pruebas para la evaluación, e, investiga los medios para resolver dificultades en la enseñanza.

(34) cfr. NERICI., l., op. cit., p.56-57

Esto es la didáctica especial desde un punto de vista de cada asignatura, pero también se le considera desde una perspectiva del nivel de enseñanza: maternal, jardín de niños, elemental, media, media superior y superior." (35)

Ahora bien, la planeación requiere del planteamiento de objetivos, aquello que el educador se propone lograr en los educandos. Estos tienen el derecho a saber qué se espera de ellos. Para esto, el pedagogo ha de transmitirles acertadamente sus propósitos, ha de comunicarles los aprendizajes que debe lograr, mediante objetivos claros y precisos, para establecer, desde éste primer momento, la empatía. Además, para el planteamiento de los objetivos se deben detectar las necesidades de los educandos, y esto se logra con una buena comunicación.

En cuanto a la realización, primero el pedagogo debe motivar a sus educandos, lo cual se dará en la medida en que el contenido y el tratamiento del mensaje se ajuste a las necesidades reales de aquellos.

En la dirección del aprendizaje interviene todo el proceso de comunicación con sus elementos, pues el momento en que el pedagogo lleva el hecho educativo para lograr una respuesta deseada se logra: el aprendizaje.

Los elementos de ejecución constituyen, por una parte, el código del mensaje; y, por otra, el medio o canal. El pedagogo debe tener mucha precaución en el lenguaje que emplea; esto es, debe manejar el mismo código que sus educandos. Por su parte, los métodos y técnicas de enseñanza, así como el material didáctico, son las vías o canales que va a emplear el

(35) ibidem., p. 57-58

pedagogo para que su mensaje llegue con mas fuerza al receptor y lograr en él el objetivo propuesto.

Por lo que se refiere a la evaluación, ésta dará a conocer al pedagogo si logró los objetivos o no. De modo que las evaluaciones son necesarias porque constituyen una buena retroinformación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y en el proceso de la comunicación entre educando y educador.

Así pues, la comunicación y la enseñanza-aprendizaje son procesos humanos que pretenden una reacción y un cambio de conducta, respectivamente. Al comunicar datos significativos, la reacción es un aprendizaje. Por lo tanto la didáctica requiere necesariamente de la comunicación, y para lograr el aprendizaje, la comunicación tiene que ser efectiva.

Por último, es preciso que el educador cumpla con cuatro condiciones básicas para lograr en los educandos el aprendizaje.

- "a) Genuina vocación para la enseñanza;
 - b) Aptitudes específicas para el magisterio;
 - c) Preparación especializada en las materias que va a enseñar; y
 - d) Habilitación profesional en las técnicas de la labor docente."
- (36)

Este último punto es de gran importancia, pues las técnicas como canales de comunicación, deben ser empleadas eficientemente por el pedagogo, empezando por aquellas que entran en un primer contacto educando y educador; estas son, las técnicas de comunicación.

(36) cfr. MATTOS, L. op.cit., pp.9-10

CAPITULO II COMUNICACION ES PUENTE EDUCATIVO

II.1. Comunicación educativa, para qué?

Como se menciona en el capítulo anterior, la comunicación esta relacionada con todo el ámbito educativo y por lo tanto es y debe ser considerada como PUENTE o medio por la cual se forma e informa educativamente la VERDAD.

Tomando en cuenta lo anterior, la comunicación debe ser educativa en todos sus aspectos, tanto por parte del educador como por parte del educando, Aunque en otros casos la comunicación no siempre tiene implícito ese fin educativo.

Esta será entonces una gran responsabilidad del comunicador, que deberá convertirse en estrategia, que después de tener una visión de las metas en la vida y conociendo sus posibilidades y limitaciones, fija directrices "certeras y firmes" tanto para él como para su educando o receptor.

La clave del éxito en la vida no consiste en lo que le ocurre a un ser humano, sino en la manera en como él emplea lo que le acontece. Los proyectos en la vida se logran en forma gradual. Ocasionalmente se da un paso gigante, pero la mayor parte del tiempo ascendemos en pequeños pasos, aparentemente insignificantes en la escalinata de la vida. Cuando no subimos esa escalera, nuestras vidas están vacías y sin propósito. Pero si avanzamos, escalón tras escalón siempre en ascenso, cambios maravillosos empiezan a ocurrir en nuestro interior.

Vivir es estar forjado de proyectos; y hasta el último instante hemos

de dar sentido a nuestra vida. En este viaje de la vida es preciso saber a dónde se va y por dónde se tiene que ir; se tiene que formar un plan a modo de itinerario para llegar al destino del hombre.

Todo esto debe ser comunicado por el educador dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje, planeando los objetivos tanto a corto como a mediano plazo, teniendo presente los objetivos a largo plazo. "Esta programación en tres distintos momentos, es algo análogo al trabajo de fotógrafo que va tomando un mismo paisaje en distintos planos". Solo si tenemos los objetivos claros podremos concentrar nuestros esfuerzos. Si el objetivo planeado es equivocado nuestros esfuerzos y recursos se malgastan, por lo que es indispensable que el objetivo esté bien trazado en el camino correcto. Las metas deben ser realistas, o sea, proporcionales a los medios. Los objetivos que se deben alcanzar tanto educativos como comunicativos deben ponerse en una lista en orden de importancia (jerarquización), incluyendo, tanto fechas, como un plan a seguir para su consecución.

Con base en lo mencionado anteriormente el comunicador que además es educador deberá convertir el contenido de su comunicación en comunicación educativa, motivando a la persona humana, y propiciando una automotivación en él, porque el hombre fue creado como un ser que debe estar en continua superación; un ser que al alcanzar una meta debe fijarse una más alta.

Esto se logrará dentro de una organización, buscando ser eficiente pero no porque tenga mejor personal en comparación de otras organizaciones, sino porque fomenta el autodesarrollo a través de sus normas, sus hábitos de trabajo, y su "clima".

Ello por otra parte, es consecuencia del entrenamiento sistemático y concentrado de su personal, conjuntamente con una comunicación objetiva, clara, completa, organizacional y verdadera. De esta manera la comunicación, no sólo se torna cada vez más eficiente, sino que también es capaz de aspirar a objetivos más altos.

Sin olvidar que tanto el comunicador como el educador tienen una responsabilidad social que debe convertirse en su fundamento de acción.

Toda acción educativa debe recobrar su acción esencial : el énfasis en los valores, en la ética y los aspectos morales. Es preciso contribuir a reedificar una ética personal, así como una moral cooperativa.

Con relación a lo anterior, debe buscarse una comunicación efectiva además de educativa, sin dejar que esté obstaculizada por actitudes y sentimientos defensivos; lo cual ocasiona que las personas se sientan atacadas y malinterpreten el mínimo mensaje.

Por lo cual, la comunicación debe ser puente sólido para la educación de la persona humana, con la función de canal por medio del cual se influye en las relaciones interpersonales, el mecanismo por el cual se logren cambios y objetivos, aunque frecuentemente en nuestras labores diarias, nos encontramos en situaciones de ruptura de la comunicación.

La comunicación oral es el poder de la palabra, examina los conceptos básicos, así como las fallas de la comunicación, en forma amena y didáctica para que no surja dicha ruptura de la comunicación, sino al contrario,

utilizar la comunicación como un medio eficaz para detectar las necesidades de las personas y de la organización controlando tal proceso. El control adecuado de este proceso es esencial para lograr una eficiente coordinación en nuestras relaciones dentro de un ambiente propicio para obtener cambios y lograr nuestros objetivos.

Primordialmente se debe de tomar en cuenta que el elemento más valioso que tiene una organización, es el elemento humano y que dentro de ella se deben satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su plena realización.-

Hay que considerar, por lo tanto la dignidad de la persona humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actitudes paternalistas, ni explotación.

Por lo tanto, **comunicar para educar** es una afirmación que se basa en la labor educativa del pedagogo en cualquier organización, donde tendrá que buscar como objetivos primordiales incrementar la asertividad, la autoridad y los valores, primero diagnosticando las necesidades en el desarrollo humano y con base en estos, diseñar y promover planes y programas, siendo él dirigente de la acción educativa y comunicativa, con el fin de proporcionar los medios necesarios y motivar positivamente al grupo.

Es importante que el educador y comunicador, busque los conocimientos y experiencias que le permitan elevar su trabajo en cuanto a calidad en su puesto y por ende en la organización.

Debe buscar ser un líder y además un formador de líderes que sirvan y muevan a la organización hacia el desarrollo integral o completo y al

progreso por medio de la comunicación educativa y organizacional.

Tratando a cerca de la aplicación de la comunicación educativa en una organización, los profesionales que trabajan con la comunicación deben monitorear el clima social, detectar tendencias tecnológicas que afecten la comunicación, pulsar el clima organizacional dentro de ésta y, partiendo de esa realidad, elaborar programas comunicacionales, ejecutarlos y evaluarlos.

Todo esto obliga al comunicador educativo a tener una visión de conjunto, además de una capacidad de comprensión de las relaciones entre el todo y las partes, entre su empresa y el entorno, entre los fines y los medios, entre los problemas y las estrategias de solución.

Apoyar a la organización, implica para el comunicador educativo, entender a fondo los objetivos de la organización y sus problemas, ofreciendo respuestas en el plano comunicacional para su consecución.

Todo esto nos lleva a preguntarnos el para qué de la comunicación educativa, y respondiendo a esta interrogante, se puede decir que el principal objetivo es lograr el desarrollo integral de la persona humana dirigiéndolo hacia su perfeccionamiento y desenvolvimiento dentro de una organización.

Comunicar para educar es una afirmación que compromete al contenido de la comunicación para convertirla en puente, en medio o canal por medio del cual transmitir la educación.

II.1.1. Importancia efectiva de la comunicación.

Como se explicó anteriormente la educación forma parte esencial de toda persona humana, y por lo tanto la comunicación efectiva y educativa juega un papel fundamental como unidad de transmisión de la verdad en todos sus aspectos.

La comunicación efectiva se basa en dos elementos que deben ser desarrollados por el comunicador educativo :

A) Conocimiento de la teoría de la comunicación y su aplicación . Es obligación del pedagogo conocer los principios básicos de comunicación, su definición y esencia, elementos del proceso, teorías, tipos, básicos y barreras, pues sólo de este modo, podrá inferir la importancia de este proceso en su ejercicio profesional.

B) Empleo eficiente de las técnicas de comunicación. En el proceso de enseñanza - aprendizaje, uno de los elementos de los que se vale el pedagogo es el "cómo"; es decir, métodos y técnicas para lograr los objetivos propuestos. A mayor habilidad en el uso de técnicas de comunicación, mayor efectividad en la comunicación.

Así pues, tanto los conocimientos teóricos como las técnicas de comunicación son base para el desarrollo efectivo de este proceso. Pero la clave del éxito, no está únicamente en esta base, la acción conduce al éxito. De nada sirven los conocimientos y el buen manejo de las técnicas si el pedagogo no sabe comunicarse. He ahí la importancia de saber hablar, escribir, leer, escuchar y retener.

1) Saber hablar.

"En gran parte, la exposición oral se maneja mediante una conversación. La manera de hablar dice mucho más que muchas otras actividades de la vida. Lo que dice una persona y cómo lo dice revela más acerca de la inteligencia, personalidad y carácter, que la forma de vestir, comer o caminar." (37).

La verdadera elocuencia requiere :

a) Colocar bien la voz: respirar a fondo varias veces; mojar los labios y tragar saliva; traer notas de escala descendente, desde la nota más baja que se pueda alcanzar y, a partir de ella, subir cuatro notas más; articular claramente y con calma; hablar con suficiente lentitud.

b) Variar la entonación: usar tono alegre; matizar el tono en función de la frase.

c) Pronunciación: articulación franca y natural; uso de grabadora para corregir la mala pronunciación.

d) Uso de micrófono: mantenerse a 20 cm. de éste.

e) Higiene de la voz: evitar enfriamientos: evitar fumar o beber antes de hablar; evitar excesiva comida para que el estómago esté ligero y no impida la respiración.

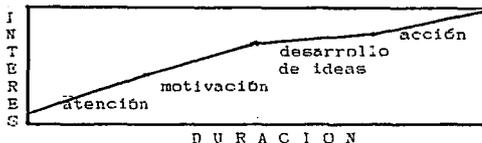
f) Elaborar un buen plan: saber qué duración va a tener el discurso: cinco minutos para cada idea principal, cinco minutos para la introducción y cinco minutos para las conclusiones; establecer la finalidad de su comunicación; seleccionar las mejores ideas.

g) Preparación de la exposición: descubrir cada hecho, indicar la

(37) cfr. SHAW, H., Como lograr mejores calificaciones., p.52

interpretación que de él se desprende y, eventualmente proponer una solución si se plantea un problema.

h) Hacerse escuchar; pensar en el auditorio, atraer la atención, dominar al auditorio con la mirada, repetir algunas frases, ilustrar las ideas y llevar un proceso del discurso, como la muestra la gráfica siguiente:" (38)



Este cuadro nos permite conocer los pasos por los cuales el interés de la persona humana va siendo integral por medio de la atención, motivación, desarrollo de ideas y una acción continua que demuestre el resultado de el interés.

Así pues, el pedagogo debe modular su voz de modo que no sea monótono, pero que llegue con suficiente fuerza a todo el auditorio. También es preciso que prepare muy bien su discurso para tener siempre una respuesta pronta a cualquier pregunta.

Es importante, igualmente, que no haga juicios anticipados sobre sus educandos. En muchas ocasiones el conferencista se encuentra con personas que se niegan a escuchar o a participar.

El educador deberá motivar con sus palabras y así, podrá hacer de un

(38) GUAUQUELÍN, F., op. cit., p. 83-113

grupo pasivo, uno activo y alegre.

El capacitador de una empresa, tendrá que dar informes a su jefe superior. Debe sentirse agusto de hacerlo oralmente, es importante que le tome gusto a la comunicación oral.

Así mismo, su comunicación oral debe ser clara y precisa. No debe dar lugar a que su auditorio le pida que aclare lo que dice porque resulta confuso. El pedagogo debe pensar que cada una de sus palabras tiene un valor y un significado.

2) Saber escribir

Existen muchas pautas que marcan la manera de redactar al escribir. El profesor Luis Fernández Sosa elaboró un cuadro donde se advierten siete rasgos de la redacción efectiva: (39)

RASGOS	RECURSOS (PROCEDIMIENTOS, INSTRUMENTOS)
UNIDAD	Subordinación a idea principal, yuxtaposición, oraciones cortas y completas, puntuación apropiada, enlaces.
COHERENCIA	Repetición de palabras claves, palabras y locuciones de enlace, modificantes junto a modificados, mismas formas gramaticales concordancia, comparaciones completas.
ENFASIS	Repetición de misma idea en otras palabras posición de palabras, gradación, orden envolvente, paralelismo, coordinación, declaración directa de lo importante.
EXACTITUD	Datos comprobados según validez, oportunidad y pertinencia, ortografía impecable, cifras revisadas, lecturas propias y ajenas, cumplimiento de especificaciones.

CLARIDAD	Actualizadores, particularizadores, delimitadores y especificadores para precisar denotación de sustantivos.
CONCICION	Palabras precisas según los vocablos de receptores, dominio de terminologías.
CORTESIA	Mantener intercambio de sentimientos positivos, vigilancia con anotaciones, reacciones anticipadas del destinatario siempre tratado como persona, ponerse en su lugar.
RECURSOS APLICABLES A TODOS LOS RASGOS: Empleo de señales de tráfico (signos tipográficos, puntuación).	

Así como el educador se puede ver obligado a dar un informe oral de sus actividades, también pueden haberlo por escrito.

Cualquier informe debe contener introducción, desarrollo y conclusiones. Es posible que la buena redacción se le dificulte en un principio, pero si lo ejercita en la universidad, posteriormente lo hará eficientemente y con gusto.

Todo escrito debe tener también una buena presentación y excelente ortografía. Esta última dice mucho de la persona que lo presenta. La persona humana dará ejemplo de orden y su personalidad se verá reflejada en ella. Por eso debe procurar siempre el uso de diccionario.

Además de buena ortografía, el contenido y desarrollo de sus mensajes deben llevar un orden lógico y coherente, su redacción debe expresar con claridad lo que pretende.

Por otra parte, los escritos e informes deberán ser de una extensión apropiada al contenido: no ser menores de una hoja -pues se pueden omitir explicaciones o aclaraciones importantes-, ni tampoco extenderse demasiado, donde se traten asuntos que desvían del tema.

3) Saber leer

Uno de los medios que contribuyen al perfeccionamiento del hombre es la lectura de libros, revistas y artículos de contenidos científicos. Es preciso que la persona humana se mantenga actualizado en su profesión, y para ello, tiene que leer mucho. Por eso, es importante que lea rápidamente.

Los primeros ejercicios de lectura consisten en leer despacio subrayando las ideas principales para luego, hacer un resumen o cuadro sinóptico. Se tiene que ir graduando la velocidad de la lectura al grado de obtener las ideas principales sin tener la necesidad de subrayarlas.

Para enriquecer el vocabulario, se debe usar siempre un diccionario, además que le ayuda a mejorar el mismo.

Es también importante que acuda a libros cuando tenga dudas de algún tema o preguntas que se le hayan planteado.

Para mejorar la lectura y aumentar sus conocimientos, la persona humana debe adquirir el hábito de leer. Es recomendable que lea aproximadamente uno o dos libros cada quince días, y el periódico diariamente.

Los libros son un buen aliado en la batalla del ejercicio profesional, pues ayudan a aclarar conceptos, aumentar conocimientos y son una vía de superación personal.

Se debe procurar adquirir libros científicos y tener en casa una biblioteca rica en conocimientos.

4) Saber escuchar

"Escuchar es una habilidad que se debe adquirir. En Estados Unidos son cada vez más las escuelas que se preocupan por enseñar a los alumnos a escuchar, porque generalmente, a lo largo de la actividad profesional, se dedican el 9% a escribir, el 16% a leer, el 30% a hablar, y el 45% a escuchar." (40)

Hay una serie de procedimientos que conducen a escuchar mejor una conversación con un interlocutor único, al mantener una reunión de trabajo, al seguir una conferencia, etc.

"a) En la charla con un interlocutor; no retener la palabra durante mucho tiempo; intervenir juiciosamente; expresar un testimonio de estima y respeto al interlocutor; hablar breve y discretamente; dar respuestas comprensivas que reflejen un esfuerzo por introducirse en el problema, tal como lo vive la otra persona.

b) En reuniones de trabajo: escuchar más y hablar menos para que todos puedan hablar; no interrumpir al que habla; anotar las reflexiones personales y hablar en su turno." (41)

c) En las conferencias James Brown propone cinco aptitudes a desarrollar para la audición eficaz:

(40) cfr., GAUQUELIN, F., op.cit., p.5)

(41) ibidem., pp.71-76

"- Aptitud para reagrupar las distintas partes de un discurso a fin de sacar de él la idea principal;

- Aptitud para discernir rápidamente lo que se refiere al tema y, por lo contrario lo que se aparta de él;

- Aptitud para hacer deducciones lógicas a partir de lo que se escucha;

- Aptitud para utilizar las claves del contexto verbal; palabras claves, transiciones, etc.;

- Aptitud para seguir un razonamiento complejo." (42)

Así pues, el comunicador educativo debe siempre dejar que su interlocutor termine la idea que está exponiendo. Debe escuchar con paciencia lo que le dice. Para un educando puede ser muy importante que el pedagogo lo escuche.

Es importante que al escuchar, el educador deje lo que está haciendo, mostrar verdadero interés por el educando, dar seguridad a su interlocutor para que se exprese libremente, dar confianza como oyente, y animarlo con preguntas.

De la actitud del pedagogo cuando escucha a un educando o compañero de trabajo, dependerá mucho el aprendizaje del primero y los buenos resultados de trabajo con el segundo.

Por otra parte el educador asistirá como auditorio a conferencias. Su comunicación auditiva debe ser eficaz, pues lo que aprenda, mucho le servirá para transmitirlo.

(42) ibidem, p.76

5) Saber retener

"Para poder retener bien, es preciso entender bien, y para entender hay que atender. El proceso de comunicación no se puede dar si el receptor no retiene la información.

Se pueden dar dos tipos de memoria: memoria inmediata, y memoria a medio y largo plazo.

Según las investigaciones de Joseph Jacobs, un adulto puede retener y repetir correctamente una sucesión de siete u ocho cifras.

Para ejercitar la memoria no hace falta sobrecargarla, esto sólo perturba su capacidad. Se debe memorizar el contenido de lo que se dice, y no las palabras.

En la lectura de un libro, es recomendable empezar por sacar siete u ocho ideas principales del autor; de éstas sacar otras, y así sucesivamente. Es más fácil memorizar cosas con secuencia lógica que ideas sueltas.

Para ejercitar la memoria, es preciso partir de educar las facultades superiores del cerebro: coordinación de las ideas, atención, interés." (43)

Así pues, la memoria juega un papel importante en la comunicación. Para que el proceso sea completo el pedagogo debe retener la información recibida, pues en la educación constantemente se da el proceso de comunicarse con los demás. El pedagogo recibirá datos que luego tendrá que transmitir. Así mismo, debe recordar las reacciones de sus receptores durante los cursos que imparta para rectificar o ratificar su mensaje. Entonces, es preciso atender a los estímulos, anotar citas, páginas, observaciones, pues cada educando tiene una personalidad propia y el pedagogo debe tenerlo presente para darle atención especial a cada uno de ellos.

(43) ibidem, p. 177-181

De este modo se han presentado algunos consejos para desarrollar una comunicación efectiva en el pedagogo, convirtiendo a ésta en una comunicación educativa que transmita lo necesario para el desarrollo integral de la persona humana.

Con esto se ve la importancia de una comunicación efectiva y educativa en el pedagogo, es precisamente, la justificación de esta investigación. Cabe ahora analizar el propósito educativo de la comunicación.

11.1.2. Propósito educativo de la comunicación.

Tratando a la comunicación y a la educación como procesos interrelacionados, se puede afirmar que, al trabajar con la persona humana, se encuentran las diferencias más profundas; una diferente sensibilidad frente a las motivaciones y una actitud, también diferente, ante las responsabilidades personales y sociales que les corresponden, y es aquí donde entra en acción, la comunicación educativa como responsabilidad del pedagogo dentro de cualquier organización, convirtiéndola así en **comunidad** entre las personas humanas.

Así pues, la organización educativa busca también eficiencia para dar unidad a los múltiples elementos que entran en juego en el proceso de mejora personal.

En primer lugar, hay que dar su lugar correspondiente a la **persona humana**, dar unidad de educación, unidad de metas e interacción que es lo que distingue a un grupo de una masa. La pluralidad no obstaculiza la unidad: lo que la agrede y la destruye es la división.

Cada ser humano es un tesoro, una promesa. Por lo cual, como comunicadores educativos se debe detectar a las personas que son agentes de educa-

ción, de verdad y de amor, tomando la firme decisión de desenmascarar la mentira, odio, fraude, deslealtad, etc.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que el propósito educativo de la comunicación será entonces, brindar un servicio personal en cuanto a la profundización del autoconocimiento y el de la sociedad en que nos tocó vivir, para lograr una máxima ordenación interna y un mejor servicio a los demás.

Todo educador por lo tanto, tendrá que conocerse a sí mismo como si tuviera un espejo que le ayude a descubrir las múltiples posibilidades y facetas de su personalidad, así como sus carencias y limitaciones ayudando a los demás a que ellos también lo descubran y lo acepten con una visión hacia la autosuperación y desarrollo progresivo e integral.

Es imposible comunicar educativamente, partiendo de una visión reduccionista de la persona humana. Porque como menciona Maritain: "... la obra entera de la educación debe tender a unificar y no a dispersar; debe esforzarse por fomentar en el hombre la unidad interior." Para lo cual, y para el conocimiento realista de nuestro entorno social, todos necesitamos ayuda. Para ayudarnos a pensar, decidir y actuar educativamente, si nuestro objetivo es lograr una comunicación educativa.

Sin embargo la eficiencia de la comunicación educativa, está en lograr la máxima ordenación interna y el mejor servicio a los demás.

Nuevamente nos encontramos con un planteamiento ambicioso: no se trata de estar más o menos ordenados, o de lograr la mínima disciplina personal o social, sino poner en práctica la pedagogía y la educación para elevar la mirada a la meta de la **máxima perfección posible**. No puede haber orden sin

jerarquía, ni servicio auténtico sin amor. (44)

En cuanto al servicio que debe proporcionar el pedagogo como comunicador educativo, puede tener dos tendencias: una generalista con dominio del conjunto y comprensión de las partes, y de un especialista con dominio de las partes y comprensión del conjunto.

Esta estrategia no puede desligarse de la táctica, la definición de objetivos de una praxis adecuada, la fijación de metas ni del uso más oportuno y profesional de los medios. La técnica, la experiencia, el dominio tecnológico, por su parte, aportarían muy poco sin una dirección, que solo puede ser dada a partir de una comprensión de los procesos de comunicación y su inserción en los objetivos de la organización.

El comunicador en las organizaciones, ha pasado a ser fundamentalmente un asesor. Sin descuidar los medios, ha pasado de la comunicación instrumental a la comunicación estratégica.

Así pues, del comunicador global se espera:

- Conocimiento de la realidad circundante.
- Conocimiento de la organización y sus fines.
- Capacidad de captar e interpretar los cambios del entorno y su efecto en la organización.
- Formación multidisciplinaria.
- Idiomas.
- Experiencia en opinión pública.
- Flexibilidad (tiempos, medios, mensajes, países, público.)
- Alta capacidad de respuesta.

(44) cfr. FLIEGO BALLESTEROS, M. Tu familia merece libertad., p.172-178

Por lo tanto, la orientación global está basada en la convicción de que ninguna organización puede esperar tener éxito y prosperar a largo plazo si no tiene fines ni objetivos educativos y además si se desarrolla en un clima hostil.

Siendo así, el pedagogo deberá realizar una comunicación organizacional y educativa, basada en diferentes habilidades y capacidades como las siguientes:

Habilidad para comunicarse:

- Ordenar las ideas antes de hablar.
- Identificar el sentimiento que produce la comunicación.
- Hacerse responsable de lo que se va a decir.
- Dar mensajes claros.
- Ser congruente con lo que se dice y hace.

Habilidad para escuchar:

- Dar un tiempo necesario para escuchar.
- Comprender el mensaje y percibir sentimientos a través del lenguaje no verbal.
- No interrumpir.
- Aceptar las diferencias.

Habilidad para la retroinformación:

- Proporcionarla conciente y responsablemente.
- Describir la conducta, no evaluarla.
- Ser específico y concreto.
- Dirigirla a comportamientos que puedan ser modificados.
- Ser oportuno y no dar mensajes contradictorios.

Capacidad para recibir retroinformación:

- Estar abierto y ser sincero con uno mismo.
- Tratar de escuchar.
- Pedir información si algo no queda claro.
- Validar la información recibida con la propia experiencia.
- No caer en la tentación de defenderse o contraatacar.

Por consiguiente, se puede afirmar que la comunicación que debe existir dentro de una organización debe ser educativa y organizacional, porque

el comunicador hoy más que nunca juega un papel clave en la búsqueda de la propeperidad y armonia social.

Así pues, el siguiente asunto a tratar, será el significado de la comunicación organizacional con relación a la motivación y la capacitación dentro de una empresa.

II.2. Comunicación Organizacional, que es?

II.2.1. Definición de comunicación organizacional.

Para que un trabajador logre la máxima eficiencia en su trabajo, requiere que se le sea proporcionada toda la información con respecto al mismo trabajo.

Informar significa dar a conocer una cosa, y en ese sentido se puede decir que es un sinonimo de comunicacion.

En un sentido mas estricto por informacion se entiende aquello que es comunicado, es decir el contenido de la comunicacion.

En una organizacion, la informacion es el conjunto de datos llenos de significado que comunican conocimientos utiles, por lo tanto un sistema de comunicacion dentro de la empresa, es un sistema de flujo de informacion.

La comunicacion organizacional es el proceso de doble sentido a traves del cual personas que trabajan en la empresa o que tienen contacto con ella, se intercambian informacion con un proposito determinado.

De esta definicion surge la primera clasificacion de comunicaciones:

- 1) Comunicaciones internas, que son las que se producen entre los

integrantes de la empresa. Ejemplo: Una reunión del comité directivo.

2) Comunicaciones externas, que son aquellas que se llevan a cabo entre uno o varios integrantes de la empresa y personas que no pertenecen a ella. Ejemplo: Una entrevista con un cliente.

Podemos afirmar que todo flujo de mensajes que se den en una empresa, sean estos hacia dentro o hacia fuera o en cualquier dirección, es lo que se puede llamar comunicación organizacional.

Para el óptimo funcionamiento de una organización se torna cada vez más importante la comunicación interna. El profesional dedicado a esta actividad es uno de los ejecutivos claves dentro de la empresa, ya que de él depende crear, buscar y vender las formas de integrar al personal de una empresa o institución.

La persona o departamento dedicado a fomentar la mejor comunicación dentro de la empresa debe buscar o crear los canales adecuados como podrían ser la revista interna, buzones de sugerencias o quejas, tableros de avisos, reuniones de información o integración y en general todos los medios para tener una mayor cooperación de los integrantes de la empresa.

El fin de la comunicación organizacional es "fomentar la integración en todos los aspectos para que se de la cooperación, la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de ciertas actividades, buscar formas de crear y diseñar sistemas y programas específicos que motiven al personal y que lo hagan sentirse satisfecho de pertenecer al centro en que labora." (45)

(45) SORTRES MORA, B., Comunicación organizacional; paso hacia la productividad. Revista EXPANSION No.465. México D.F. 1987., p.45

comunicación interna es el de la interferencia o ruido, ya que de éste se derivan todos los obstáculos que impedirán el buen funcionamiento de dicha comunicación y por lo tanto de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Por ejemplo, el caso del rumor, que es típico, y también uno de los obstáculos más peligrosos que se pueden presentar sobre todo en periodos de conflicto, pues podría llegar a distorsionar gravemente los hechos reales.

La pedagogía moderna tiene hoy en día como base en todo su proceso y sus actividades a la comunicación en cualquiera de sus formas. Se han dado muchas aportaciones tanto de sociólogos como de psicólogos en materia de comunicación para lograr un mayor bienestar dentro de la empresa.

Todos aquellos que administran una organización o que tienen a su cargo a la persona humana, se valen de técnicas y principios sociales y hasta expertos en comunicación educativa como podría ser un pedagogo para obtener dichos fines.

La comunicación es una de las herramientas principales que posee un pedagogo para el logro de los objetivos de la empresa en la cual trabaja.

El factor humano requiere una atención especial dentro de la empresa, porque de él depende el buen funcionamiento de la misma, al realizar la actividad de recibir y transmitir información. Todo miembro de la empresa tiene la necesidad de saber cuándo y qué comunicar a alguien, así como los canales formales e informales para hacerlo.

El éxito que tenga el grupo de hombres que integra la organización al

hacer un trabajo en comun depende, en gran parte, de lo bien que se comuniquen entre si. Cualquier error disminuira la eficiencia.

Hasta ahora hemos visto que la comunicacion es la forma a traves de la cual las personas en cualquier organizacion intercambian informacion con respecto a su medio ambiente, ideas, requisitos o circunstancias, por ello se tiene una necesidad especial, en la actualidad, que es contar con un excelente sistema de comunicacion.

11.2.2. Comunicacion como apoyo a la motivacion.

Un pedagogo, que tiene a su cargo la labor educativa de la comunicacion, debe saber que es lo que motiva a la persona humana, porque se debe de crear y mantener un medio ambiente propicio para que los individuos lleguen al logro de un objetivo comun.

Es necesario incluir factores motivadores en todas las funciones organizacionales para lograr una verdadera integracion de los trabajadores hacia el medio ambiente donde se desarrollan y poder asi lograr su maxima eficiencia.

La motivacion no consiste en tratar de manipular sino mas bien en reconocer los factores motivadores al crear el ambiente de trabajo.

Se sabe que todas las personas dirigimos nuestros esfuerzos hacia el logro de una meta, sin embargo a veces no se sabe porque se hacen las cosas y otras veces si, porque los impulsos emocionales de los individuos permanecen en el subconciente.

La tarea principal del pedagogo, como ya se habia mencionado, es hacer que las personas con su trabajo, contribuyan al logro de las metas y obje-

tivos de la organización.

El problema de la motivación en la actualidad es muy complejo, porque no se ha podido comprender totalmente el por qué de la conducta humana y cuales son los verdaderos motivos que lo impulsan a actuar de determinada manera.

A la persona humana, antes que todo, se le debe tratar como ser humano y con equidad, se deben elaborar programas de comunicación para mantenerlos bien formados e informados acerca de las metas y políticas de la empresa; esto anima al trabajador a cumplir con su labor, al saber que es tomado en cuenta; si no existe una buena comunicación se desaniman o no le ponen el suficiente ahínco a sus labores.

La comunicación es muy importante para la motivación porque se debe mantener al personal bien formado e informado y se le debe hacer sentir su importancia en cualquiera de los puestos que desempeñe. Se debe hacer saber que sea éste el mensajero, un obrero, un gerente o un director, la labor que cada uno de ellos desempeña para la empresa es vital e insustituible por la actividad de otro.

Los hombres trabajan por variadas necesidades, la mayor parte de su tiempo lo invierten en su trabajo, lo cual implica tener relaciones con infinidad de personas, por ello es fundamental que el pedagogo como comunicador educativo busque la manera para que estas relaciones sean positivas y no entorpezcan el ritmo de trabajo.

En la medida en que un trabajador se siente más identificado con su empresa, se siente parte de ella, podrá entender mejor la motivación, es decir una buena comunicación hace que las personas humanas se sientan

motivadas y esto repercutirá en una mayor productividad.

Las personas por lo general, piensan que se pone a la empresa por encima de ellas y de su trabajo, así como de la satisfacción de sus necesidades y todo ello las desmotiva. Por lo contrario si se les demuestra que la empresa y su trabajo les puede dar salida a sus energías y representa una fuente de satisfacción de sus necesidades, las personas humanas se sentirán altamente motivadas y serán mejores colaboradores en el éxito de la empresa.

Se sabe que algunos de los factores que motivan a los empleados son: salarios equitativos, programas de beneficios o prestaciones, métodos de supervisión adecuada, procedimientos para conceder ascensos y buenos sistemas de comunicación en ambos sentidos.

Muchas veces al trabajador se le trata como medio de producción, no se le comunica nada, sólo recibe ordenes del supervisor quien lo tiene bajo un excesivo control.

También se encuentra con su trabajo en sí que puede ser abrumador o estimulante. Todos estos factores son los que van a impulsar a la persona humana a llevar a cabo su desarrollo integral como ser humano.

El proceso de comunicación interna en cualquier organización tiene precisamente el fin de integrar y motivar a los empleados para que sientan y sepan que en verdad son partes indispensables en la empresa.

La gran tarea del pedagogo será, detener la tendencia hacia la deshumanización del trabajo y aprovechar el potencial del hombre de un modo más completo, es hacer también de su medio ambiente de trabajo un estímulo en

vez de una presión que lo abrume. Sin embargo lo más común es que las personas no encuentren en sus trabajos la oportunidad para satisfacer sus necesidades más hondas y por ello dirigen su atención a otras actividades donde analizan y aportan todo su esfuerzo y entusiasmo.

Para lograr una mejor motivación y mayor productividad es necesario que exista buena y continua comunicación con el trabajador: conocer qué le motiva, cómo llegó a ser así, por qué se comporta de esa forma, etc. porque todo individuo llega a la organización con un antecedente de motivos que debe llegar a satisfacer a través de su trabajo.

La comunicación organizacional en manos del pedagogo como comunicador educativo es entonces, la herramienta, el apoyo para lograr una eficaz motivación y lograr que los trabajadores se sientan integrados y felices y así trabajen con todo su esfuerzo y dedicación pues el resultado será de todos.

II.2.3. Comunicación como apoyo a la capacitación.

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." (46)

Para que una empresa logre sus objetivos es necesario que cuente con el personal adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, por ello la capacitación es de gran importancia.

(46) SILICEO, A. Capacitación y desarrollo de personal, p.20

o simplemente como pérdida de tiempo y dinero y no tienen una orientación real al respecto.

La capacitación dentro de la empresa debe dar a cualquier nivel una visión global básica y hacer hincapié en los puntos específicos de cada puesto.

La capacitación es un medio favorable para la motivación de cada uno y la integración de todos a la empresa, porque el empleado al conocer la labor que desempeña dentro de la organización se sentirá y desempeñará sus labores como miembro responsable de la misma.

La capacitación tiene dos fines básicos:

- 1) Promover el desarrollo integral de cada persona dentro de la empresa.
- 2) Lograr un conocimiento especializado del puesto.

Los cursos de capacitación nos ayudan a encontrar posibles anomalías, pero no son el único medio. También ayuda a poner una o varias políticas de comunicación abierta que permitan al trabajador o dar testimonio de alguna situación problemática que él encuentre en la empresa.

Se debe luchar porque el ambiente sea cada vez más abierto, porque todos son una organización que trabaja para lograr su objetivo y además este medio ambiente debe permitir la automotivación, la creatividad y la comunicación efectiva para obtener buenos resultados a corto plazo.

La comunicación apoya a la capacitación y en realidad se ha abusado mucho de ella, porque se dice que es la causa y pretexto de muchos problemas.

La capacitación es un medio del cual se deriva en alto grado la eficiencia en el trabajo; una comunicación abierta en el manejo de información constituye un factor muy importante para una buena capacitación.

Se debe enseñar a los trabajadores a sentirse parte de la organización para que aprovechen mejor los conocimientos que se les otorgan y se sientan así más motivados a realizar su trabajo de la mejor manera posible para su autodesarrollo integral.

II.3. Comunicación efectiva porque ?

II.3.1. Qué es el proceso de comunicación dentro de la empresa?

El hombre tiene una necesidad fundamental, distinta de la necesidad física de alimentarse o guarecerse: la necesidad de comunicarse con sus semejantes. Esta necesidad es muy importante en la sociedad actual, es indispensable para la supervivencia.

Desde el inicio de la humanidad, la persona humana, sobrevivió gracias a que era sensible y adaptable en sus relaciones, aprendió a comunicarse, porque es la única especie que es capaz de desarrollar y crear el conocimiento acelerado durante nuestra existencia en la tierra.

Nos referimos a la comunicación constantemente a muchos niveles por diversos motivos y en múltiples formas. La palabra **comunicación** se ha hecho muy popular y es usada para designar problemas entre empleado y jefe, entre naciones o entre cualquier persona.

Pero qué es en realidad la comunicación?, para adentrarnos en el tema,

a continuación se presentan algunas definiciones:

"Comunicación es el proceso de poner en común, intercambiar estados subjetivos tales como ideas, sentimientos o creencias." (47)

"Comunicación es el arte de transmitir información, ideas, sentimientos de una persona a otra." (48)

"El verbo comunicar proviene de la voz latina comunicare, puesta a poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participar de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, "tomando su parecer." (49)

"Comunicación es el proceso personal de actos intencionales dirigidos por medio de signos, a una o varias personas, para que asimilen el concepto o conjunto de conceptos idóneos para modificar o reforzar comportamientos." (50)

Elaborando una definición propia de comunicación, se puede decir que es el proceso por medio del cual se transmite y recibe toda clase de información que es utilizada como base para el entendimiento, acuerdo común o comprensión para llevar a cabo cualquier acción o toma de decisiones.

La comunicación se ha venido estudiando de varios siglos atrás, es desde Aristóteles cuando se empezó a estudiar.

Aristóteles decía que el arte de comunicarse está compuesto de tres elementos : quién habla, qué dice y a quién habla. En realidad esta es la base de la comunicación y aunque se hayan transformado los términos y se

(47) REYES AGUILAR, R. Comunicación, apuntes de mercadología de la comunicación, p. 1

(48) KERRY, AULT, AGNE. Las comunicaciones en el mundo actual, p.17

(49) MORES DE G. Y CROZCO G. Hacia una comunicación administrativa integral, p. 24

(50) BASAVK FERNANDEZ DEL V. A. La dimensión comunicativa del hombre, p. 47

hayan elaborado múltiples modelos, todos se basan en los elementos de Aristóteles, sólo se han cambiado vocablos y se han desarrollado conceptos.

En 1930, Laswell además de hacer un análisis de los tres elementos de Aristóteles agrega otros dos. Laswell llama a quién habla emisor, lo que se dice se llama mensaje y a quien se habla será el receptor, además habla también del estudio del canal por medio del cual se transmite el mensaje escogido por el emisor y del estudio de los efectos que produce el mensaje en el receptor o receptores.

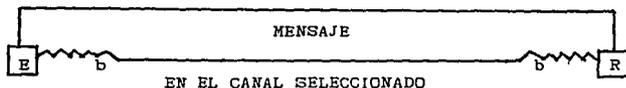
Posteriormente Raymond B. Nixon amplía el estudio del proceso comunicativo con sus aportaciones y se dedica a estudiar además: las intenciones del emisor, que es lo que transmite, a través de qué canal, a quién, con qué efecto y bajo qué condiciones.

Lo que en un principio estudió Aristóteles se comienza a complicar sin perder sus fundamentos.

Actualmente la ciencia de la comunicación también le interesa estudiar dos aspectos muy importantes, las barreras dentro de la comunicación, que son las que impiden total o parcialmente la efectividad de dicho proceso y la retroinformación también llamada feed-back, que consiste en la respuesta o retorno del mensaje al emisor con otra información adicional.

A continuación analizaremos un modelo básico del proceso comunicativo, el cual consta de los siguientes elementos (este modelo fue elaborado personalmente con los elementos más importantes de la comunicación):

RETROALIMENTACION



E = Emisor R = Receptor b = Barreras

EMISOR

Es aquel que va a exteriorizar la comunicación. El emisor transmite una señal que contiene un significado para el transmisor. Estas señales o signos sólo pueden tener el significado que la experiencia de cada persona humana le permite leer en ellas.

El emisor transmite el mensaje de acuerdo a un marco de referencia común, tanto para el como para el receptor, es decir el mensaje será compuesto por signos que ambos conozcan y se interpreten con el mismo significado.

El lenguaje por ejemplo, es un sistema de signos común en cada zona.

El mensaje debe estar transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez para que el impacto sea decisivo.

Un emisor debe conocer básicamente dos cosas: saber lo que se desea comunicar y saber cómo expresar su mensaje.

MENSAJE

Es el contenido de la comunicación, aquello que se va a decir y por

ello se tiene que conocer a fondo. Un mensaje debe cumplir con seis características básicas:

- a) Que el mensaje sea real y veraz.
- b) Que el mensaje sea de utilidad para el receptor.
- c) El mensaje debe ser claro, es decir bien entendido por el receptor.
- d) El mensaje debe tener continuidad y consistencia para que pueda ser captado muchas veces.
- e) El mensaje debe estar adecuado al medio a través del cual se envía o se transmite.
- f) El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje.

Aunque parece muy simple, el mensaje es algo complicado, un mensaje tiene dos significados, uno superficial, que es lo que quieren decir las palabras en sí y otro obscuro, que es lo que nosotros queremos dar a entender con nuestras palabras.

Ejemplo: Si el emisor dice "Buenos Días" el significado superficial se refiere al brillo del sol, al cielo, etc. y el significado obscuro da a entender al receptor que nos alegramos de verlo, que sigue siendo nuestro amigo, etc.

El mensaje abarca con frecuencia varios mensajes paralelos no sólo audibles sino visibles, es decir el efecto del mensaje no depende de un solo canal sino de varios, que en conjunto dan a conocer el mensaje correcto que se quiere transmitir.

CANAL

Es el vehículo o medio a través del cual se transportan los mensajes. Podría ser una carta, la radio, la televisión, una línea telefónica, el mismo lenguaje, etc.

Es importante elegir el canal adecuado para el mensaje, y así poder

ser transmitido eficientemente al receptor o receptores, ya que si se enviara por un canal que no es precisamente el más adecuado tal vez no sería aceptado por el receptor, lo modificaría o simplemente no lo captaría.

RECEPTOR

Es aquel que recibe y capta el mensaje transmitido por el emisor.

El receptor debe tener habilidad comunicativa, es decir, debe tener las características necesarias para poder recibir y tal vez volver a transmitir a otros receptores el mensaje, por ejemplo: habilidad para escuchar, para leer, para pensar, etc.

La cultura y situación social del receptor afectan la interpretación del mensaje, por ello es importante tomar en cuenta el marco de referencia o dicho de otra manera, el medio ambiente que rodea al receptor o receptores.

Es muy importante la reacción o respuesta (o carencia de ella) del receptor ante la comunicación, ya que si no se lleva a cabo como se planeó pueden haber barreras o distorsiones. Para definir si la respuesta es o no adecuada, resulta indispensable observar la conducta del receptor.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

La comunicación tiene ciertas barreras que son factores que impiden u obstaculizan al proceso comunicativo.

Con mayor frecuencia se encuentran los siguientes tipos de barreras:

1) Barreras semánticas = se refieren al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa el sentido que se les da, se pueden

prestar a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende algo que no fué o que le quiso decir el emisor.

Por ejemplo, si el emisor dijo "carta blanca" queriendo expresar confianza, credibilidad se puede originar una barrera de este tipo cuando el receptor lo toma como una burla.

2) Barreras psicológicas = son factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. Algunas de estas barreras podrían ser:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Timidez.
- Preocupación o emociones.
- Sospecha.
- Aversión.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de uno mismo...

Estos factores influyen a la persona humana que escucha (receptor) para que acepte o rechace el mensaje de una comunicación.

Debemos comprender a las personas, conocerlas y analizar si están en condiciones de recibir y procesar adecuadamente determinado mensaje.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras de este tipo son:

- Alto status
- Poder para emplear o despedir
- Apariencia física imponente
- Interrumpir a los demás cuando hablan
- Actitud déspota
- Demasiada formalidad en la comunicación

3) Barreras fisiológicas = son las que impiden recibir o emitir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos físicos del emisor o del receptor en cualquiera de sus sentidos.

Los ejemplos más claros podrían ser los tartamudos, ciegos, sordos, etc.

4) Barreras fisiológicas = se refieren al ruido excesivo o interferencia física ya sea externa o dentro de los mismos instrumentos usados como canales.

Ejemplo: que se cruce una llamada telefónica, que pase un camión muy cerca, etc.

5) Barreras administrativas = son las causadas por mala administración o deficiente operación de los canales de comunicación. Para evitar que se lleguen a presentar estas barreras, se podrían llevar a cabo las siguientes recomendaciones:

- a. Utilización de un lenguaje sencillo.
- b. Interés en la retroinformación.
- c. precisar la finalidad de lo que va a comunicar.
- d. Utilizar el canal o canales adecuados.
- e. Reconocer el significado de los conceptos para que no llegue a haber malos entendidos.
- f. Que el mensaje se transmita en el momento más oportuno pues las circunstancias emotivas en que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.
- g. Reforzar las palabras con hechos.

RETROINFORMACION

También se le llama feed-back y se entiende como la información que proviene, en retroceso del receptor al emisor, y le indica a éste cómo se puede desarrollar el mensaje.

Existe una gran cantidad de retroinformación en la comunicación personal y muy poca en la comunicación masiva, por lo cual resulta más fácil explicar algo o convencer a una persona frente a frente.

En cualquier tipo de comunicación se requiere que el proceso se realice de manera eficiente, que al receptor llegue el mensaje que verdaderamente se quiso transmitir, a esto se le llama alta fidelidad.

Existen ciertos factores decisivos de la efectividad de la comunicación y estos son de acuerdo a los cuatro elementos básicos dentro del proceso:

Para el emisor se requiere:

1. Habilidad para la comunicación.

Es decir un emisor debe poseer las habilidades de hablar, escuchar, escribir, leer y pensar o reflexionar.

2. Actitudes positivas.

a. En cuanto a sí mismo, es decir que se tenga autoconfianza, que crea en él y se sienta capaz de transmitir ideas a los demás.

b. En cuanto al tema que va a tratar, es decir debe creer que el tema tiene un valor en sí, si no le será difícil transmitir una comunicación efectiva.

c. En cuanto al receptor, porque el receptor en seguida capta la actitud del receptor con respecto a ellos, si los trata con afecto o con desprecio y esto es decisivo en la buena recepción del mensaje.

3. Nivel de conocimiento.

Es obvio que el nivel de conocimiento que el emisor posea sobre el tema afecte su mensaje. No puede referirse de algo que no se conoce y por lo tanto no habrá efectividad si no hay un conocimiento del tema.

Y no sólo del tema, porque si no hay un conocimiento del proceso de comunicación, también se afecta la conducta de dicho proceso negativamente.

4. Sistema socio-cultural.

Ningún emisor se comunica libremente sin estar influido por la posi-

ción que ocupa en determinado sistema socio - cultural.

La persona humana no se comunica igual cuando pertenece a distintas clases sociales o cuando sus antecedentes culturales son distintos.

El emisor debe adaptarse al contexto socio - cultural del receptor para que la comunicación sea eficaz.

Para el receptor se requiere:

Todo lo que se ha dicho con respecto a las características de un emisor es igualmente aplicable al receptor, porque el receptor será emisor y el emisor fué receptor al recibir la información.

En una comunicación efectiva, el receptor es el eslabón más importante del proceso de comunicación, porque si el mensaje no llega al receptor como se pensó es como si el emisor estuviera hablando consigo mismo.

Tanto el emisor como el receptor pueden ser analizados en sus habilidades comunicativas, actitudes, niveles de conocimiento, contextos culturales y sistemas sociales. Lo que no puede estar implícito como tal es la interdependencia entre el emisor y el receptor.

Para el mensaje:

1. **Elementos y estructura.**

Es muy importante definir los elementos del mensaje y estructurarlos de la mejor manera posible.

Todo lo que la persona humana conoce, es conocido de alguna forma, todo tiene un ordenamiento.

No es posible hacer nada si no se ha estructurado previamente. Elementos y estructura están unidos pues no existe uno sin el otro.

2. Nivel de discusión.

Cuando analizamos el mensaje en la comunicación, podemos tomar en cuenta el código, su contenido y su forma. A esto se refiere el nivel de discusión, cómo podemos ampliar nuestro análisis para llenar nuestros propósitos y tener una perspectiva de lo que se nos quiere decir.

3. Código del mensaje.

"Un código es todo aquello que posee un grupo de elementos y es un conjunto de procedimientos para combinar estos elementos en forma significativa." (51)

Para codificar un mensaje se debe tomar en cuenta, en primer lugar qué código se va a usar, qué elementos de éste y qué método de estructuración se seleccionará.

4. Contenido del mensaje.

El contenido es el material que selecciona el emisor para expresar lo que desea. El contenido debe estar bien estructurado.

5. Tratamiento del mensaje.

El tratamiento es el conjunto de decisiones que toma el emisor al elegir el contenido y el código del mensaje.

Para el canal.

Un canal de comunicación son los sentidos a través de los cuales un receptor puede recibir el mensaje que le ha sido transmitido por el emisor. Los canales unen al emisor con el receptor y les permite comunicarse.

Para hacer una elección de canales es necesario analizar el mensaje y

(51) BERLO DAVID, K. El proceso de la comunicación, p.45

el receptor. Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y la elección de este es importante para la efectividad comunicativa.

A veces se toma el canal como vehículo, sobre todo cuando es comunicación masiva. Ejemplos: televisión, radio, periódico, etc.

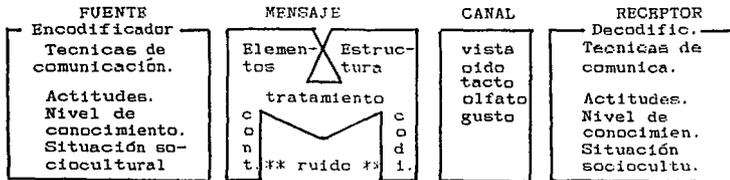
El estudio de la comunicación implica dos aspectos esenciales :

1. Un amplio conocimiento de los medios a través de los cuales se transmite el mensaje.
2. La comprensión de cómo la persona humana hace uso de esos canales para satisfacer sus múltiples necesidades.

El hombre en la actualidad ha creado un complejo mundo con el objeto de transmitir mensajes y disminuir las barreras.

Nuestra mente y nuestra tecnología han alcanzado metas antes ni siquiera pensadas.

El proceso de la comunicación (52)



Con ayuda de computadoras y sistemas de transmisión inmediata (teléfono, telex, telefax) la persona humana ha llegado a manejar el tiempo y el espacio como quiere.

(52) idem., p.55

La comunicación es el proceso más importante en la actualidad, porque de ella depende el éxito de cualquier actividad humana.

II.3.2. Cómo debe ser la comunicación en la empresa ?

La comunicación no consiste tan solo en que el pedagogo como comunicador educativo, transmita información mientras otros la reciben, ni tampoco los subordinados son los que la emiten y sus superiores sólo escuchan, sino que es un hecho en el que todos son emisores y receptores, según las relaciones de autoridad, funcionales y de cooperación que existen en la empresa.

En un sistema sencillo, en el cual el director también desempeña trabajo, la comunicación es totalmente externa. Se necesita información sobre precios, competencia, tecnología y finanzas, así como conocer las actividades del gobierno y el ciclo de los negocios.

El proceso de comunicación es una empresa mayor, es en parte el mismo, aunque también se requiere de datos proporcionados internamente dentro de la organización. La acción y medidas inmediatas que se deben tomar se hacen más complicadas cuando se tiene gran número de empleados.

Lo importante en un proceso de comunicación para una empresa grande es saber clasificar la información que se necesita y lo que se haga para permitir la toma de decisiones útiles.

Con objeto de hacer más efectiva la transmisión de información, las organizaciones, así como los individuos, desarrollan un proceso de codificación, es decir ciertas normas de selección y discriminación de la información. Se selecciona lo que es importante y estratégico.

Sin embargo, a veces surge el problema de la gran cantidad de información que se maneja y el empleado al sentir esta sobrecarga trata de evitarla ya sea procesarla en forma incorrecta, dejando de recibirla, eliminar parte de ella al emitirla, no presentando la atención que requiere, etc. Para resolver estos problemas es necesario que en el proceso de comunicación se tengan varios canales especializados de información, esto se lleva a cabo a través de la estructura de organización de la misma empresa, es decir el establecimiento de funciones y agrupamiento de actividades.

El proceso comunicativo dentro de la organización consiste en la transmisión y recepción de información clasificada, a través de los canales especializados, dependiendo de cada empresa y llevando a cabo un control del mismo para evitar desviaciones que puedan repercutir en la eficacia de la organización.

El control de la comunicación es un problema difícil de resolver, sobre todo cuando hay cantidad de información y de personas. Cada persona debe ser responsable de la información que maneja y saber exactamente qué información necesita.

El control se podría llevar a través de informes mensuales mencionando cualquier problema que crean que exista. Esto se les da a conocer a los empleados para que ellos mismos los resuelvan.

El inconveniente que tiene este método es que el capacitador puede exagerar, o no saber redactar bien el informe, o tal vez lo presente por su extensión, contenido y apariencia sólo para competir con los otros capacitadores de su nivel.

El proceso comunicativo consta de seis etapas básicas que son las siguientes:

1. ELABORACION DE UNA IDEA.- Primero se debe pensar la idea o mensaje que se quiere transmitir, a quello que es de utilidad para quien lo transmite y quiere darlo a conocer.

2. CODIFICACION.- Se debe codificar la idea o mensaje en palabras, graficas u otros simbolos adecuados para transmitir.

3. TRANSMISION.- Después de elaborar un mensaje y codificarlo es transmitido mediante el método elegido.

También el canal y el momento son elegidos por el emisor. Los emisores deben también esforzarse por evitar barreras en sus canales.

4. RECEPCION.- Los receptores deben estar atentos para recibir el mensaje, si es oral deben saber escuchar, porque si los receptores no captan el mensaje, éste se perderá.

5. DECODIFICACION.- Se interpreta el mensaje para poderlo entender. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como él se lo envió. La comprensión solo ocurre en la mente del receptor, de él depende.

6. USO.- Es la última etapa del proceso y consiste en que el receptor utilice el mensaje recibido, ya sea ejecutar una tarea, almacenar información, proporcionar ciertos datos, etc.

Como podemos darnos cuenta, una de las tareas principales del pedagogo como comunicador educativo es ver que se tengan las correctas redes de información y que se hagan las cosas que deben hacerse para asegurar que la información llegue a las o desde las personas indicadas en el momento oportuno.

El proceso comunicativo es un elemento esencial en una organización para su efectividad y eficiencia, ya que dependiendo de él se podrán obtener mejores resultados de parte de las personas. Si es adecuado se sentirán más integradas y podrán colaborar mejor a los fines de la misma.

II.4. Comunicación afectiva: cómo ?

II.4.1. Comunicación afectiva para el bien común.

Dada la importancia de la comunicación educativa en la empresa para lograr el desarrollo integral y desempeño óptimo del personal de manera efectiva dentro de una organización, y dado que la persona humana además de buscar su desarrollo laboral necesita un trato personal - humano y entablar relaciones amistosas, en el siguiente texto se dará a conocer el significado de la afectividad, la importancia de una comunicación afectiva para el bien común, y su trascendencia educativa.

" Afectividad, desde el punto de vista psicológico, es el conjunto de fenómenos afectivos." (53)

Afecto viene de la palabra latina "affecus", que significa alteración morbosa, amoroso, cariñoso.

" Las actividades mentales caracterizadas por el sentimiento y la emoción se denominan estados afectivos." (54)

Intervienen en todas las formas de conducta de la persona humana, proporcionan, motivos, intereses, fuerzas etc., no hay una experiencia humana carente de tono afectivo.

El conocimiento está entremezclado de emociones y sentimientos, aunque

(53) DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, P.31

(54) W.A.KELLY. Psicología de la educación, p.59

la persona no se percate." (55)

Se trata de hechos observables que nos indican sus mecanismos, es decir, como la vida tiene manifestaciones orgánicas y psíquicas y la afectividad las interrelaciona. Los estados afectivos son hechos interiores que en ocasiones resultan pobres en manifestaciones exteriores.

Por lo tanto, la afectividad dentro de las relaciones interpersonales ya sea dentro del trabajo o del ámbito social donde se desarrolle la persona humana, deberá ser una manifestación abierta y con alto grado de confianza para que se den manifestaciones externas que de uno u otro modo den a conocer si la persona está a gusto con su trabajo realizado y por lo tanto que pueda establecer relaciones de cordialidad con sus semejantes, ya sean subordinados o no lo sean, además de recibir un trato personal de calidad afectuosamente. Los resultados de esta táctica de una comunicación afectiva dentro del ambiente laboral, tendrán por finalidad el logro de la optimización en el desarrollo del trabajo y una creciente excelencia que se vea reflejada en cuanto a la calidad y cantidad de las labores y desarrollo del personal de dicha organización.

Para aclarar este concepto se encontraron varias definiciones de psicólogos que la han cuestionado y estudiado.

La afectividad la define Wellek como; "la sede de las relaciones" (56), es frecuente que se defina la afectividad como "la facultad de establecer relaciones profundamente sentidas con personas y cosas." (57)

Lersch dice: "tener afectividad es ser capaz de entrar en relación con el ambiente" (58), en cambio Remplein dice: "la afectividad es la con-

(55) idem.

(56) HENZ, HUBERT. Tratado de psicología sistemática., p.436

(57) apud. HENZ HUBERT., op. cit., p.436

(58) apud. HENZ HUBERT., op. cit., p.437

stante relativa de las relaciones personales de valor y se apoya en el sentimiento y se halla a una cierta profundidad de la psique". (59)

Menciona que pueden establecerse relaciones basadas en la necesidad de seguridad, sin que la relación personal sea percibida como algo hondo.

Son afines al concepto de afectividad :

1. La bondad
2. El calor afectivo
3. La cordialidad
4. La consideración a los demás
5. La simpatía
6. El altruismo
7. El sentimiento maternal
8. La piedad
9. El amor a la naturaleza y a la patria, etc.

A. Vetter, " relaciona la afectividad con las características de calor de los sentimientos, riqueza de imágenes emocionales que predominan sobre los conceptos definidos." (60)

Wellek, antes citado, establece estos conceptos en una forma distinta : " la afectividad corresponde al área de los sentimientos, mientras que la conciencia moral corresponde al área de la voluntad, de la inteligencia y de la razón." (61)

Podemos concluir de las definiciones anteriores que la afectividad es la facultad de establecer relaciones íntegramente vividas con las personas y las cosas, que conducen a una rica relación con la persona humana, la naturaleza y Dios.

(59) REIMPLEIN., cit. por HENZ HUBERT, op.cit., p.437

(60) AVETTER, cit. por HENZ HUBERT, op. cit., p.436

(61) WELLEK, cit. por HENZ HUBERT, op.cit., p.436

Siendo así, todas las relaciones anteriores tenderán al bien común de la sociedad, y de la organización donde se desarrolle la persona humana.

Y dado que la persona humana necesita de la educación para desenvolverse favorablemente en cualquier ámbito, se puede afirmar que la educación de la afectividad es la formación para establecer lazos de unión profunda con personas y cosas, que conducen a una rica relación con los hombres, la naturaleza y con Dios; es la formación de una actitud de apertura contraria a la violencia y a los bajos sentimientos.

La educación de la afectividad se propone inculcar el sentimiento de solidaridad con todo lo creado, de respeto a todo lo que está abajo de nosotros, junto a nosotros y sobre nosotros. Este aspecto educativo se va perfeccionando por lo general y cada vez en forma más intensa, a través de las relaciones personales que establece la persona.

La formación de la afectividad tiene su máxima expresión en las vivencias personales, que constituyen un elemento esencial de la persona humana, porque sólo a través de estas relaciones se podrá desarrollar el individuo como persona humana y mantener la naturaleza humana como tal. A esto se añade que la persona humana es un ser social, y que sólo puede subsistir a través de las relaciones interpersonales; la sociedad se forma con base en las relaciones de sus miembros entre sí.

Se entienden por relaciones personales las que reúnen las características de ser duraderas, sustentadoras, afirmantes y complementadoras. Forman un elemento esencial y son condición fundamental de una sociedad.

La capacidad afectiva se forma en la primera infancia y se basa en la relación del niño con su madre. La educación de la afectividad se desarro-

lla especialmente por la participación en la alegría y el dolor de los demás. Por lo tanto la persona humana necesita formar y desarrollar sus facultades afectivas para poseer una conciencia moral y vivir una vida plenamente humana.

Solamente a través de la relación personal se puede ser libre y feliz, porque la persona humana egoísta no es libre; sólo la persona humana que sabe elegir su compromiso con la vida a través de su relación con los semejantes, podrá ser libre y alcanzar su plenitud.

En definitiva, la educación de la afectividad está íntimamente asociada a la conquista de la madurez.

Siendo así, y retomando la importancia educativa de la afectividad para el bien común, se delimitará que la educación es un proceso continuo mediante el cual los seres humanos se desarrollan, crecen y fructifican de una manera integral y armónica.

Por lo tanto la afectividad debe ser educada como un proceso de aprendizaje obedeciendo a un orden lógico, de modo que resulte del educando una educación en familia, y en sociedad, para que redunde en beneficio de todos.

La ayuda que se propicia a través de la educación es una de las actividades más fructíferas que existen para servir a nuestros semejantes.

Por lo tanto se tratará de proponer un cambio de actitud en nuestras relaciones afectivas que nos permita acercarnos más a las personas con las que nos relacionamos, ya sea en la familia o en el trabajo, brindándoles

todo el afecto y apoyo que se merecen y así mejorar las relaciones humanas por medio de una comunicación afectiva de calidad que motive a la optimización del desempeño laboral. Por que la afectividad evidentemente es un elemento educativo impotante que afecta la formación integral de la persona humana.

Por eso es importante describir a la persona humana en sus causas primeras y en su naturaleza específicamente humana, para darle una filosofía congruente a su causalidad y finalidad, ayudándolo a conocer sus recursos internos, y a que esta orientación lo lleve a convertirse en persona humana, con todas las implicaciones que este término contiene.

Siendo así, para lograr un éxito continuo hay que tomar en cuenta que la barrera entre la necesidad y la acción correctiva es la falta de una conciencia adecuada, de la comprensión y de la habilidad práctica necesarias para analizar y mejorar ciertos sistemas de comunicación. Sin embargo, esas habilidades pueden adquirirse y desarrollarse. Se puede comenzar por establecer patrones de comunicación entre los individuos o entre los departamentos reduciendo los errores, omisiones y conflictos.

Para facilitar esta labor de la comunicación para el bien común se tendrá que:

- 1) Facilitar y simplificar el intercambio de información.
- 2) Determinar la responsabilidad para el intercambio de mensajes.
- 3) Aclarar el tipo de información deseada.
- 4) Indicar si el mensaje debe ser escrito o verbal.

Igualmente para que la educación contribuya al bien común y no al

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

contrario, es necesario que los mensajes que se comunican sean bien comprendidos tanto por el emisor como por el receptor, eliminándose las malas comunicaciones por medio de una lista de preguntas que evalúen si un mensaje será bien comprendido:

"a. Es preciso el mensaje ?

Es menos difícil descubrir los errores en los hechos y en las cifras, que los errores en la selección de palabras. Una ayuda para evitar errores en el significado, puede ser preguntarse: " es posible que este mensaje sea mal interpretado ?".

b. Es definido?

Una vez que se haya llegado a una decisión, debe presentarse en forma precisa una decisión, debe presentarse en forma precisa de tal modo que se sostenga o caiga por sus propios méritos.

c. Es convincente ?

Un mensaje convincente es una piedra angular de entusiasmo. Inyecta un elemento de vigor a las decisiones administrativas, y sirve para superar cualquier inquietud que pueda introducir una nueva idea, un nuevo enfoque o un cambio en la política vigente.

d. Es adecuado ?

Un mensaje que molesta a la práctica social puede crear resentimientos que anulen el objetivo del mensaje. Una carta a un cliente solicitando un pago atrasado no debe dar a entender que la demora fue deliberada.

e. Es sencillo ?

Las personas invertirán tiempo y esfuerzo para entender un mensaje, solo en proporción a la importancia que éste tenga para ellas. Una regla a

seguirse es la de presentar una idea a la vez, cuando sea posible.

f. Contiene algún significado "oculto" ?

Para evitar las malas interpretaciones debido a eventos de la actualidad, a veces es preferible esbozar brevemente los motivos que condujeron al mensaje. Sin embargo, una negación directa de la relación que tiene el mensaje con un evento inmediato, puede producir un efecto contrario, creando sospecha y alarma." (62)

Si nuestro mensaje reúne todos estos requisitos, tendrá mayores posibilidades de ser captado, y por tanto de provocar la reacción que nosotros esperamos. La buena comunicación debe comenzar con una adecuada estructuración del mensaje por parte del emisor, pensando siempre en el marco de referencia del receptor. Sólo así puede esperarse una cabal comprensión del mensaje, y con ello, acciones y reacciones que propiciarán la comunicación.

Si embargo, no es suficiente con normar las comunicaciones y estructurar adecuadamente los mensajes. Debe pensarse en la afectividad y las inclusiones que puede tener en un área de la organización, abocada a la implantación de un programa integral de relaciones públicas, en el cual se considere la optimización de los medios de comunicación, dentro y fuera de la organización para coadyuvar a la consecución de los objetivos de la misma.

Por todo lo anterior, el siguiente inciso tratará a cerca de la importancia educativa de la afectividad en las relaciones humanas.

(62) BONILLA C. La comunicación en las pequeñas y medianas empresas, p. 40

11.4.2. Impotancia educativa de la afectividad en las relaciones humanas.

Para comenzar, se describirá el carácter de la vida afectiva.

La afectividad influye en el desarrollo total de la vida humana. En algunas personas humanas es uno de los aspectos más importantes para el propio individuo y para las relaciones con los demás.

"Rara vez se tiene una experiencia carente absolutamente de sentimientos, el conocimiento está entremezclado con los estados afectivos, se dé o no cuenta de esta relación el propio individuo." (63)

Los estados afectivos proporcionan motivos, intereses y escala de valores dominantes, tonos afectivos a cada acción dándole la fuerza de la que parte la motivación.

Es la parte afectiva la menos condicionada de la psicología. Los conocimientos y tendencias son los actos de las facultades de conocer y querer respectivamente y tiene carácter objetivo. "Para la mayoría de los psicólogos, los sentimientos no tienen facultad propia. Siempre acompañan a los conocimientos y tendencias, calificándolos o afectándolos de una tonalidad agradable o desagradable; no hay en relación directa a ningún objeto. Tienen carácter subjetivo, son impresiones que matizan el ejercicio de las facultades." (64)

Esta subjetividad y dominio tan personal de los fenómenos afectivos los hace de difícil acceso al análisis y a la experimentación, produciendo gran vaguedad en la expresión y clasificación científicas.

(63) W.A.KELLY. Psicología de la educación. p.159

(64) NARCEA. Pedagogía. p.436

La vida afectiva está constituida por una gran complejidad de sentimientos de distinto orden, acompañan a los actos de las facultades modificando sus funciones.

"Sentimientos en sentido amplio es un fenómeno psíquico de carácter subjetivo, que impresionan de modo agradable o desagradable al sujeto que conoce o que tiende hacia algo." (65) Hay que distinguir entre el sentimiento elemental, "que es el producido por algún fenómeno de conocimiento o de tendencia, y el estado sentimental, que es el resultante de todos los sentimientos elementales que tenemos en un momento dado." (66) Los fenómenos afectivos siguen la misma clasificación que los fenómenos sensitivos de conocimiento y tendencia.

"La emoción deriva del latín "emotus" cuyo significado es "movimiento hacia el exterior" e implica una acción o tendencia a la acción. La emoción es el fenómeno afectivo que se caracteriza por una conmoción orgánica."

Dos son sus aspectos típicos:

- a) Una afección fuerte, fenómeno interno, conocido inmediatamente por sólo una introspección.
- b) Una conmoción orgánica característica parecida al exterior. Se produce esta conmoción por no hallarse en el organismo adaptado a ese choque afectivo, brusco e intenso." (67)

(65) BUCHON C, VALDIVIA C. Pedagogía, p.347

(66) ibidem, p.347

(67) SANCHEZ HIDALGO E. Psicología educativa, p.168

Estas mismas características son propias de la emoción de orden superior, sólo se distinguen en la causa que las produce. Unas son las que acompañan a un conocer o apetecer sensitivos y las otras a un conocer o apetecer intelectual.

Las emociones internamente producen una impresión "cenestésica" típica y gracias a ella se puede determinar que esa emoción es : miedo, alegría, entusiasmo, angustia, etc." (68)

Las emociones afectan los nervios, los músculos, las vísceras y sobre todo el corazón, que viene a ser como un resorte psíquico.

- Todo el porte exterior, delata, la emoción y aún la clase de emoción.

- Es tan íntima la relación con el afecto interno y el comportamiento externo, que la mera reproducción de éste puede provocarla.

La génesis de la emoción es doble; o bien empieza por un comportamiento sensitivo que produce el afecto unido a ella, la conmoción; bien se comporta el sujeto como si estuviera emocionado, el afecto brota.

Finalmente se ve que todas las actividades humanas, están matizadas de emoción y estas pueden ser agradables o no; depende de lo que las origine; y es parte importante de la educación conocerlas, percatarse de que existen y aprender a manejarlas y dominarlas.

La vida afectiva tiene gran valor y trascendencia dentro de la personalidad humana. El poder del sentimiento es muy grande por sí mismo como

(68) idam.

por las modificaciones que imprime dentro de toda la vida. La experiencia diría que pone de relieve esta influencia, sin embargo los sentimientos no pueden ser considerados como el eje de la vida por tres razones fundamentales:

- 1.- Son sólo una parte de la existencia humana.
- 2.- Es claro que el sentir no es consentir.
- 3.- No se tiene dominio directo sobre los sentimientos.

Los sentimientos son los grandes excitantes y estimulantes de la voluntad, además de que son también energicos motivadores para la acción. Las ideas que se quedan en el frío entender de la razón tienen poca fuerza práctica, en cambio cuando se acompañan del sentimiento cálido y hondo, se transforman en ideas de fuerza.

Las personas que saben unir esos sentimientos a las ideas, son generalmente las que pueden hacer grandes cosas.

Los afectos tienen gran importancia en toda la vida psíquica, por lo tanto la educación les concede gran importancia y pone gran esmero en su formación dentro o fuera de toda organización. Los sentimientos educados, equilibrados y hábilmente manejados son magníficos motivadores y prestan a la vida ilusión y atractivo, la hacen feliz.

Los desórdenes de la afectividad llevan con frecuencia a la locura, provocan una serie de complejos dolorosos y conducen a extravíos de conducta como la insipidez y falta de resolución del apático, o al incontrolado impulso de vehemente.

La educación de los afectos debe ocupar un lugar primordial, debe dársele mayor atención, porque de ordinario se le relega y ni siquiera se

le trata científicamente, como a la instrucción académica; teniendo en última instancia igual valor para lograr personas humanas íntegramente educadas.

Esta educación se deja mucho al azar y a las circunstancias. Sin embargo la afectividad es lo más propio e íntimo del ser del hombre, lo que hace comportarse de determinada manera, lo que le da fisonomía moral.

El educador deberá poner empeño en descifrar las facetas íntimas del educando, orientándolo inteligente y sistemáticamente para enriquecerlo con sentimientos hondos y alevados. Hay que evitar el intelectualismo que ahogue la sensibilidad. Por otro lado la sensiblería siempre acusa a una inteligencia pobre, una voluntad débil y una conciencia insegura. El director de la vida es el entendimiento que ilumina la voluntad. Los sentimientos e impresiones no deben nunca usurpar estos puestos si no se quiere producir un gran desorden en toda la vida.

El exceso de los mismos, de manifestaciones afectuosas extremas, así como la falta de proporcionados y serios contrastes con la vida, van minando el equilibrio apropiado de los temperamentos.

Así el proceso de educación de las emociones, es una de las mejores disciplinas a las que podemos avocarnos; en vista a prepararnos para una vida de plenitud dentro de las posibilidades que ofrece el ideal humano. "Tan solo cuando los movimientos inferiores del apetito y de las emociones que las acompañan, estén sometidos a la razón y a la voluntad, hay orden y armonía en la vida." (69)

(69) VAGAS MONTROYA, S. Psicología, p. 295

La labor educativa que se debe desarrollar en relación con la sensibilidad afectiva es de suma importancia para la persona. Para lograr esta educación en la sensibilidad afectiva es necesario :

- Retener la sensibilidad afectiva en su lugar, no permitiendo que tenga una extensión o importancia que no le corresponda.

- Buscar el **equilibrio** de su expresión externa y regularla dentro de una exquisita y delicada prudencia.

La educación da ideales a la emotividad, al indicar a la persona humana los estímulos más nobles y elevados que puedan mover su deseo insaciable de placer o goce. Estos se hallan en el conocimiento de lo " **verdadero** ", en la contemplación y posesión de lo " **bello** " y en la práctica de lo " **bueno** ".

Por lo tanto, a ser dueño de sí, a que domine sus emociones, para que no sean obstáculo en el cumplimiento del deber; que sienta emoción ante aquellas cosas que lo merecen sin llegar a la exageración.

Siendo así, se tienen que atender las necesidades más inmediatas de la organización para la elaboración de un programa que favorezca la educación de la afectividad :

1) Las necesidades que pretende satisfacer la organización, deben ser las que estén dadas por la sociedad en que está inmersa.

2) Los objetivos generales de la organización, que representan los propósitos educativos que tiene la misma para su personal. Dentro de ellos se encuentra el espíritu educativo que orienta a la organización, de aquí deriva la importancia de su consideración para diseñar un programa.

3) Las políticas de la organización, que permitan adecuar el programa a los lineamientos generales de trabajo que desarrollan las acciones educativas.

4) Los recursos humanos de la organización.

5) Los recursos materiales de la organización.

6) Objetivos referidos al nivel educativo y laboral.

7) Objetivos del área laboral a la que pertenece el programa.

8) Objetivos y contenidos básicos de los cursos que se imparten a las personas, y también que han sido impartidos con anterioridad o se impartirán más adelante al programa en cuestión y que de alguna manera tienen relación con el mismo.

9) Perfil de las personas que asistirán al curso, en donde se incluyen datos generales.

Llevar a cabo este análisis proporciona valiosa información, porque en muchos aspectos permite valorar un diagnóstico de necesidades que lo encuadren de manera más objetiva, óptima y humana dentro de la actividad laboral que puede llegar a perfeccionar a la persona humana por medio de una orientación, formación y comunicación educativas.

Siendo así, la comunicación educativa permite transmitir conocimientos sin la orientación directa del educador. Sigue los lineamientos de la psicología conductista, la cual establece que el aprendizaje es un cambio de conducta a través de aproximaciones sucesivas a la conducta terminal deseada. Esta conducta, el educando debe ser capaz de efectuarla por medio de un aprendizaje gradual. Los programas deberán permitir al educando emitir respuestas constantemente observables y medibles.

La comunicación educativa es entonces un material de trabajo válido y eficaz en la adquisición de conocimientos y valores que deben ser transmitidos a los adultos dentro de la organización para el logro de su realización satisfactoria y productiva; sobretodo cuando estos conocimientos y valores sean complementarios a una preparación profesional y continua y a un mejoramiento personal que se refleje no sólo en el ámbito laboral, sino en el familiar, social y comunitario.

Cabe señalar que aun cuando la comunicación educativa y la enseñanza programada tienen como base los lineamientos estipulados por la psicología conductista, los conocimientos y habilidades, así como las actitudes adquiridas a través de ella, no actúan en el ser humano como estímulo - respuesta, sino que logran un cambio en la conducta por medio de una reflexión consciente interiorizándose éstos.

CAPITULO III

ADULTEZ : ETAPA DE REALIZACION SATISFACTORIA Y PRODUCTIVA.

III.1. Definiciones y concepto de adultez.

Dado que la comunicación es un medio para la transmisión de valores y educación, trataremos en este capítulo a la persona humana a quien se le va a proporcionar la comunicación educativa, basandonos en su madurez emocional, sus características e intereses, para lograr con esta comunicación educativa, la realización satisfactoria y productiva de la persona humana adulta y madura.

Al ser la educación un proceso continuo y permanente, debido a la perfectibilidad del ser humano, se le debe considerar fuera de los límites de edad, sexo o condición.

De ahí que se pueda definir una educación de adulto, entendiendo la etapa adulta como "la edad comprendida entre los 25 y 70 años de edad, momento en el cual se inicia la senilidad. Todavía dentro de la adultez se distingue el adulto de los 25 a los 40 años; adulto de edad media o maduro, de los 40 a los 60, y adulto de edad avanzada, de los 60 a los 70." (70) Para nuestro estudio será considerada la educación del adulto referida a la persona humana de 25 a 60 años de edad, educando para que se adopte una actitud ante la vida, basada sobre un conocimiento más amplio. Es hacerle descubrir un concepto de persona humana y del mundo que le permita enfrentarse felizmente con los problemas individuales y colectivos que la vida le presenta. En un sentido más amplio, los fines de la educación de adultos

(70) HELY. Los maestros y la educación de adultos, p.18

suelen ser tres: la alfabetización, la extensión cultural y la formación profesional.

Siendo así no existe un método uniforme para la enseñanza fundamental del adulto. Varía con las circunstancias de edad, estado cultural inicial, tiempo de escolaridad, imperativos regionales, etc. Por lo cual conviene que la enseñanza sea muy general en su naturaleza, y más sugestiva que dogmática.

En los últimos años se le ha dado gran importancia y por ello muchos profesionales de la educación encauzan sus esfuerzos para la educación del adulto. Algunos la definen como un " proceso organizado de educación que contiene cualquier contenido, nivel o método para desarrollar habilidades, enriquecer métodos mejorar técnicas profesionales y cambiar actitudes de conducta en su desarrollo personal, económico y cultural. " (71)

La educación para adultos debe buscar la maduración integral y riqueza de la personalidad; crear actitudes de superación y ayudar a interpretar su contexto sociocultural.

Como proceso educativo se ha encontrado con algunos obstáculos, entre ellos : carencia de métodos específicos para atender dicho nivel, instrumentación de métodos extranjeros, falta de recursos humanos capacitados para elaborar programas de educación para adultos. Otros obstáculos se presentan por las mismas características del adulto, como son : deficiente capacidad de retención, declinación de las capacidades intelectuales, psíquicas y perceptuales, pérdida del hábito de aprender, regresión de la adaptabilidad y de la creatividad, rigidez en su pensamiento, mayor tiempo

(71) TOWSEND. Adult educational undeveloping countries, p. 15

para realizar las tareas aprendidas, mayor experiencia que le da un sentido diferente de la vida, necesidades concretas e inmediatas, entre otras.

Como todo proceso educativo, la educación para adultos debe partir de ciertos principios y características:

- Ser permanente y continua, es decir, a lo largo de toda la vida.
- Lograr frente a los cambios de la sociedad, que la persona humana se autoeduce.
- Partir de las necesidades del educando adulto.
- Formar la voluntad de la persona humana y sus potencialidades para su perfeccionamiento.

Desde una concepción generalizada, la educación del adulto incluye una educación sistemática y asistemática. La primera es aquel conjunto de actividades que se llevan a cabo en un sistema institucionalizado; y la asistemática es aquella que el adulto realiza sin ninguna estructura formal.

Ello plantea una interrogante, que por su dimensión requiera la instrumentación de una nueva fórmula educativa : Como se puede lograr una apertura comunicativa que sea sistemática e intencionada a cada miembro de la organización necesitada de ella ?.

Considerándose la necesidad educativa y los recursos disponibles, surgió la comunicación educativa que es un proceso susceptible de realizarse en múltiples lugares y en diversos momentos.

Da más énfasis en el aprendizaje que en la enseñanza y se piensa más en el desarrollo de los educandos que en la glorificación del educador.

Ve el aprendizaje como un proceso de múltiples medios y múltiples facetas.

Siendo así, la comunicación educativa debe ser personalizada, es la idea de singularidad personal que supone las diferencias en los individuos, la atención a las características peculiares de cada uno.

No es un método nuevo de enseñanza más eficaz, sino que convierte el aprendizaje en un elemento de formación personal a través de la elección de trabajos y la aceptación de responsabilidades.

Este tipo de comunicación educativa, "viene a resumir las exigencias de la individuación y de la socialización educativa, y constituye el tipo de educación más acorde con las profundas necesidades humanas y condiciones del hombre en la sociedad tecnificada en la que vivimos." (72)

Durante la década de los sesentas, la educación personalizada se generalizó en Estados Unidos, por darse cuenta de la importancia que tenía esta metodología. De esta forma, centros de información, material programado, lecciones de video cassette, paquetes de aprendizaje, módulos de instrucción, etc., se volvieron parte integral del vocabulario de los educadores. Esto ha permitido un proceso de autoinstrucción en que el educando toma el tiempo que le sea necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos y puede repetir o revisar las unidades como lo desee.

Los métodos para llevar a cabo la autoinstrucción procuran ofrecer oportunidades de desenvolvimiento individual a través del desarrollo de posibilidades personales. Conduce el aprendizaje por medio de diferentes

(72) idem.

procedimientos y a través de actividades que los educandos llevan a cabo. Permiten transmitir conocimientos sin intervención directa del educador; por la participación activa del educando.

Por todo ello, el método autoinstruccional y de comunicación educativa personalizada puede ser utilizado en la educación de adultos. Las características principales de dicho método son :

- 1) Secuencia del material para mejores condiciones del aprendizaje.
- 2) La definición de objetivos.
- 3) Retroinformación inmediata gracias a la evaluación constante por medio del trabajo individual, de acuerdo a las necesidades y capacidades del educando.

El método se basa en los conocimientos y habilidades que el alumno debe adquirir.

Su objetivo pragmático es :

"Ofrecer oportunidades de un desenvolvimiento individual más eficiente." (73)

Lo logra a través de : valorizar las diferencias individuales, motivación efectiva y trabajos suplementarios de recuperación. Dicho método se ejercita básicamente por medio de enseñanza programada en donde se trabaja solo y se experimente el éxito. Pero este material debe usarse en combinación con otros, sino se da una sobre carga y su valor se nulifica. Se aplica a cualquier tipo de enseñanza, básicamente en aquellas que requieren la palabra escrita y principios abstractos.

(73) NERICI, IMEDED. Hacia una didáctica general dinámica. p.248

III.1.1 En qué consiste la madurez emocional?

Dado que la comunicación educativa estará dirigida al personal de una organización, se tratará la importancia educativa de la madurez emocional en las personas humanas.

El adulto se distingue del niño no sólo por su estado físico e intelectual, sino también por su capacidad para controlar las emociones.

Cuando un niño se enfada, su emoción es inmediata y se demuestra exteriormente en toda su intensidad. Descarga su cólera contra la persona que esté más cerca, o contra un objeto físico, de tirarla al suelo y darle un puntapié, descargando su desequilibrio repentino de cólera con una conducta inmediata y agresiva. Todos nos damos cuenta de que es una conducta "infantil". El adulto por el contrario, no está dominado por sus pasiones de este modo. Su cólera no es tan intensa ni domina por completo sus acciones posteriores. Se da cuenta de lo tonto que es descargar su mal humor contra un objeto inanimado, y por eso no se le ocurre pegarle a la silla. Sus reacciones son más constructivas y menos agresivas. Lo que hace es cambiar de posición la silla, para que no sucedan accidentes parecidos en el futuro. Ha alcanzado un control emocional. El progreso desde la conducta dirigida totalmente por las emociones inmediatas - conducta "normal" del niño - a la que calma la emoción con el razonamiento - conducta del adulto - se le llama madurez emocional. Las personas difieren en el grado en el que han alcanzado tal madurez. Aquellos cuyas reacciones siguen siendo "infantiles" aún en su edad adulta, son emocionalmente inmaduros. Lo probable es que nadie llegue a una madurez completa de adulto, ni reaccione con esa madurez en todas las situaciones. Sin embargo, algunas personas se acercan mucho más que otras al ideal de madurez.

Una de las características del individuo maduro es la ordenación de

sus fines. Los del niño son inmediatos y concretos. Si un niño quiere un dulce, cuando no lo consigue patealea y llora. Toda su conducta está dominada, en aquel momento por ese fin inmediato a conseguir.

Pero la persona humana madura tiene fines más remotos, y puede subordinar los fines inmediatos a otras ambiciones más lejanas y generales. El desarrollo de una adecuada integración de sus fines - económicos, sociales y culturales - y la capacidad de subordinar los motivos inmediatos a fines más altos, pero alcanzables, es un signo de madurez.

El adulto normal ha hecho bastantes progresos para conseguir sus fines. Ha desarrollado las actividades, aptitudes y conocimientos apropiados para alcanzar sus ambiciones. Sabe que hay ciertas cosas que puede hacer y ciertas direcciones en las que puede progresar. Como resultado de esto ha desarrollado la confianza en sí mismo. Conoce su capacidad y se la demuestra continuamente a sí mismo y a los demás.

Esto le conduce, a su vez, a una actividad constructiva. Su gran confianza en sí mismo es un motivo para actuar.

No está, sin embargo, conforme con el status quo, y puede y quiere realizar un esfuerzo constructivo para cambiarlo. La persona humana que dice sí a todo no es una persona madura.

A esta actividad constructiva sigue siempre una persistencia en el esfuerzo. La persona humana madura no lo abandona todo a la más pequeña dificultad, sino que tiene tal impulso que le conduce crecer ante las dificultades, disgustos, falta de comodidad o las frustraciones que le alcanzan al intentar obtener sus fines. Por otra parte, no es terco y no golpea la cabeza contra las piedras indefinidamente.

Es flexible y sabe dar plazos al tiempo, a las personas y a las circunstancias. Es capaz de volver a organizar su pensamiento y de acercarse a sus metas por otros caminos cuando alguno aparece bloqueado.

La persona humana madura se da cuenta de que su propio desarrollo es imposible sin tener en cuenta a los que viven cerca de él. Sus ambiciones por tanto, incluyen un aspecto social. Aprende a trabajar con los demás y a cooperar con ellos.

Es capaz de apreciarles, de permitirles ciertas faltas, como se las permite a sí mismo. No tiene prejuicios fuertes contra grupos sociales o raciales. Sabe trabajar en un sitio organizado y obedecer a la autoridad. Se interesa realmente por los que le rodean y ve gran correlación entre el bienestar de ellos y el suyo propio.

El niño, en cambio, depende de los adultos que le rodean para satisfacer sus necesidades y son ellos los que aceptan una cierta responsabilidad por sus acciones. Generalmente, es el padre el que cuida de las necesidades del niño. El padre es el que le da comida, vestido y habitación. Cuando una acción del niño lesiona la propiedad de alguien el padre acepta parte de la culpa y devuelve el artículo estropeado. En este y otros muchos sentidos el niño depende de los padres en cuanto a la responsabilidad de sus actos. Cuando hay que hacer alguna decisión demasiado difícil es el padre el que la toma por el niño.

Este depende de su padre, tanto física como emocionalmente.

El adulto, sin embargo, no soporta ninguna de estas dependencias. Depende de sí mismo, provee sus propias necesidades, hace sus propias decisiones y acepta por completo la responsabilidad de sus actos.

Por tanto, la persona humana madura es económica y emocionalmente independiente. Acepta la responsabilidad, puede y quiere tomar decisiones. En el trabajo no pide al capataz o a un mando que tome decisiones por él. Se acerca a que los demás le ayuden sólo para obtener los conocimientos necesarios sobre los cuales basar su propia decisión. Y cuando ha tomado una decisión, acepta los resultados buenos o malos, y no intenta repartir la culpa con nadie.

"Se ve bien claro que la madurez emocional es un factor de muchísima importancia a la hora de emplear a una persona. Y aunque es muy importante en cualquier clase de trabajo, lo es aún más en situaciones de mando. Los capataces y los mandos medios, así como los gerentes, deben ser personas maduras." (74)

De lo dicho anteriormente se deduce que la madurez lleva consigo una integración social adecuada, es también muy importante para todos los empleados que tengan que tratar con el público o con los clientes. Es lo más importante para los empleados a los que, dentro o fuera de la organización, se les exige coordinar los esfuerzos de otras personas cuyos actos no están bajo un control directo de la autoridad.

La madurez es un rasgo que solamente raras veces se consigue de modo rápido. Es el resultado final de un proceso de desarrollo, y, por tanto, crece muy despacio. La mejor medida de la probable madurez de una persona humana es su conducta pasada.

Recordando siempre que la madurez es un desarrollo y que, por tanto, se debe esperar siempre algún crecimiento, no nos equivocamos si pensamos (74) NEWELL C KEPHART. La entrevista y el examen de selección., p.259

que el estado mostrado por el individuo en su pasado más inmediato no será muy diferente al que mostrará en la nueva situación actual.

Los datos para investigar acerca del grado de madurez de la persona humana pueden encontrarse en muchos campos :

" Muestra el suficiente interés por obtener una independencia económica?, Tuvo motivos razonables para abandonar trabajos pasados, o hecha la culpa de sus propios fallos sobre los demás ?, Tiene verdaderas razones para no vivir con su familia?, Busca la tarea actual basándose únicamente en sus propias aptitudes, o se apoya en contactos con familiares o amigos ?.

Son sus motivos de solicitud lógicos y reales ?, Dio muestras de iniciativa en tareas pasadas, e hizo actividades extralaborales ?, Se ve claro que se ha desarrollado personalmente, como resultado de sus experiencias ?, Cuando tuvo que hacer elecciones, sabía hacerse realmente un plan o eran sus decisiones oportunisticas o dictadas por los demás ?, Acepto siempre de buen agrado el tener responsabilidad ?.

Se ha ajustado bien al medio social ?, Ha demostrado que es una oper-
sona de fiar ?, Se resiente de excesivo criticismo ?, Es ilógico o se enfada de un modo infantil ?, Se ha ajustado de modo adecuado al estado matrimonial ?, Tiene prejuicios irracionales en contra de individuos o grupos ?.

Ha terminado sus estudios ?, Si no los ha terminado, por qué abandonó el centro escolar ?, Fué a causa de necesidades financieras o por complicaciones con las autoridades escolares ?." (75)

(75) ibidem., p. 260

Todos estos datos y otros muchos acerca de la madurez de la persona humana solicitante pueden saberse si se pasa una revisión cuidadosa de las experiencias pasadas del sujeto. La historia laboral y escolar, la vida familiar y todos los campos en los que hizo falta su ajuste a circunstancias que estaban por completo - o en parte - bajo su control, nos revelarán el grado de madurez con que se enfrentó con los problemas.

Al igual que la inteligencia, la madurez no puede ser juzgada de un modo adecuado sólo con mirar a la persona humana o por observaciones casuales en la entrevista. Cualquier intento de hacer eso nos llevará a muchísimos errores. Solamente puede hacerse una estimación viable, por una cuidadosa valoración de la conducta mostrada por la persona humana en un cierto número de situaciones pasadas.

A principios del siglo XX se empezaron a estudiar sistemáticamente algunas etapas de la vida humana teniendo en cuenta su dinamismo y finalidad.

El problema de la madurez debe examinarse, desde el punto de vista humano y sobrenatural.

La madurez humana puede considerarse como el desarrollo pleno y armónico de todas las virtualidades de la persona y hay dos ideas que la integran :

- 1) Floreciente plenitud de todas las potencias humanas.
- 2) Armonioso orden operativo entre ellas.

Esa madurez se manifiesta en un compromiso comunitario, generoso y altruista.

Concretamente, los autores modernos declaran psíquica y

moralmente madura a aquella persona humana que :

1) Sabe juzgarse a sí mismo con realismo y objetividad, así como a los demás y las circunstancias en las que vive.

2) Es capaz de querer y actuar con una libertad inteligente, responsable y coherente.

3) Tiene, por tanto, un carácter o, como suele decirse hoy una personalidad dotada de equilibrio, tanto exterior como interior.

4) Logra finalmente integrarse en la vida social sin timidez ni vana presunción." (76)

La madurez " ha de comprobarse particularmente por una cierta estabilidad del espíritu, por la capacidad de tomar decisiones ponderadas y por recto modo de juzgar a los hombres y los acontecimientos." (77)

Será útil describir cuanto sucede a un sujeto inmaduro : parece que la característica fundamental de la inmadurez es la fragmentación de la personalidad, siendo así, lo que caracteriza a la madurez es la unidad.

Si la madurez significa unidad e integración, es lógico que el camino que a ella conduce sea la difícil armonización de los elementos más dispersos que suministra la experiencia humana, hasta tanto estos elementos no lleguen a integrarse mutuamente se puede decir que una persona humana sabe muchas cosas pero no de tal modo que este saber le haga sabio.

Para ser maduro falta saber correr dos caminos aparentemente opuestos: de la fragmentariedad de los conocimientos y experiencias vividas

(76) F. GIARDINI MATURITA. Emanas e perfezione cristiana. .p.298

(77) Decr. OPTATN, TATIUS, No.11

hay que acercarse hasta la unidad que la supera y la eleva; y desde esta unidad, en la que todas las cosas adquieren su justo sentido, hay que descender a la multiplicidad y la riqueza del actuar diario.

III.1.2. Características generales de la edad adulta.

La persona humana es un ser perfectible que nunca termina de educarse.

La educación debe permitir el desenvolvimiento humano a lo largo de toda la vida, sin interrupción. Para que este desenvolvimiento humano sea integral debe abarcar todos los aspectos de la educación, en todas las edades de la vida y en todos los sectores de la actividad.

De esta manera., la educación es un proceso permanente, que se realiza a lo largo de toda la vida de la persona humana y que debe darse en todas y cada una de las etapas del desarrollo humano, como es la adultez.

Las fuerzas y los factores sociales que crean la necesidad de una enseñanza continua permiten la identificación de las características generales de la educación del adulto, a saber:

1. Expansivas:

Las personas humanas ingresan en la vida adulta con distintos grados de capacidad para las tareas que le impone esta etapa de la vida.

Nadie llega totalmente preparado para asumir todas las responsabilidades de la edad adulta, por lo tanto el adulto debe adquirir constantemente nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que lo llevan a cumplir adecuadamente con sus responsabilidades, desde las relaciones con un trabajo o profesión, hasta las que corresponden a sus deberes de esposo, padre o ciudadano.

2. Participativas:

Para que la sociedad se desarrolle armónicamente, se exige la participación informada de sus miembros. Esta participación incluye una serie de temas que por lo general el individuo no adquiere por los medios educativos comunes.

"La educación del adulto da acceso a conocimientos relativos, a cuestiones locales, nacionales, internacionales, así como la capacitación y práctica de la actividad cívica". (78)

3. Integrales:

Es importante que la persona humana aprenda a integrar los conocimientos que posee con la experiencia, a fin de reconocer lo que aún debe aprender y darse cuenta de que el nuevo conocimiento tenga sentido con los ya adquiridos. La incapacidad para reconocer la necesidad de un nuevo aprendizaje, es una de las barreras de la superación personal.

Mediante la educación de adultos, la persona humana aprende a captar sus necesidades educativas, a integrar sus conocimientos y aplicarlos a la solución de problemas.

4. Personales:

La educación es un proceso de toda la vida que exige un aprendizaje continuo como parte del vivir y desarrollarse.

"La educación del adulto estimula el crecimiento continuo del hombre hacia la madurez, en todos los aspectos de su vida. Permite, en la medida de lo posible, alcanzar la plenitud de sus posibilidades de desenvolvimiento integral." (79)

(78) VERNER, C., et al., Educación de adultos, p.21

(79) cfr., ibidem, pp.21-22

Es importante resaltar que el adulto además de ser educable es educador, es capaz de educabilidad y de educatividad. Además representa la población activa, la que crea y produce y por ende, la que asegura el cambio, la renovación.

Se puede decir que la educación del adulto es toda actividad y experiencia (educativa), que permite el desarrollo perfecto de las potencialidades del adulto.

Ahora bien, esta educación se puede dar en todos tipos de ambientes :

A. En el ambiente natural:

" En él existen una serie de estímulos causales o accidentales que la persona humana recibe del ambiente que lo rodea. Así las experiencias diarias de la vida, sea en el trabajo, en el tiempo libre, en la familia, aportan conocimientos, habilidades y actitudes al adulto. Sin embargo, dichos estímulos no actúan con plena conciencia educativa, por lo que aunque este medio brinde posibilidades para el aprendizaje, también en él se dan distracciones que lo inhiben. Muy pocos adultos aprenden en este medio lo suficiente y lo suficientemente bien para satisfacer las necesidades básicas del adulto en el nivel individual y social." (80)

B. En el ambiente educativo formal:

En este tipo de ambiente se reduce al mínimo el elemento accidental. Aquí se encuentran todos los estímulos aplicados consciente e intencionalmente, los cuales están subordinados a fines y objetivos preestablecidos. Así, un agente educativo determina una secuencia de tareas que utilizan procedimientos de aprendizaje específicos para ayudar a un adulto a lograr

(80) cf., ibidem, p.11-12

un objetivo mutuamente satisfactorio.

Entonces se desenvuelve la interacción entre la enseñanza del docente y el aprendizaje del discente, quien va adquiriendo progresivamente la formación necesaria para integrarse en la comunidad cultural correspondiente y para actuar responsablemente sobre ella. Propiamente esto es la educación del adulto. Estas actividades educativas sistemáticas y planeadas pueden ser proporcionadas por diferentes organismos, entre los cuales se encuentra la empresa a través de la capacitación que proporciona a sus empleados.

En este ambiente se encuentran los niveles de la educación de adultos, tales como : alfabetización, educación elemental, secundaria, técnica y preparatoria, orientación profesional y formación profesional laboral.

Es necesario hacer hincapié que la educación del adulto debe tender a la autoeducación, influyendo en la intensidad de la motivación del adulto para aprender. Así, la persona humana educable se convierte en su propia guía, gracias a lo cual será capaz de trazar y realizar un proyecto personal de vida que lo perfeccione.

Concluyendo, la educación de adultos corresponde a todo hombre e implica a toda la persona humana. Esta responsabilidad recae en toda la sociedad. La comparten en distintos grados todas las organizaciones que tengan contacto directo con los adultos. Para realizar propiamente dicha educación se requiere de la actuación profesional del educador como comunicador educativo.

La empresa por su parte es una organización cuyos miembros son adultos. Al ser la educación del adulto algo necesario, es importante que la organización la estimule y la haga con medios sistemáticos, organizados y

planeados, para lo cual se requiere la presencia del instructor o educador, del cual se va a desprender una gran labor para lograr la realización satisfactoria y productiva del adulto.

III.2. Intereses en la edad adulta.

Dadas las características generales de la edad adulta, dentro de este capítulo se tratarán los intereses de los mismos, con el fin de que la enseñanza por medio de una comunicación educativa, no se imparta con el único fin de saber muchas cosas y poder hablar o hacer de todo, sino que existen en función de la educación integral, tanto en su dimensión individual como en la social; se trata de que el escolar adquiera conocimientos que valgan para la formación interna, para esa formación que muchas veces se nulifica en una instrucción puramente técnica: la edificación interior, tiene aquí completa adecuación, porque al buscar en la trascendencia el sentido de todas las enseñanzas, se unifica la educación, y entonces las múltiples tareas laborales son como otros tantos eslabones de la cadena que une la vida espiritual con la vida cotidiana.

Mas no olvidemos que al mirar a la intimidad de la persona humana, al intentar un orden interno al alcance de todos los seres humanos, abocamos a los intereses personales trascendentes, dirigidos de una manera objetiva y formativa para el bien común.

Siendo así, muchas veces las personas difieren por el tipo de actividad por el que están interesadas; y muchas de estas diferencias son profesionalmente significativas. Es evidente que los sujetos que tienen un interés vital en el tipo de tareas que se les pide que realicen, ponen mucho más esfuerzo en el cumplimiento y modo de llevar a cabo dicha tarea dentro de los límites de su capacidad, que los que no tienen tal interés vital. El universitario que por ejemplo está verdaderamente interesado en la química, pasará horas en el laboratorio y en las bibliotecas aumentando sus conocimientos de química. Pero el que no tiene tal interés, buscará innumerables excusas para dejar las clases, sin tener ganas de ir al labora-

torio y apartandose de todos los libros de estudio. Encontrara muchas actividades que, de momento, parecen mucho más importantes que el estudio de la química; y como resultado su aprendizaje de la materia estará muy por debajo de su capacidad, sobretodo si lo comparamos con lo que alcanzo el estudiante que tenia un verdadero interés por el tema.

Hay también personas humanas que están verdaderamente interesadas por las actividades de tipo mecánico, y en cualquier situación en la que se les ofrezca una elección relativamente libre escogerán actividades de naturaleza mecánica. Otros, en cambio, tienen muy poco interés por tales procedimientos, y en situaciones en las que se les ofrezca una elección libre relativamente escogerán actividades de tipo social o artística.

Estas diferencias entre los tipos de intereses de las personas han constituido la base de numerosas investigaciones sobre el tema del interés y sus relaciones con la elección profesional y con el éxito en actividades de este tipo.

Se han construido tests estandarizados para medir los tipos de intereses de la persona humana. Entre los más comunes están "La hoja de fuertes intereses profesionales" y las "Preferencias de tareas", de Kuder. En general, estos tests consisten en exponer un gran número de actividades respecto a las cuales el sujeto debe indicar -de algún modo- su agrado o desagrado. Los tests son válidos con un cierto número de personas que ya estén empleadas con éxito en diferentes tareas, y que exponen también sus sentimientos respecto a cada una de las actividades. El tipo de actividades preferidas por los que están trabajando ya con éxito se considerará como la "clave" para tal ocupación. Este procedimiento se repite para un gran número de profesiones, y así resultarán diferentes preferencias clave

para los distintos tipos de ocupaciones. El interés fundamental del individuo examinado es comparado con cada uno de los otros tipos de intereses, y el que tenga más clara relación con el suyo propio nos indica el área en la que caen sus intereses.

Las investigaciones demostraron que tales teste de intereses indican, en general, que aquellos sujetos cuyos intereses están más relacionados con una profesión actúan con más éxito en dicha profesión.

Siendo así, se deduce a partir de los datos proporcionados por la entrevista acerca de los intereses de los candidatos a trabajar en cualquier organización, que se debe distinguir entre un interés inmediato y un tipo de intereses más fundamental y permanente.

Cuando una persona humana solicita de la oficina de empleados una tarea o un tipo particular de trabajo, está claro que, al menos por el momento, la persona tiene interés por ese tipo de trabajo. Este interés, sin embargo, puede ser muy superficial, y sólo el resultado de su deseo de conseguir esa tarea específica; el cual -a su vez- puede estar motivado, sobre todo, por consideraciones más bien temporales. Tal persona expresará, ya sea en un test estandarizado o en una situación de entrevista, un cierto interés por la tarea en cuestión. Este interés inmediato, sin embargo puede coincidir con sus intereses más fundamentales, o a largo tiempo, de tipo profesional.

Todos hemos tenido experiencias de este tipo. Cuando se nos ofrece una nueva posibilidad profesional a nuestra consideración, aunque esté muy lejos del tipo de trabajo que hemos estado haciendo siempre y que está considerado como nuestra verdadera profesión, nos encontramos de repente interesados en el nuevo tipo de actividad. Dicha actividad se nos presenta

repentinamente apetecible; y surgen nuevos intereses, en cantidad y duración proporcionales al atractivo de la posición que se nos hace. Sin embargo, después de reflexionarlo, nuestros verdaderos intereses vuelven otra vez a la superficie, y la nueva actividad es juzgada ahora de cara a nuestros intereses más fundamentales.

El candidato está con frecuencia en una situación parecida. Por un medio o por otro, se le tienta siempre con nuevas situaciones donde se le ofrece distintos tipos de actividades. La naturaleza real del interés por esas actividades es quizá bastante inconsciente; y como a todos nos pasa, puede creer que ha encontrado, al fin, un nuevo tipo de empleo por el que realmente tiene un interés vital. No nos debe extrañar, por tanto, que su verdadera línea de intereses quede temporalmente subordinada a este nuevo y a sus atractivas posibilidades.

"Lo cierto es que muchos sujetos, sobretudo candidatos jóvenes e inexpertos, tienen líneas de intereses fundamentales que ni siquiera sospechan. Su contacto con profesiones ha sido limitado; y aunque un período considerado se han interesado en ciertos tipos de actividad, no han pensado en que podía haber relación entre sus aficiones de los ratos libres y su orientación profesional." (81)

No es raro, entre gente joven que acaba de salir de la universidad, que al ser profundamente examinados sus intereses revelen un interés fundamental en áreas profesionales que ni siquiera sospecharon nunca. Elementos de ese tipo de interés existían en experiencias pasadas del sujeto que ya había intentado actividades de tal naturaleza, pero faltaba su organización

(81) NEWELL C. KEPHART, op. cit., p. 256

en una línea vocacional.

Las actividades culturales extraacadémicas, actividades de los tiempos libres, aficiones, etc. fuera del centro de estudio, así como las experiencias de adulto, ofrecen también índices significativos de la dirección que siguen los intereses de la persona humana.

De lo cual, vale la pena que nos detengamos un momento a reflexionar sobre la relación entre las medidas de orden exterior y la renovación del fondo de la persona humana; porque la situación actual política, trata de tantos liberalismos y de tantos autoritarismos como se pregonan, está siendo la condensación de todo un pensamiento que desmenuza a la persona humana, porque se habla como si cada uno de nosotros llevara dentro de sí unca cuantos cajones distintos; uno, para la religiosidad; otro, para la profesión o el trabajo; otro, para las ideas políticas; otro, para las ideas deportivas, etc. Y me parece que la situación política actual del mundo es de hecho la condensación de esta idea, porque basta mirar a cualquier concepción política para que veamos en ella la pretensión de apoderarse de lo último de la persona humana.

Siendo así el estudio de las relaciones sociales en un entorno como es el organizacional, puede brindarnos también una base real para la acción educativa basándonos en los intereses de la edad adulta, porque no es lo mismo educar o comunicarnos educativamente con un adolescente, que con una persona adulta.

De cómo sean las relaciones en este entorno organizacional, depende mucho cómo las personas humanas logren su desarrollo y su realización satisfactoria y productiva, la forma en cómo enfrenten la autoridad de otros, la colaboración, la responsabilidad compartida, el propio

liderazgo... en la organización, y en la sociedad. Dicho de otro modo, las vivencias organizacionales influyen en alto grado -aunque no determinan- si la organización va a lograr sus objetivos satisfactoria y productivamente.

III.2.1. Limitaciones del alumno adulto.

La educación, desde la perspectiva de la libertad, no consiste sólo en el desarrollo de algunas capacidades humanas, sino también en la superación de algunos obstáculos, condicionamientos o limitaciones que vienen del exterior de nosotros mismos. Nuestra libertad es una libertad condicionada. No resulta difícil percatarse de ello: especialmente en lo que se refiere a algunos condicionamientos externos.

El número de limitaciones personales y ambientales es suficientemente grande como para no intentar contrarrestarlas positivamente, por lo tanto, se tratarán primero las limitaciones personales para continuar con los intereses de la persona humana adulta, logrando así una combinación y aprovechamiento de las capacidades humanas para la optimización y excelencia del desempeño laboral, dentro de una organización.

Hay dos limitaciones personales muy importantes: las que se oponen a lo específicamente humano - conocer y querer-. Son la ignorancia y el egoísmo. Hay otras que se oponen a las capacidades humanas. Por ejemplo, la pasividad -frente a la iniciativa; la tendencia a reaccionar -frente a la capacidad de decidir-; la rigidez -frente a la soltura, a la flexibilidad-, etc. Hay en fin muchas otras limitaciones personales cuya superación es posible e importante.

Por otra parte, algunas limitaciones personales están muy relacionadas con una determinada edad.

En todo caso, se trataría de ver, como pueden los educadores o pedagogos por medio de una comunicación educativa, ayudar eficazmente en la superación de algunas limitaciones personales de cada una de las personas humanas que integran la organización.

Siendo así los intereses del adulto recaerán sobre la superación de sus limitaciones personales como:

1. La ignorancia y la superficialidad.

La ignorancia es uno de los peores enemigos de la mejora personal. Puede ser consecuencia de no saber leer, no saber estudiar, no saber trabajar, no saber expresarse, no saber decidir, no saber aprovechar el tiempo, etc., no tener una formación básica en cuestiones profesionales, doctrinales etc.; no conocerse a sí mismo.

Por eso lo primero que debería preguntarse el educador, acerca de cada persona humana adulta, frente a su ignorancia es: Qué necesitaría saber esta persona humana adulta?. Hay casos en los que es malo saber demasiado -se trata, simplemente, de tener la información necesaria-; hay otras en cambio, en las que nunca se sabrá bastante. A veces basta con estar informados; en otras ocasiones no basta con saber: hay que **saber hacer**; siempre se necesitan criterios para juzgar acerca de la calidad de una información.

En general la tarea del educador como comunicador educativo, consistirá en informar, poco a poco, a medida que surjan ocasiones óptimas.

Otra dificultad consiste en plantear los asuntos superficialmente. La superficialidad debe estar mal vista en una organización y es un asunto a corregir, poco a poco.

Otra dificultad es la de tener que contrarrestar una información errónea de diverso origen.

Para superar estas y otras dificultades, los educadores deberán seguir informándose y tener una gran paciencia para aclarar, en pocas palabras, distintas, una y otra vez, el mismo error o la misma opinión desenfocada.

Hay sectores que merecen especial atención de los pedagogos. Por ejemplo la información relacionada con las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización. Hecha con optimismo, esta información resultará a veces divertida. Aunque el tono dependerá un poco de la gravedad del asunto: más informativo que valorativo, pero no demasiado aséptico.

Tendrá que informar también a cada persona humana a cerca de su propio desempeño laboral, de sus capacidades reales, de sus limitaciones, respecto a algo. Desde el inicio de determinada labor se puede hacer esta información con preguntas similares a ésta: Cree que su desempeño es satisfactorio y productivo dentro de la organización?

Es una tarea de orientación por medio de una comunicación educativa, que juntamente con la exigencia, compete a los pedagogos dentro de una organización. En su actuación como orientadores y comunicólogos educativos, se encuentran habitualmente con una dificultad: me refiero a la **aceptación** de esa información por parte del pedagogo.

A este respecto, la solución positiva dependerá, en parte, de como se haya desarrollado la capacidad de aceptación no una aceptación pasiva desde el inicio de ingreso a la organización.

Contribuye a ello:

- a) Enseñarles a razonar, con sentido común y con lógica.
- b) Acostumbrarles a enfrentarse inteligentemente con su realidad, destacando primero lo positivo.
- c) Enseñarles a no sobrevalorar su inteligencia ni a infravalorar su voluntad.
- e) Facilitar su propio conocimiento, evitando lo más que sea posible las caídas o desánimos.
- f) Procurar que reconozcan lo que realmente quieren y lo que es poco importante y secundario para dicha organización." (82)

Todo ello es una obra de arte, un trabajo perseverante, hecho con fidelidad, con la paciencia de un artista, a partir de unos criterios rectos, verdaderos y claros.

De este modo estarán enfrentado al educando adulto, con la superación de la ignorancia y la superficialidad "que es una modalidad de ignorancia". Y de paso, los adultos "que nunca es tarde" aprenderán a conocerse y a aceptarse. Conocimiento y aceptación propias son faces previas en un proceso de mejora personal. Y por tanto pasos obligados para la superación de algunas limitaciones personales.

2. Egoísmo.

Ayudar a la persona humana, como acabamos de ver, a luchar contra la ignorancia en sus principales sectores, es un modo de iniciar la lucha contra el egoísmo.

Siempre ha sido importante luchar contra el egoísmo; pero hoy más todavía, porque la manipulación se apoya en nuestras complicidades, en las diversas manifestaciones del egoísmo de cada posible destinatario.

A veces, ante una actuación egoísta de una persona será más fácil entablar una comunicación educativa y objetiva, en forma particular, haciéndole notar su egoísmo. Se les puede ayudar a elevar los motivos por los

(82) OLIVEROS F. OTERO. Educación y manipulación, p.26.

que hacen las cosas, a partir de preguntas como esta: Porqué haces esto.? De este modo se les estimula a pensar acerca de sus motivos, y gradualmente procurarán actuar por motivos más elevados. Así, además, irán siendo más generosos.

La generosidad "como las demás virtudes humanas, ha de ser estimulada en un clima de alegría de buen humor. Es así como apostar por la mejora. Decirle a cada persona humana: "Tu puedes hacerlo mejor todavía".

Para fomentar la generosidad -que es el mejor modo de luchar contra el egoísmo- hay que empezar por dar valor a las cosas, sin faltar a la verdad, naturalmente. Especialmente darle valor al propio tiempo y al tiempo ajeno, porque es el recurso material más precioso. En este sentido, poco pueden influir las personas que malgastan su tiempo.

Hay que enseñar a la persona humana, con la palabra por medio de una comunicación educativa, a distinguir entre el perder el tiempo y gastar el tiempo. La distinción, a veces, es sutil, por ejemplo, cuando el tiempo se utiliza en una ayuda de mejora personal. En efecto, el trato humano requiere su tiempo. En la relación humana hay un tiempo distinto, según los casos. En la relación educador-educando el gasto de tiempo se llama disponibilidad es decir, generosidad del propio tiempo.

La generosidad se estimula desde el ejemplo y la comprensión, haciendo consciencia de las responsabilidades y de las dificultades que les ayuden a enlazar una realización satisfactoria y productiva dentro de la organización.

La pereza es un aliado del egoísmo, lo que debe ser combatido por el pedagogo como comunicador educativo es, el afán de hacer extraordinariamente bien alguna cosa, aquello que está relacionado con los propios puntos

fuertes. Se puede hacer uso de la ayuda de cuestionamientos como: En que cree que destaca más?, Qué cosas le parece que puede hacer extraordinariamente bien?, etc., encauzando siempre su bien hacer hacia un mejor servicio en detalles.

" Esforzarse es cosa de hombres", (83) es un tipo de frase que puede motivar el esfuerzo personal, como algo que se valora mucho en el ambiente social. El esfuerzo personal esta en funcion de algo importante a conseguir, en la mejora personal propia y en la ajena.

Se lucha contra la pereza y, a la vez, se fomenta el autodomnio y la generosidad.

Pero no solo se les debe centrar en el esfuerzo personal, sino tambien en las necesidades ajenas ayudándoles a descubrir lo que agrada o molesta a los demás.

Cuando el clima organizacional favorece el desarrollo intencional de la generosidad, es decir cuando los problemas mas graves de la organizacion sobre el egoismo están superados, el egoismo sirve como criterio negativo para ayudar al personal a enjuiciar situaciones y, sobretodo informaciones que les llegan por diversos conductos. De este modo una información o una situación en la que claramente se advierta el egoismo sea de uno o más con el que se informa o se actúa, quedará descalificada.

El confucionismo actual nos ofrece muchos ejemplos de planteamientos egoístas, claramente detectables, y no admisibles, por tanto, para toda persona humana consciente de la dignidad humana.

(83) idem., p. 203

3. Pasividad.

Lo anteriormente dicho se apoya en -y, de algún modo, da por supuesta- la superación de una limitación personal muy importante: la pasividad.

Desde la pasividad es imposible hacer nada. Afortunadamente, una pasividad total no suele darse en el comportamiento humano. En cambio, es corriente la existencia de zonas de pasividad.

Al observar nuestra propia conducta o la de otra persona humana, descubrimos, con relativa facilidad, zonas de pasividad juntamente con comportamientos activos referentes a intereses y a iniciativas personales. Para una persona determinada hay asuntos que carecen del menos interés. Cuando estos asuntos son importantes en algún sector y favorecen su mejora personal -especialmente en los sectores o dimensiones de autodomnio y de servicio- la zona de pasividad adquiriere categoría de limitación a superar.

Los pedagogos como comunicadores educativos, pueden -y deben- ayudar a sus colaboradores de trabajo a detectar zonas de pasividad importantes respecto a su desarrollo personal- y, por tanto, respecto a su mejor servicio-. En primer lugar haciéndoles pensar sobre ello, mediante preguntas inteligentes. En segundo lugar, dándoles pistas: "No crees que en tales cosas se nota algo pasivo...? (y tales cosas son importantes para ti y para los demás, por esto y...). A veces, estas pistas se dan desde las mismas opiniones del personal. "Tu opinas así sobre lo que se debería hacer en este caso. No crees que tú mismo podrias hacer algo en ...?". De este modo se les ayuda a responsabilizarse, en algo, de sus propias opiniones.

El estímulo para superar zonas de pasividad importantes consistirá en un conjunto de aclaraciones sobre el propio modo de ser -a veces sería un problema de abulia o de apatía, y entonces requerirá una consulta al espe-

cialista-; sobre el futuro y las metas a conseguir en lo laboral, en lo cultural, en lo social, en lo espiritual, etc.; sobre el presente y la necesidad de colaborar en sacar la familia adelante, la posibilidad de ser útil, de servir, la urgencia de hacer un trabajo bien hecho.

Todo ello depende de edades, y sobretodo, de grados de responsabilidad, pero en cualquier caso, en cualquier edad, la vida de una persona humana no puede transcurrir ociosa sobre el vacío de la inactividad, de la irresponsabilidad, del aburrimiento.

Al personal tomándolos con su dignidad de persona humana, para lograr que superen sus comportamientos pasivos, necesitan muchas sugerencias -abrirles horizontes de acción y de servicio-; algunos proyectos interesantes; sentirse útiles, necesarios; beneficiarse de los estímulos de algunas sanciones -positivas y negativas-; y saberse exigidos racionalmente.

A la pasividad se opone la capacidad de iniciativa. Por tanto, será conveniente aprovechar cuanto se pueda en cada caso.

4. No saber, no tener, no ser.

Los objetivos de desarrollo personal con respecto al ser serían entonces los siguientes: ser mejor, ser responsable, ser que sabe querer, ser el mismo -aprender a ser persona-, ser en intimidad.

Porque tener intimidad es lo propio de la persona humana, y porque forma parte de la manipulación de valores una especie de ataque sistemático a la intimidad, a partir de cierta edad.

Por otra parte, esa forma de proceder se fomenta actualmente desde diversos orígenes; juegos de comunicación improcedentes, a propósito de

encuentros o cursos, costumbres etc.

Los pedagogos pueden influir dentro de una organización positivamente, con el ejemplo y con la palabra, poniendo de relieve este orden : ser, saber, tener. Lo más importante se refiere al ser; lo menos, al tener; el tener y el saber han de ser función del ser -de una sobrecabundancia de ser-. En el tener han de distinguir las personas humanas, la prioridad del tener inmaterial respecto al tener material. El tener debe ser considerado como medio para el autodomínio y el servicio. Y así se les estará preparando, además, para enfrentarse con situaciones difíciles, con esas situaciones personales críticas, cuando la materialidad de lo que se tiene no vale nada.

5. Otras limitaciones personales.

Hay otras muchas limitaciones personales. Se destacarían entre ellas, la falta de respeto, la desconfianza como actitud, la rigidez en un razonar con bajo nivel de racionalidad y la falta de fe - o una falta de fe por escasa formación, etc.

Veamos por ejemplo la falta de respeto, fomentada hoy por la manipulación en sus distintas modalidades. Sus manifestaciones son tan variadas y evidentes que no requieren ningún comentario.

Son manifestaciones de gravedad graduada, apoyadas en el clima de irresponsabilidad correspondiente a la actual inversión de valores. Así nos encontramos hoy con adultos y jóvenes que han superado la adolescencia. Contestan, no responden, porque el responder exige responsabilidad. Y en esa contestación se llega, por la marginación abierta, hasta con la ruptura con las normas. Y en toda organización hay un mínimo de normas sin las

cuales la convivencia no es posible y la falta de respeto es poliforma.

Por ello fomentar la actitud de respeto por medio de una comunicacion educativa, pudiera ser un objetivo educativo prioritario en las organizaciones y fomentar así la realización satisfactoria y productiva del personal. Una vez más, los pedagogos pueden influir con el ejemplo y con la palabra. Convendría, ante todo, aclarar en qué consiste el respeto. Se les puede decir que respeto es eso que hay que tener para conseguirlo y que no debiéramos faltar al respecto ni siquiera con quienes nos faltan al respeto. El respeto no es solo no perjudicar, sino también no dejar de beneficiar. Por tanto, sí puedo hacer algo por la mejora de los demás, y no lo hago, entre otras cosas les estoy faltando al respeto.

Así entendido, es algo mucho más amplio que la ausencia de buenos modales o la superación de la impertinencia o de la contestación brusca, malhumorada, aunque también es esto. Es finura en el trato en la atención a la dignidad de la persona humana; cuanto más se sepa de esta dignidad y de su trasfondo, más motivos habrá para respetar y respetarse.

6. Limitaciones ambientales.

Puesto que la educación de la libertad requiere el intento eficaz de superar limitaciones, los pedagogos como comunicadores educativos, deben influir positivamente también en la superación de limitaciones ambientales. En primer lugar, por lo que se refiere el modo de enfrentarse internamente : con paciencia, frente a las limitaciones personales o ajenas; con sobriedad, frente a las carencias del ambiente; con fortaleza, frente a las presiones ambientales. En segundo lugar, estimulando a hacer algo por la mejora de los demás y del ambiente mismo de la organización.

Hay modos, por tanto, de luchar contra las limitaciones ambientales.

Mutualmente se complementan. Sin paciencia, sobriedad, y fortaleza, difícilmente se hará algo eficaz por la mejora de las personas y ambientes. De ahí el interés por el desarrollo intencional de estas virtudes.

Veamos, por ejemplo, la fortaleza, que "consiste en saber resistir y saber acometer, frente aquello que perjudica a la persona humana en la realización del bien." (84) La fortaleza no consiste en resistir sólo hasta cierto punto, es resistir hasta el final. Es arriesgarse: estar dispuesto, en un ambiente erotizado o de corrupción moral, a ir contra corriente, aunque uno se quede solo. Y no es resistir por resistir, es estar dispuesto a sacrificar bienes para conservar bienes más altos.

Para educar la fortaleza en los adultos -en cada adulto- se deben haber captado previamente cuánto esfuerzo y riesgo por razón del bien exige la fortaleza, y estar dispuesto a asumir las consecuencias, es decir, a dar ejemplo. De lo contrario, no habrá eficacia en esa educación.

La fortaleza se educa en pequeños detalles. Habrá que desarrollar la faceta de acometer con el ejemplo y con la palabra que transmita comunicación educativa al adulto, haciendo uso de la propia libertad y de la propia responsabilidad.

Esta fortaleza se fomenta en los adultos, animándoles a ser audaces en su trabajo y en su puesto, a estar dispuestos a prescindir de algo que les gusta.

Estas virtudes -paciencia, sobriedad, fortaleza- se complementan con acciones de mejora. Una persona no puede callarse lo que está mal, pero a

(84) ibidem, p. 215

continuación debe aportar soluciones reales de mejora; colaborar en actividades de servicio de mejora; pensar en qué ayudar y, efectivamente, ayudar; procurar no engañar diciendo una cosa y haciendo otra; ayudar con su ejemplo y con sus ideas, a que mejore la comunicación educativa en las organizaciones, y al modo de trabajar en los diferentes puestos laborales.

Cada uno debe hacer lo que está a su alcance, empezando por excederse en el cumplimiento del deber, viendo a la vez en qué puede influir positivamente -iniciando algo o colaborando con otros- en la mejora del trabajo, de la vida familiar, del uso del tiempo libre, de las relaciones humanas, de las actividades culturales y del espíritu, etc.

A los adultos se les debe contagiar con el ejemplo y estimularles con pequeñas sugerencias para que puedan elegir entre ellas, sin marginarles nunca, sin prescindir de su participación en la mejora del entorno. A veces, serán más eficaces, en este servicio de mejora, que sus propios jefes.

7. Crecer juntos.

Dado que dentro de una organización lo más importante es el factor humano y éste está formado por adultos, se buscará que todos dentro de la organización crezcan juntos y de forma armónica. Crecer juntos empleados y subordinados de acuerdo a sus puestos laborales. Porque sólo influimos positivamente -educativamente- en aquello que estamos luchando para mejorar. Porque el trabajo educativo -el quehacer educativo- es una formidable tarea que sólo es eficaz cuando beneficia no sólo al receptor o educando, sino también al comunicador o educador, al que la realiza.

Se debe formar adultos que estén dispuestos a hacer buen uso de su inteligencia al servicio de la mejora personal - propia y ajena - lo que

nos lleva a concluir que la educación de la persona humana adulta nunca acaba y la mejor forma de lograrlo es por medio de una comunicación educativa integral.

III.2.2. Intereses internos del adulto.

Muchas acepciones pueden dársele al vocablo interés; nos atañe ante todo la acepción psicopedagógica: "Es la inclinación racional y sensitiva hacia aquello que apetece al ser humano en desarrollo." (85) Incluye el interés, o la atracción por el objeto digno de la naturaleza, en tres principales elementos:

A. Sensibilidad; hay ante todo una percepción en la persona humana, del objeto presentado.

B. Inteligencia; la persona humana examina aunque sea rápidamente el objeto del interés, acerca de la conveniencia o no conveniencia del mismo.

C. Voluntad; se procede entonces el acto volitivo por el cual se acepta o se rechaza el objeto. Sin embargo conviene hacer algunas aclaraciones con el fin de evitar equívocos. Es lógico que el objeto del interés satisfaga más a la persona humana, si a éste dadas sus disposiciones subjetivas, les conviene adecuadamente el objeto. A menudo la magnitud del interés ofusca la inteligencia impidiéndole discernir de lo apropiado o inapropiado del objeto. Por otra parte para que la voluntad se incline hacia un objeto requiere del auxilio de la sensibilidad y de la inteligencia. De aquí podemos inmediato deducir algunas conclusiones prácticas en el terreno educativo.

1. Presentar siempre el objeto de la enseñanza o de la formación más atractiva, tratando de lograr el máximo de atención de parte del educando, sin olvidar en forma alguna el razonamiento de éste acerca del valor y la justificación del objeto presentado. Siendo el interés una atracción hacia

(85) GARCIA HOZ V. La tarea profética de educar, .p. 164

el objeto, una inclinación de la naturaleza al mismo, digno de ésta, el interés, por razón de su esencia, siempre tenderá a un fin próximo o remoto.

Según Herbart, el proceso volitivo llega a ser integral cuando el deseo y la acción misma se une al interés.

De lo anterior deducimos según la edad mental y psicológica de la persona humana y de las circunstancias, el despertar en él, de determinado interés.

El interés, debe por lo tanto, ser humano y natural, proporcionado y psicológico.

- El interés, sobre todo debe tener su fundamento en la misma naturaleza humana y el objeto se referido al mundo de lo natural, por lo tanto descartemos aquí los intereses nacidos de la fantasía, de la irrealidad, etc.

- El interés será proporcionado: lo que merezca apreciarse por su valor intrínseco, se deseará; y lo que es de poca monta, se le infundirá poca afición.

- El interés será psicológico, es decir adaptado a la edad del educando, en tal forma que con fundamento en el conocimiento del adulto se logre el apego de éste al objeto propio del interés.

La educación pretende esencialmente procurar al alumno, un enorme interés en la realización vital de la supremacía del espíritu.

Por lo tanto todo aquello que suscite el interés profundo y sustancial hacia a aquello que contribuya a la realización de ese ideal, debe salir a colación en el tiempo oportuno.

De esta manera se tratará de fundamentar la actuación de la persona humana de incipiente personalidad y constantemente se le repetirán las frases como estas: " observas disciplina y orden pues ello favorece tu atención y tu voluntad " etc.

A menudo se confunde educación con enseñanza o se le da un encauce completamente parcial. Educación no es atiborrar de conocimientos al alumno. La educación debe abarcar todos los aspectos es decir debe ser integral, y todos ellos deben desarrollarse en forma armónica, es decir sincrónicamente en cuanto a calidad y cantidad.

La educación se refiere principalmente a tres elementos del ser humano: la inteligencia, el carácter y sentimientos y la voluntad; y los medios de formación de dichos elementos serán el aprendizaje, el encauce del carácter y la formación de la conducta.

El instrumento esencial de la educación en sus aspectos más importantes, será el **interés**, porque ello despertará y alentará una dinámica profunda y personal de parte del educando adulto en la consecución de su propia educación. Una educación donde la actitud del alumno es parámetro receptiva y pasiva es una educación estéril y sin fundamento. La educación tiene que ser dinámica o sea motivada y vivificada por medio del interés tanto del educando adulto como de parte del pedagogo como comunicador educativo.

Considerada la educación desde la perspectiva de la libertad humana, ha podido advertirse cuán inmensas posibilidades ofrece para el desarrollo personal del ser humano.

La libertad de la persona humana, decíamos, es capacidad de autodomin-

nio, de servicio, de autonomía, de responsabilidad, de elección, de aceptación, de decisión, de iniciativa, de soltura, de hacerse, de trascenderse. Se trataría de ver, a continuación, como puede ayudar el pedagogo como comunicador educativo, al desarrollo intencional de algunas de estas capacidades en cada adulto.

1. Autodominio y servicio.

El autodominio, consiste en un dominio de la persona humana sobre su cuerpo y sobre su psique desde la libertad, en ser capaz de mandar sobre uno mismo. Se puede considerar como señorío de sí mismo, como enriquecimiento interior, como actualización de las mejores potencialidades de la persona humana. Todo ello con una finalidad, que es el servicio dentro de una organización.

Por eso la acción educativa ha de fomentar detalles de servicio en el desarrollo del propio dominio. De este modo, autodominio y servicio son dos dimensiones del desarrollo personal que se realimentan.

El autodominio se pone de manifiesto en el uso inteligente de la inteligencia y en el logro de una voluntad enérgica, fuerte.

Con relación a la inteligencia, el autodominio implica un constante esfuerzo personal para superar una limitación importante: la ignorancia. O si se quiere en forma positiva, para actualizar las posibilidades intelectuales de la persona humana: con una mayor cultura, con una mejor preparación profesional, con una sólida formación doctrinal, etc.

El autodominio, en el mundo cognocitivo de la persona humana, es una tarea para toda la vida, si se mantiene, y se incrementa, incluso, la actitud y la aptitud de aprender. Enseñar es ante todo, enseñar a aprend-

der: llegar a ser capaz de aprender algo en cada situación, a cualquier edad. Esta disposición y esta capacidad de aprender han de ser orientadas a la mejora personal -la propia y la ajena- para que tengan valor educativo.

"Todo aprendizaje desorientado es desorientador." (86)

El trabajo, es algo que no se justifica por sí mismo, sino por lo que se quiere conseguir con él -objetivos- y por el modo de realizarlo -actitudes-.

El trabajo laboral, en este caso, interesa para conseguir un mayor autodomínio en el uso de la inteligencia. Siempre orientado -a corto o a largo plazo- al servicio.

El desarrollo del autodomínio puede observarse como soltura en el trabajo -que supondrá un cierto dominio en la metodología de su realización-, por ejemplo -o como soltura en la -convivencia- saber expresarse, saber cuidar detalles que hacen la vida agradable a los demás-, etc.

Hay una serie de aspectos técnicos en el trabajo, que se cuidan en toda organización y se relacionan con el trabajo bien hecho.

El autodomínio en el trabajo se pone de manifiesto, sobre todo, en su determinación: en el cuidado de los detalles, en un trabajo bien acabado . Es ésta una de las cuestiones importantes en la colaboración comunicación -educación de adultos dentro de una organización. Se notará la eficacia de esa colaboración en la importancia que los pedagogos dan a un trabajo laboral bien hecho: destacarán detalles de presentación o se interesarán por el modo de acabar un trabajo, o harán notar su sorpresa ante un trabajo a medio hacer, etc.

(86) OLIVEROS F, O. op.cit., p.171

En el cuidado de los detalles, de las cosas pequeñas significativas, se adquiere un mayor dominio en ambos campos: el de la inteligencia y el de la voluntad.

De hecho, "la vida de una mujer o de un hombre que quieran vivir con dignidad humana está hecha de pequeños actos de virtud en el trabajo, en la vida familiar, en las relaciones humanas de todo tipo." (37)

Y en el ejercicio de estas virtudes se mejora el propio dominio. Hay una estrecha relación entre el autodomínio y cada pequeño acto de fortaleza, de valentía o de sinceridad, de sobriedad o de justicia, etc.

Fudieran indicarse otros ámbitos para el desarrollo del autodomínio y del servicio: el autodomínio en función del servicio; un mejor servicio, que da significado a una vida. Por el contrario, no querer servir equivaldría a caer en el abismo de lo insignificante.

Las dificultades para conseguirlo proceden de:

- Falta de perseverancia en una autoexigencia, porque no están convencidos de la importancia de lo que quieren conseguir, o porque no se han puesto de acuerdo, o por su pluriempleo y la consiguiente escasez de tiempo, o por ser incapaces de ir contracorriente, se consideran vencidos, o porque han empezado muy tarde a exigirse y es más difícil, etc.

- La forma de comportarse, el ambiente familiar, las presiones ambientales, porque fomentan la irresponsabilidad, la falta radical de respeto, el egotismo, desde las más claras hasta las más sutiles manifestaciones, etc.

En efecto las dificultades son muchas e importantes. Precisamente
(37) RODRÍGUEZ, P. Fé y vida de fé, p. 164

porque son tantas y tan graves, hemos considerado la comunicación educativa dentro de toda organización, un elemento o instrumento fundamental. La influencia como educadores es capaz de contrarrestar toda influencia ambiental negativa.

Siendo así, toda exigencia a la persona humana dentro y fuera del organización debe ser comprensiva, firme, flexible, perseverante, con sentido del humor, confianza, respeto, reflexiva, activa, con autoridad y participación.

2. Autonomía y responsabilidad.

La autonomía es una capacidad humana, cuyo desarrollo puede ser promovido intencionalmente desde la acción educativa. Pero conviene recordar, una vez más, que la autonomía de la persona humana, en cuanto a ser creatural, es relativa.

Afirmar lo contrario, aunque esté de moda, equivale a negar límites a la persona humana. Esta negación de límites se da cuando la inteligencia se oscurece.

Actualmente se tiende a confundir libertad con autonomía, olvidándose de que el binomio autonomía - responsabilidad son inseparables, y son un aspecto central de la libertad humana, aún cuando hay muchos otros aspectos que deben ser considerados.

En la autonomía y en la responsabilidad han de distinguirse dos aspectos: lo externo y lo interno.

Esta autonomía se concreta en zonas. Una zona de autonomía es aquel ámbito en el que puedo actuar según mi saber y entender.

La autonomía externa es algo que se concede gradualmente en función de

la responsabilidad. Esa gradación se concretará en cosas muy distintas, según las personas y el puesto que desempeñen en una organización. Puede referirse al uso y distribución del propio tiempo, al trabajo, la familia, los amigos, actividades del tiempo libre, etc. Lo cual también servirá para aprender a asumir riesgos.

En cambio la autonomía interna no se concede, se adquiere. Esta muy relacionada con el desarrollo de la propia intimidad. Consiste en llegar a saber aceptar o rechazar de acuerdo con criterios correctos.

Comportarse con cierta autonomía interna significa actuar por cuenta propia -pensando antes, informándose y decidiendo-. Es incompatible con una conducta masificada, a base de ideas y costumbres de moda. No consiste en aceptarlo o rechazarlo todo, indiscriminadamente. Tampoco se trata de compararse con nadie.

En realidad es una labor difícil, perseverante. Y me refiero sólo a un cierto nivel de autonomía interna. Alcanzar niveles de mayor consideración es tarea propia de la edad adulta.

La responsabilidad es la madurez de la libertad, lo cual requiere en los adultos una mayoría de edad psíquica y ética.

Los miedos en general, son condicionamientos de la libertad humana muy actuales en desarrollo. Pudiera destacarse entre ellos, el miedo a la responsabilidad. Este miedo se traduce, muchas veces, en la dejación de deberes, en la tendencia al anonimato, en la queja de que los demás no resuelven las cosas, etc.

La responsabilidad es, por tanto, algo que debe ser tenido en cuenta, prioritariamente, por los pedagogos dentro de una organización en su acción

de educadores. No solo por ser la madurez de la libertad, sino también por esa tendencia actual a la masificación irresponsable.

Lo mismo en el caso de la autonomía, debe distinguirse en el caso de la responsabilidad externa e interna. La responsabilidad externa equivale a responsabilizar a alguien de algo.

Evidentemente es más fácil hacer que hacer hacer. Pero hay que lograr que se pueda responder ante algo de forma personal.

El objetivo es lograr un proceso de gradual responsabilización. La responsabilidad interna -ser responsable, asumir responsabilidades- está muy relacionada con el sentido del deber y con el servicio.

Hay que enseñar a cumplir con el deber deportivamente. Primero, aclarando por qué es deber cada uno de los deberes. Segundo, estimulándoles a cumplir con alegría, sin pereza, sin retrasos, en detalle. Y siempre con ilusionada decisión de servir.

Debería ser habitual la pregunta: a quién puedo servir, en qué, y cómo? Fomentar en los adultos la rebeldía de servir libremente, con la mejor manera, es un gran objetivo educativo.

La educación de la responsabilidad debe ser lo más paciente del que hacer de los educadores. Quizá la mayor dificultad consistirá en limitar las zonas de exigencia. Hay que saber exigir en diferentes zonas a la vez, viendo en cuáles se actúa la responsabilidad de cada persona humana. Es decir, justamente lo contrario de polarizarse en los éxitos laborales o en la práctica de cualquier otro reduccionismo de buena voluntad.

3. Elección, aceptación, decisión.

Para elegir hay que descubrir, primeramente, entre qué se puede elegir. Así se aprenderá a captar la realidad, descubriendo alternativas. Cada alternativa a elegir tiene consecuencias favorables y desfavorables. Es un buen entrenamiento el acostumbrarse a captar ambos tipos de consecuencias para sí, para su familia, para sus compañeros de trabajo, etc.

Hay personas que piensan que la libertad sólo es capacidad de elección. Pero también es capacidad de aceptación, sea porque sólo hay una sola opción -trabajar, por ejemplo-, sea porque decido hacer mío, lo decidido por otro.

Se puede desarrollar esta capacidad de aceptación, en cada persona humana, de diversos modos. Uno de ellos consiste en proponer cosas bien pensadas, a modo de sugerencias. La finalidad no debe ser la de imponer sutilmente, sino la de entrenar en una aceptación activa. La exigencia debe servir, luego, para que lo libremente aceptado se lleve a cabo.

Se debe hacer notar que en la vida de cada persona hay muchas cosas que se aceptan. Y se debe ayudar a distinguir entre una aceptación pasiva, y una aceptación libre, hecha con alegría, aunque suponga tener que ceder en algún gusto, y resulte costoso. Naturalmente influirá mucho el ejemplo.

Elección y aceptación se combinan. Y ambas son importantes, porque sin ellas la decisión no es posible. Las decisiones exigen cargas con las consecuencias. En primer lugar, está la realización de lo decidido. A pesar de la pereza; de la falta de perseverancia, del esfuerzo exigido, etc.

Enseñar a decidir en todos los casos es muy importante, porque muchos adultos nunca han sido entrenados para tomar pequeñas decisiones.

4. Iniciativa.

La capacidad de iniciativa consiste, en la originalidad de empezar algo nuevo en el orden del pensamiento o de la acción. Es una forma de autodomínio -muchas veces de servicio- que se opone a la pasividad.

"La iniciativa es un modo peculiar de enfrentarse con las situaciones, viendo posibilidades de mejora, en lo propio y en lo ajeno, sin dejar de hacer lo que debemos." (88)

Las iniciativas se tienen dentro de un ámbito de autonomía para mejorar una tarea a realizar, un objetivo a conseguir, el propio comportamiento. Fuera del área de autonomía la iniciativa puede confundirse con el capricho, si modifica la naturaleza del encargo, por ejemplo. El valor de la iniciativa es función de la mejora personal -propia o ajena- y, por tanto, hace referencia a valores. Por eso va muy unido el desarrollo intencional de esta capacidad al contagio de valores de sentido en las relaciones humanas dentro de la organización.

Todo ello, a su vez, está muy relacionado con la tarea de educar entendida como "crear un ámbito nuevo en el que pueda existir mejor el hombre, y enriquecer la intimidad de cada hombre engendrando en ella los más altos valores." (89)

Entender bien esta distinción entre **iniciativa** abierta a valores, apoyada en el cumplimiento del deber, etc. y capricho, apoyado en la arbitrariedad y en la confusión de sentimientos, etc., es hoy particularmente importante.

(88) FERRER XAVIER., La iniciativa personal, p. 11

(89) CHOZA, JACINTO., Madurez y fecundidad de la iniciativa personal, p. 34

La iniciativa de esta forma, se desarrollará en un clima de confianza y de claridad de ideas: dos cosas a conseguir -o a mantener- por los pedagogos como comunicadores educativos dentro de una organización. Por ello se debe mostrar aprecio por las iniciativas que surgen espontáneamente -ayudando a mejorarlas cuando se acercan a la tontería o al capricho-, y se deben fomentar de diversos -o indirectos- modos.

Hay personas con poca iniciativa por falta de seguridad en sí mismos, por miedo al ridículo, por falta de imaginación, por falta de información, etc.

Se tratará de ver, en cada caso, cuál o cuáles son las causas de esta escasa iniciativa, a fin de ayudar a superar ese obstáculo. De paso se estará superando una importante limitación personal: la pasividad.

Cuando haya que rechazar una iniciativa, debe quedar bien claro la razón por la cual se rechaza. Y debe estimulársele a la persona humana para que siga pensando.

"La iniciativa es un continuo cuestionarse: ¿qué esperan de mí?, De qué forma puedo prestar mi mejor servicio?, De qué forma puedo sacar un mejor rendimiento a los medios de que dispongo?" (90) El tipo de preguntas, dependerá de la edad de cada persona humana, pero en cualquier caso debe orientársele por ahí: lo que se espera de él; el afán de un mejor servicio; el buen aprovechamiento de los medios, etc.

La iniciativa no está sólo en el hacer, sino también en el informarse. Expresiones como "A mí nadie me dijo nada" puede indicar pasividad en la búsqueda de la información. Saber preguntar también es una muestra de iniciativa.

(90) POLO, L., La libertad posible, p. 70.

La capacidad de iniciativa se desarrolla, fundamentalmente, en el orden del pensamiento; de un pensar para hacer. A veces no del propio hacer, sino del hacer ajeno. Y entonces es sugerencia. Las sugerencias sirven para mejorar la actividad o el comportamiento ajenos. Pero, en ocasiones, quien sugiere se expone a tener que realizar lo sugerido. Es una manera de luchar contra la pereza.

5. **Hacerse, trascender.**

" La libertad es, en último término, no ya la capacidad de autohacerse, sino de autotranscenderse. Y este autotranscenderse sólo es posible, cuando uno prefiere ser desde Dios, a ser desde sí. Ese preferir es parte radical en el fondo infinito de la libertad." (90) Esta preferencia llevará a pedir la fe si no se tiene; a pedir su aumento, en el caso de tenerla. Querer prescindir de Dios, preferir otros caminos no le permiten a la persona humana ni siquiera hacerse.

Hoy están de moda los términos realización y autorealización, que vendría a equivaler -si no hubiera manipulación semántica- al hacerse. Pero en qué consiste la realización de la persona humana? " Realizar es un término que se usa para designar el paso del proyecto a la realidad. Aplicado a la persona humana quiere decir cumplir el proyecto de su existencia, que es lo que hace que la persona alcance su plenitud. Pero esto es afirmar, con otras palabras, que la persona humana se perfecciona -alcanza su plenitud de perfección- cuando obtiene sus fines. La persona humana se realiza cuando cumple los fines para los cuales ha sido creado. Estos fines son el fin natural (con los fines parciales que comprende , el trabajo entre ellos) , o proyecto de existencia grabado en la naturaleza humana, y

(90) POLO, L., La libertad posible, p. 70

en fin sobrenatural, o proyecto de existencia contenido en el designio salvífico de Dios." (91)

En general se trata de fomentar, con el ejemplo y con la palabra el esfuerzo personal de cada persona humana adulta. Y a la vez, enseñarle a descubrir la insuficiencia de su propio esfuerzo; la necesidad de aceptar ayudas, a nivel humano y a nivel sobrenatural.

Se estará desarrollando en cada persona humana la capacidad crítica para distinguir la verdad del sutil engaño en el lenguaje verbal, en el lenguaje de imágenes -o en combinación de ambos- y en el comportamiento de las personas -aunque tengan función de orientadores-. Es un quehacer difícil, pero obligado, para ayudarles a superar un importante obstáculo en su vida cotidiana.

III.3. Cómo aprende el adulto?

Ya vistos los intereses del adulto anteriormente, en seguida se tratará la importancia educativa de la educación permanente y cómo se puede llevar a cabo, con base en las características y necesidades del educando adulto.

En cuanto a la capacidad de aprender y la forma de aprender del alumno adulto, existen marcadas diferencias de opinión al respecto y varía esta capacidad de acuerdo al grado de conocimientos y con los cambios de la edad. Hay un acuerdo general en que el máximo de esta capacidad se alcanza más o menos entre los 20 y los 25 años de edad.

Cualquiera que sea el cambio en la capacidad de aprendizaje después del período óptimo, la capacidad misma es menos importante en la enseñanza (91) HERVADA, J. Diálogos sobre el amor y el matrimonio, p.77

del adulto que otros factores. Los cambios fisiológicos efectivamente imponen ciertas limitaciones a la enseñanza, pero también está comprobado que influyen positivamente en el aprendizaje las experiencias anteriores porque debido a ellas hay mayor facilidad para aprender algunas cosas debido a la transferencia en el aprendizaje. La motivación y el interés, son fuerzas importantes en el aprendizaje, aunque también se alteran con la edad.

Los motivos que conducen a la participación en la educación del adulto o al aprendizaje arrancan de las necesidades que emanan de la experiencia. En el campo laboral esto es de gran importancia pues a partir de esas necesidades cotidianas en la realización de la tarea, nacerán los cursos de formación profesional. Para que se interese el adulto, debe tener conocimiento del objetivo del curso de formación, un nivel mínimo de superación y una experiencia anterior que le indique que es necesario.

Por lo tanto cuanto más significativa sea para el trabajador la tarea de aprender, mayor será su participación en la realización y sólo así se puede asegurar un final feliz.

La persona humana adulta aprende según los intereses que tenga, y éstos se asemejan a las actividades en el sentido de que no pueden identificarse con precisión: son factores puramente internos y están sujetos a modificaciones. Los adultos más jóvenes suelen mostrarse más interesados, a medida que avanza la edad y se fijan los cambios fisiológicos, los intereses se desvían gradualmente de las actividades físicas a otras de carácter más sedentario.

La persona humana de mayor educación tiende a interesarse por áreas de material intelectual más elevado o de contenidos con los cuales no están

familiarizados, mientras que las personas que poseen menos formación se inclinan más a los cursos directamente del campo profesional, y en los cuales se exige menos preparación intelectual.

Ante el interés por un tipo de formación profesional determinada influyen también el nivel profesional, edad, sexo, estado civil, nivel socio-económico, cultural, lugar de residencia (urbano o rural) etc.

El mayor obstáculo que se puede encontrar durante el aprendizaje de un adulto es el que se sienta completamente satisfecho de su formación. Es decir, que no vea ninguna necesidad de seguir formándose; sin ese mínimo de deseo de superación no se puede lograr una verdadera autoeducación.

Siendo así, la persona humana adulta buscará a través de su aprendizaje, poseer una madurez humana y espiritual, lo cual es necesario para la propia familia, la empresa donde trabaja, la sociedad y lo que es aún más importante : la propia persona humana porque de otra manera difícilmente puede darse un verdadero aprendizaje como autoeducación.

Por consiguiente, podría decirse que la educación debe contribuir a la formación integral de la persona humana, a fin de desarrollar al máximo sus capacidades y posibilidades y convertirlo en elemento útil. Será necesario entonces crear posibilidades reales para que las personas que lo deseen puedan formarse o educarse a cualquier nivel, para lo cual deberá tenerse en cuenta:

1. Una estrecha vinculación entre los centros de producción y los de estudio.
2. El uso de los medios masivos de comunicación.
3. La impartición de cursos en horarios especiales.

4. La flexibilidad en la exigencia.
5. La adopción de sistemas especiales que respondan a las situaciones concretas de la población adulta.
6. El fomento de los métodos de aprendizaje en el trabajo.
7. La difusión de regímenes independientes de estudio.
8. La disminución o supresión de la rigidez característica de algunos planes de estudio, con lo que se permitiría la coexistencia de varias estructuras y planes.
9. El otorgamiento de los créditos o equivalencias que merezcan los conocimientos que se adquieran a través de la experiencia en el trabajo, de modo que su reconocimiento posibilite, aunado a los complementos necesarios, alcanzar un nivel formativo susceptible de situarse en el sistema regular.
10. El mejoramiento de la enseñanza al actualizarse los conocimientos, así como la evaluación y el análisis permanente de planes y programas, para que, a través del perfeccionamiento y de la capacitación del personal, se impartan con mayor eficiencia y sentido social las nociones más útiles al adulto.

Siendo así, la pedagogía supone una información sobre todo aquello que existe en torno a la persona humana y acerca de su capacidad en relación a este contexto.

El papel de la orientación para el pedagogo como comunicador educativo, consistirá entonces en preparar a la persona humana a superar la angustia que puede provocarle el cambio.

Ayudarlo a definir el nivel en que se encuentra, a liberarse de las

presiones externas para escoger su sitio y su línea de acción con la plena libertad y conocimiento, así como para ejercer con holgura esa posibilidad de seleccionar.

Los puntos anteriores tienen como finalidad desarrollar a una persona humana responsable y autónoma, que participe en su momento social. Esto sólo puede lograrse a través de su preparación para comunicarse y vivir entre los demás, mediante el desarrollo de actividades que reúnan varios individuos en torno a un objetivo común.

En resumen podemos decir que el concepto de educación permanente implica una indispensable conjunción de diversos elementos: métodos, contenidos, estructuras, que también deberán ser coherentes con las nuevas concepciones en torno a la sociedad, la persona humana y el conocimiento. Si alguno de dichos elementos se altera aisladamente, sin que los otros tuvieran una experiencia de modificación correlativa, el hecho carecería de significado real, porque de hecho no habría cambio. Y aunque en apariencia es muy difícil abordar el problema en conjunto, es indudable la importancia de proponer y realizar tales cambios y situarlos en una perspectiva global.

La educación permanente pretende formar a una persona humana que, aparentemente, corresponda a una utopía. Es el hombre generador y adaptable al cambio, autónomo y capaz de relacionarse con los demás hombres; cada vez mejor informado, más responsable y dueño de sí mismo; una persona humana desarrollada plenamente en lo físico, lo intelectual y lo afectivo. Es el "hombre completo" que describe Edgar Faure: "El hombre nuevo, por una parte aprende, conoce y comprende el mundo; por otra, dispone o sabe disponer de las técnicas necesarias para actuar sobre el mundo de objetos y conjuntos tecnológicos. Estos tres elementos hacen de él un hombre poten-

cialmente dueño de sí mismo." (92)

Siendo así, el logro de este ideal es el problema más importante que se plantea a la sociedad y la persona humana de esta época. La persona humana actual, aunque no lo manifieste sino en raras ocasiones, es conservador, fiel a sí mismo, tal vez satisfecho de serlo; sería capaz de abandonarlo todo en caso de mutaciones incontroladas con tal de que lo esencial se mantenga en él inalterable. Esta actitud, sin duda alguna, reduce oportunidades a las generaciones venideras de afrontar con éxito las condiciones de una sociedad más compleja, por lo que ahora deben prepararse personas humanas cuyas necesidades, valores y disposiciones sean distintos a los que existen.

Esto sólo puede llevarse a cabo por medio de la responsabilidad personal y el compromiso profundo de cada persona humana consigo misma.

Al encontrarse en un mundo que debe transformar, ante una realidad concreta a la que corresponden problemas específicos, es necesario que la persona humana proporcione respuestas también concretas y específicas. Si partimos de la hipótesis de que las condiciones de la evolución social multiplicaran los tipos y la complejidad de las decisiones que deberá tomar el individuo, es necesario que éste elija las más compatibles con sus valores. Sin embargo, si no se tiene una clara idea de éstos, sean los que fueren, la selección de alternativas se verá progresivamente complicada.

La persona humana al ser sujeto y no objeto, no debe ser manipulado. En este sentido la participación es contrapartida de la alienación, pues permite a la persona humana encauzar sus posibilidades y oportunidades para

(92) FAURE, EDGAR. Apprendre à être, p. 78

tomar su destino en sus manos, comprenderlo, dominarlo y modificarlo; porque ella tiende a reintegrarlo a la disposición de sí mismo y ningún hombre debe renunciar a este dominio.

La participación implica una elección, una decisión mediante la cual la persona humana se afirma y vuelve a humanizarse; ahora bien: sólo existe participación si hay libertad que pueda convertirse en capacidad de cambio, de actuación en una sociedad más compleja, de compromiso consciente para afrontar las tensiones que deriven de una mayor responsabilidad.

El objeto de la educación permanente dentro de una organización, a través de los elementos que se han descrito, consiste en que el individuo se percate de la trascendencia de sus responsabilidades aunque corresponda a su libre arbitrio personal el hecho de asumirla o de reclamarla, si acaso resiente su necesidad de modo más o menos confuso.

Esto lo podrá acontecer si su educación le ha permitido la vocación de prepararse al cambio, a la adaptación y a la renovación.

" Todas las tareas de la educación sólo serán auténticamente humanistas en la medida en que procuren la integración del individuo a su realidad nacional; en la medida en que le pierda el miedo a la libertad; en la medida en que pueda crear en el educando un proceso de recreación, de búsqueda, de independencia y a la vez de solidaridad." (93)

III.3.1. Importancia educativa de la dignidad personal.

Dignidad viene de la palabra latina "dignitas" que significa calidad o excelencia, realce. Gravedad y decoro de las personas en la manera de decir o hacer las cosas. Es la condición de la persona humana por su naturaleza

(93) FREIRE, PAULO., La educación como práctica, p.57

humana trascendente.

Podemos decir que la educación de adultos es sistemática en cuanto que obedece deliberadamente a influir en el comportamiento de la persona humana en una manera organizada para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje. Y es autoeducación porque es una tarea ininterrumpida que la persona humana realiza en la vida cotidiana al contacto de los estímulos que surgen del medio ambiente en el cual el hombre desarrolla su vida, contribuyendo a su evolución y desarrollo integral personal. Sin embargo, no sería totalmente incorrecto considerar la educación de adultos en su sentido más extenso como: Toda tentativa concreta y organizada, realizada dentro de una organización, para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje -formal y/o formal- que contribuyan a su evolución personal. (94)

En 1960 la nueva reunión internacional de UNESCO, tiene lugar en Montreal, donde el concepto de educación para adultos es considerado ya no como una acción ocasional sino como una tarea normal de los pueblos y de los gobiernos, y como la política a desarrollar por cualquier país deseoso de adaptarse mejor al cambio. Se considera que la educación del adulto debe formar parte del sistema educativo y que no debería seguirse distinguiendo entre educación de adulto y del joven. Se expresa interés especial por la expansión de la educación de adultos y por la posibilidad de la profesionalización.

Luego de 1960 del seno y la práctica misma de la educación de los adultos surge la noción de educación permanente, vista como una condición necesaria de supervivencia social. Se percibe su potencial amplio en

(94) HERMANUS, FRANK, Educación de adultos, su metodología y sus técnicas, p. 9

tanto es capaz de ser acción comunitaria y puede responder a necesidades individuales, permitir el desarrollo funcional de la persona humana, brindar riqueza mental y entrenar en roles profesionales y familiares. El adulto es visto como un ser capaz de aprender, a toda edad, aún sin preparación escolar previa capaz de aprender al igual que los jóvenes, pero con autodiciplina, con autoprogramación y según sus propias necesidades.

Es interesante destacar que la preocupación intensa en América Latina con respecto a la educación para adultos se intensifica en los últimos años y se inclina a una educación del adulto como componente sustancial en el proceso de desarrollo económico-social.

La educación permanente (en tanto proceso de toda la vida que abarca a la educación de adultos) y la educación concientizadora (como asunción reflexiva y crítica de sí y del mundo para transformarlo y como cualificación del proceso). (95)

Como resultado de la influencia de pedagogos latinoamericanos como Paulo Freire (1976) hemos percibido a la educación de adultos como un proceso de autoaprendizaje estrechamente vinculado a las experiencias reales de la vida de la persona humana, convirtiendo así su educación en un acto de liberación. Esta educación implica la eliminación de la ignorancia de los adultos y la conciencia de sus limitaciones. Supone que el educando adulto debería desarrollar una capacidad racional de pensamiento como base de su autonomía, libertad y de toda tentativa de actuar y cambiar su entorno físico y social. (96)

En resumen se puede decir que la educación de hoy tiene como tarea

(95) TORRES, ALBERTO. Ensayos sobre la educación de los adultos en América Latina, p. 321-322

(96) HERMANIC, FRANK. Educación de adultos, su metodología y sus técnicas, p. 10

propia la de preparar a la persona humana para que sepa trabajar, pero que sean capaces de trascender al trabajo mismo para encontrar en él su profunda significación humana. Hombres capaces de vivir en comunidad sin convertirse en masa, de participar en la vida y en los problemas de la sociedad de hoy de acuerdo con su propio criterio y haciendo uso de su responsable libertad personal. (97)

La educación tendrá también que desarrollar y fortalecer la imaginación y creatividad de la persona humana para transformar su realidad.

Por lo tanto cada persona humana se caracteriza por ser algo único en cualquier edad y a la vez muy similar a los demás seres humanos. Por individualización cada persona humana llega a ser ella misma; por la socialización, llega a convivir. No son procesos contrapuestos, sino mutuamente implicados.

De nuevo volvemos a referir la educación a la persona humana, pero desde otra perspectiva: como enriquecimiento personal interior y como servicio a los demás. La educación, por tanto, implica el desarrollo armónico de estas dimensiones: la autonomía y la de servicio. Lo cual viene a coincidir con la noción integral de libertad: ejercicio de la capacidad de iniciativa al servicio del interés general, del bien común.

Siendo así, la importancia educativa de la dignidad personal es una expresión que parece sorprendente, en esta relación de la educación a la persona: llegar a ser él mismo, realizar todo el valor de la persona humana; aprender a ser una persona humana madura. Cada persona humana, en su situación actual, es una realización imperfecta de la persona, -puede mejorar- y es una persona que, puede llegar a su plena realización.

977 GARCÍA NOZ, V. Principios de pedagogía sistemática, p.32

En este proceso de mejora consiste la educación. Esta mejora personal, integra, total, equivale a una educación integral. La educación tiene por tanto, un sentido personal y un sentido unitario. Por lo tanto cuando no hay mejora personal no podemos hablar de educación integral, porque no hay educación. Cuando no se repeta el desarrollo personal de la persona humana ni la libertad humana, no es educación, es contraeducación integral.

Educarse es crecer en valores. En un enfoque solamente natural de la educación, el factor integrador es la libertad en cuanto es necesaria para el crecimiento en los demás valores. La educación integral, sólo es, en este caso educación de virtudes naturales. En cierto sentido, podemos referirnos a una educación integral a distintos niveles. En algunos casos, no se puede llamar así, porque falta unidad de vida: no se pone unidad en cada uno de los aspectos de la vida humana al educar o educarse. Cuando esto ocurre, la acción educativa fomenta comportamientos esquizoides, no es una tarea relacionante, promueve sólo adiestramiento humano, es acción masificadora.

Frente a ello nunca se destacará bastante el carácter original de la educación de la persona.

Por lo tanto hay que plantear la mejora de la persona humana educativamente a la altura del destino humano, sino no habrá en sentido estricto, mejora personal. Hay que tratar a la persona humana de acuerdo con lo que es, para que se de un aumento de su dignidad personal y por lo tanto esto se vea reflejado en el desarrollo de sus labores dentro de la organización.

Por tanto hay que considerar el marco de la nueva filosofía social, que concibe a la persona humana como persona independiente cuya vinculación a los fenómenos de la economía, la política y la cultura se traducen en el

nacimiento de nuevos valores. De éstos el más importante es el que considera a la persona humana como un sujeto de valor auténtico, un ente que vive dentro de una sociedad que pretende significarse por alcanzar una conformación más justa y por impartir una educación que nutra sus raíces en la vida social misma, de la cual busca su equilibrio para que no se desintegre. Mientras el rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología provoca modificaciones en la estructura social, ésta, al no evolucionar al mismo ritmo, provoca un retraso que torna obsoleta y "vieja" a la sociedad.

Todo esto hace que la normativa de la creación social se sustituya por una teoría sociológica y cultural de cambio y estabilidad. La naturaleza humana es un valor fundamental, y su aspecto social, basado en la concepción de la persona humana como persona y en su participación en una comunidad más justa y organizada. Implica reconocer a una sociedad en equilibrio, con sus valores y procedimientos intrínsecos, en la cual los cambios forman parte de su dinámica interna. Al integrarse al proceso educativo de las nuevas ocupaciones científicas y técnicas, es ineludible que habrá de aplicarse nuevas tecnologías educativas y determinarse nuevos objetivos, nuevas formas de organización, etc.

Se requiere de un sistema coherente con el tipo de sociedad a la que pertenezca la organización.

Sin embargo la educación no puede remediar todas las deficiencias, pero puede ayudar a los individuos a aprovechar mejor las ventajas que les brinda su entorno. Porque es vano esperar una educación racional y humana en una sociedad que no acepta la razón ni el humanismo. Es inútil esperar de un régimen apoyado en la autoridad de algunos y la obediencia de los demás, una educación en la libertad... Sin embargo, los lazo entre la

educación y las otras expresiones de la sociedad no son tan cerrados que no permitan modificar los elementos del sistema independientemente del conjunto. Existen fuerzas que actúan en el sentido de las estructuras educativas, las que influirán más o menos directamente en las transformaciones sociales... la sociedad y la educación progresarán al mismo ritmo, reduciéndose las contradicciones que hacen la vida de la persona humana tan caótica y difícil.

El cuestionamiento del sistema, en su sentido más amplio; el replanteamiento de sus estructuras, valores, actitudes y métodos por él inducidos, son las premisas de tal cuestionamiento para renovar la organización social. Supone cambios fundamentales en la concepción de la metodología, de los contenidos y de los objetivos.

La implantación de la educación permanente debe tener la supresión de las soluciones de continuidad existente en el sistema actual. Ella corresponde a la necesidad de considerar la raíz del problema, de situar las dificultades en una perspectiva global y continua.

Podría concluirse que la educación debe contribuir a la formación integral de la persona humana, a fin de desarrollar al máximo sus posibilidades y convertirlo en elemento útil. Será necesario entonces crear posibilidades reales para que la persona humana que lo desee pueda cursar estudios a cualquier nivel, para lo cual deberá tomarse en cuenta:

1. Una estrecha vinculación entre los centros de producción y los de estudio.
2. El uso de los medios masivos de comunicación.
3. Impartición de cursos a horarios especiales.

4. La adopción de sistemas especiales que respondan a las situaciones concretas de los adultos.

5. El mejoramiento de la enseñanza, al actualizarse los conocimientos, así como la evaluación y análisis permanente de planes y programas, para que, a través del perfeccionamiento y de la capacitación del personal, se impartan con mayor eficacia y sentido social las nociones más útiles al educando o personal de la organización.

III.3.2. Consideración de la persona humana total, para llevar a cabo el proceso de E-A (enseñanza-aprendizaje).

Habiendo descrito la importancia educativa de la persona humana adulta, se tratará a la persona humana total para llevar a cabo el proceso de E-A.

La educación es educación de cada ser humano y de todo el ser humano. Esto es, en otras palabras, la educación como desarrollo de la personalidad. "Cada hombre tiene un aspecto propio, personal, un "tono" irrepetible; la personalidad es precisamente la diversa actitud personal hacia cada uno de los valores humanos, de lo que se sigue que cada hombre está llamado, a través de la obra educativa, a ser él mismo, a realizar los valores, pero a su modo y según sus posibilidades." (98)

Cómo sabemos, en realidad, si la educación que promovemos es una educación integral? Indudablemente, puede referirse a la persona, por ser educación de la persona humana. Pero existen diferentes modalidades de educación integral. No es lo mismo que la mejora personal se realice sólo a nivel humano, o que se realice también en la dimensión sobrenatural de la

(98) SCIACCA, M.F. El problema de la educación. p.13

vida de una persona humana. En este último caso el factor integrador es la fe y la expresión de esta modalidad de educación integral es la educación en la fe.

Cuando no hay mejora personal no podemos referirnos a una educación integral, porque no hay educación. Como sabemos cuando no hay mejora personal? Cuando no se respeta el desarrollo personal de alguno de los dones esenciales, o super esenciales, de la persona humana (libertad, amor y fe).

Podemos referirnos a una educación integral, cuando se educa sólo a nivel natural, prescindiendo de la dimensión sobrenatural del educando? En todo caso, si educación integral es aquella educación capaz de poner unidad en todos los posibles aspectos de la vida de un hombre, sólo en sentido muy alto nos podríamos referir a una educación integral, puesto que la dimensión sobrenatural es un aspecto importante de la vida humana. Ignorada esta dimensión, por las causas que fueren, no podemos referirnos propiamente a una educación completa.

Siendo así, una educación completa de la persona significa crecer en libertad, en el amor y en la fe. Ello, en la práctica supone el crecimiento en una serie de virtudes humanas y sobrenaturales. Y es sin duda, la formación de la conciencia la que da unidad y armonía a ese crecimiento en cada persona humana.

Es evidente que cualquier respuesta personal a la educación refleja una referencia al hombre, a lo que piensa del hombre quien reflexiona sobre el quehacer educativo. Por eso quien se halla en esa situación debe empezar por preguntarse: Qué es el hombre? .

Es indudable la radical diferencia que existe, a efecto de reflexión y de acción educativa, entre considerar, por ejemplo, que el hombre no es

nada más que un compuesto bioquímico. Las consecuencias "prácticas" de tipo educativo son muy distintas.

Bien es verdad que el educador, si es sensato, juzgará no sólo por el punto de partida, sino también -y de modo especial- por las consecuencias a las que, lógicamente, se llegan en cada planteamiento. Por eso deberá preguntarse : Con mi concepto de hombre a dónde llevo con mis planteamientos educativos?.

Porque no se trata de elegir un concepto de hombre al azar, sino de acertar con lo que verdaderamente es el hombre. Si me equivoco en el punto de partida habrá error en lo demás. Si no planteamos la mejora educativa por medio de una comunicación educativa a la altura del destino humano, no habrá, en sentido estricto, la mejora personal.

Si tratamos al hombre de acuerdo con lo que no es, no habrá mejora, sino deterioro, degradación, reducción de la persona humana.

Por lo tanto toda acción educativa debe tener en cuenta siempre a la persona humana completa en su dimensión física, psíquica, espiritual y social, y con base en estas dimensiones orientar su conducta para el bien común, y para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice de forma eficiente y contribuya a la optimización y excelencia del desempeño laboral.

Para lo cual :

"a. El clima del aprendizaje, tanto físico como psicológico, debe ser uno en el que el adulto se sienta cómodo, aceptado, respetado y apoyado. El comportamiento del educador, instructor o maestro es el factor más importante a este respecto.

b. El adulto es motivado más profundamente a aprender aquello que él ve que necesita aprender. Por lo que es importante someter al educando adulto a un proceso de auto-diagnóstico de necesidades de aprendizaje, y a partir de los resultados que se obtengan iniciar el proceso educativo.

c. Es recomendable involucrar a los educandos en el proceso de planeación de su propio aprendizaje bajo la guía del educador.

d. El papel del educador de adultos es el de conducir experiencias de aprendizaje. Es una guía del proceso educativo, que comparte su función de educador con los educandos.

e. Respecto a la evaluación del aprendizaje, la teoría andragógica propone un proceso de auto evaluación en el cual el maestro solamente ayuda al adulto a identificar el progreso que han logrado respecto a los objetivos propuestos." (09)

Todo adulto posee un cúmulo de experiencia adquirido desde su niñez. Esta experiencia varía en cantidad y es de diferentes clases. Estas diferencias en experiencia entre el niño y el adulto presenta diversas consecuencias para el aprendizaje:

- El adulto debe contribuir al aprendizaje de los demás.
- El adulto posee una rica fuente de experiencias que al ser relacionadas con nuevas experiencias se vuelven más significativas.
- El adulto ha adquirido un gran número de hábitos y patrones en su forma de pensar, por lo que algunas veces tiende a ser menos abierto y más resistente al cambio.

(99) NERICI, I. Hacia una didáctica general dinámica, p.71

- Debe enfatizarse el uso de técnicas educativas experimentales que aproveche las experiencias de los adultos tales como discusiones en grupo, método del caso, crítica de incidencias y sucesos, ejercicios de simulación, dramatización, práctica de habilidades, acción de proyectos, métodos de laboratorio, supervisión y consultoría, demostración, seminario, conferencias de trabajo, asesoría, terapia de grupo y desarrollo comunitario.

Es recomendable iniciar las actividades educativas de adultos con una experiencia que " rompa el hielo", en la que el adulto sea ayudado a verse a sí mismo más objetivamente y de esta forma lograr su participación

El nivel de preparación y madurez psicológica y mental en el adulto, se va adquiriendo a través de los diferentes roles sociales que va jugando (trabajador, pareja, padre, hijo, ciudadano, amigo, miembro de una organización, afiliado a alguna religión etc.)

De aquí se desprenden dos implicaciones técnicas:

"a) La secuencia de un programa educativo para adultos debe adecuarse al nivel de preparación de los asistentes.

b) La formación de los grupos depende de su nivel de preparación."(100)

Para ciertos tipos de aprendizaje, los grupos homogéneos, en cuanto a nivel de preparación son más efectivos. En otros casos como por ejemplo, un curso de relaciones humanas, los grupos heterogeneos son preferibles para obtener buenos resultados.

Para orientar el aprendizaje del adulto, debe tener la perspectiva de la aplicación inmediata de sus aprendizajes. El adulto tiende a enmarcar

(100) ibidem, p.129

sus actividades educativas centradas en problemas y sus soluciones.
Las aplicaciones técnicas para éste presupuesto son:

1. El educador de adultos debe orientarse a desarrollar experiencias educativas referentes en la existencia de los individuos, instituciones para las que trabaja.

2. La organización de los programas de comunicación educativa debe orientarse a las áreas del problema, más que a materias de estudio.

3. El diseño de actividades y experiencias de aprendizaje para adultos debe partir de los problemas y expectativas que los educandos tendrán al iniciar un curso o programa. Para esto es conveniente revisar un ejercicio de diagnóstico con los participantes, para identificar los problemas y necesidades específicas que necesitan resolver." (101)

Esta es la gran tarea del educador como comunicador educativo de la verdad.

(101) ibidem, p. 203

CAPITULO IV

EMPRESA : EMPRESA EDUCATIVA ?

IV.1. Definición y concepto de empresa.

Estudiada con anterioridad la adultez como etapa de realización satisfactoria y productiva, se estudiará en el siguiente capítulo el medio "empresa" como organización educativa en donde la persona humana puede desarrollarse integralmente.

La empresa es aquella unidad productiva constituida como un organismo compuesto de elementos materiales, humanos, técnicos y financieros, los cuales administrados convenientemente permiten lograr un mejor aprovechamiento de los recursos para la obtención de ciertos satisfactores socialmente necesarios. De ahí que sea el factor humano el que condicione con mayor fuerza el sentido y la utilidad de la empresa. " El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud la ideología, las motivaciones; en resumen los recursos humanos con que cuenta un país delinearán su propio futuro. " (102)

Los elementos componentes de una empresa son medios para que ésta ofrezca sus servicios al mercado, porque su funcionamiento implica el desarrollo de un determinado tipo de trabajo encaminado a transformar el servicio en calidad para el mercado y para la satisfacción de alguna necesidad.

Este organismo debe entonces estar integrado de modo tal que los elementos que la constituyen sean los más idóneos para lograr sus fines y objetivos, dependiendo uno del otro, no obstante que sólo la persona humana pueda facilitar dicha integración.

(102) ARIAS, G. Administración de recursos humanos, p. 80

A través de los años la persona humana se ha esforzado en concebir formas de organización y sistemas de realización del trabajo más eficaces y cómodos. Los progresos logrados a lo largo de la historia en el diseño de instrumentos, mecanismos de apoyo y métodos de trabajo, se deben en efecto principalmente a la experiencia humana. Sin embargo a pesar de que esta ha contribuido enormemente al perfeccionamiento del equipo y de los métodos de trabajo, tiene también sus limitaciones, como ocurre sobretodo con los nuevos equipos y métodos de trabajo.

Algunos autores han utilizado a este respecto el término de "mecánica humana" relacionado así el ambiente de trabajo con las capacidades y limitaciones humanas. En la mecánica humana la conducta de los trabajadores es autónoma, toda vez que se les depara actividades tales como recibir órdenes o información. Se llega a considerar incluso que el trabajo es un recurso de la producción como lo son las metrias primas, la máquina y el dinero, de donde se desprende que así entendida su acción el trabajador pierde su dimensión humana al usarlo, emplearlo o manejarlo como un recurso más.

Dada la importancia que se le da en nuestros días a la economía, el trabajo contribuye a la organización de esfuerzos físicos y materiales, así como técnicos y científicos, tendientes a producir tecnologías que ejerzan poderosa influencia en la empresa, persiguiendo el propósito fundamental si no es que exclusivo de generar la riqueza. De este modo a la persona humana se le crean necesidades unicamente materiales, perdiendose de vista lo importante de su plena integración como persona. Siguiendo esta misma lógica se remunera a los trabajadores sólo con la satisfacción económica, contribuyendo así al avance únicamente tecnológico y olvidando la experiencia persona adquirida en la realización del trabajo.

En lo que se refiere a los directivos, estos se avocan a orientar las tareas en sí, controlando reglas y procedimientos con el fin de conseguir estándares de producción o servicios sin darle mayor importancia al trabajador, haciéndolo esclavo del trabajo. Sin embargo el éxito de cualquier organización depende de que se cuente con un número adecuado de personas humanas en los puestos idóneos, todos produciendo a su máxima capacidad. Así el trabajo se convierte en una actividad humana dirigida para la producción de bienes o servicios ofrecidos en el mercado.

De lo cual el trabajo se define como "toda acción desarrollada por un sujeto para obtener un resultado material o mental. De hecho la psicología del trabajo se ocupa en estudiar determinados aspectos de la actividad profesional humana, sobre todo de la industrial, con miras al logro de la más adecuada relación entre el hombre y el ambiente laboral". (103)

Si bien en la organización cuenta como tal con los elementos materiales y técnicos que le permiten lograr sus fines u objetivos, esta situación no hace sino subrayar que dichos elementos dependerán de la persona humana, el que facilitará su integración y el funcionamiento adecuado a la producción o al servicio.

IV.1.2. Importancia educativa del factor humano.

Toda la empresa depende de personas humanas, de hecho sería imposible concebir una en que no participarán personas humanas. Tanto en tiempos como cualquier relación, problema y decisión tiene que involucrar al factor humano, razón por la que la empresa pueda nacer y desarrollarse sólo mediante los esfuerzos de dicho elemento en el contexto de una administración.

(103) GARCIA H. Victor. Didáctica y Pedagogía, p. 856

dada. Es decir, dentro de una organización que depende tanto de una correcta determinación de objetivos y procedimientos como de la adecuada asignación de responsabilidades a las personas o el debido control de estándares de producción, lo que involucra a la vez reconocimiento al trabajador como tal y como persona. Así toda empresa debería tratar a los trabajadores como personas humanas y no como una mecánica humana, estimulando su progreso y mejoramiento, infundiéndoles el deseo de superación al reconocer el trabajo bien realizado. Siendo que el trabajo bien realizado es "toda actividad manual o intelectual bien encaminada a la producción de una obra útil o de un resultado determinado bien logrado". (104)

De lo mencionado se deduce que el progreso económico depende en lo totalmente, al menos en gran parte del trabajo humano, asegurando el progreso de la ciencia y de la tecnología en un ambiente de avance socioeconómico generalizado. El trabajo permite además una satisfacción económica a los trabajadores y un medio para lograr su auto-estima por la realización de un trabajo significativo, así como la aceptación de su capacidad y de su responsabilidad como persona humana.

La organización permite que la persona humana trabaje colaborando en el desarrollo de métodos, procedimientos y productos del trabajo, contribuyendo así a las buenas relaciones humanas que inciden en la productividad o servicio empresarial, definiendo productividad como "habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos" (105). De ahí, que la productividad constituya el mayor recurso tecnológico, lo que a su vez implica que una comunicación educativa y organizacional a estimularla, contribuya a la eficacia de la producción de satisfactores.

(104) FOULQUIÉ P. Diccionario de Pedagogía, p. 425

(105) SERTVIGR, L. Mejor capacitación, mejor productividad, p. 14

La empresa, debe lograr por lo tanto, que sus trabajadores adquieran preparación necesaria, para que realicen mejor su trabajo y se sientan más satisfechos de ello.

La comunicación organizacional y educativa entendida como parte de un sistema educativo permanente, es un proceso que se realiza y manifiesta a través del aprendizaje de la persona humana, el cual genera cambios en el dominio de sus tareas. De ahí la importancia de que dicha comunicación propicie el desarrollo personal y laboral de los trabajadores, logrando así " la oportunidad de desarrollar sus capacidades singulares de pensar, imaginar y adoptar decisiones." (106)

La importancia de la comunicación está en promover la educación permanente, así como la especialización de la mano de obra, con el fin de elevar no sólo el nivel socioeconómico del trabajador, sino también consecuentemente el del país.

A fin de realizar una comunicación eficiente para el factor humano dentro de la empresa, se hacen necesarias dos condiciones:

- 1) Desarrollar conocimientos prácticos para realizar convenientemente tareas definidas, y
- 2) Propiciar en los trabajadores una actitud positiva hacia la adquisición de habilidades para planear, crear, tomar decisiones y actuar en consecuencia.

En esta medida la comunicación propicia alternativas al trabajador para su superación en un contexto socioeconómico y cultural propicio. De hecho no existe mejor medio que la comunicación educativa y organizacional

(106) ibidem, p. 166

para alcanzar altos niveles de motivación y productividad, por lo que la comunicación puede ser promotora de cambios en diferentes aspectos según las necesidades de la empresa. Dicho cambio influye tanto a la persona humana como a la sociedad; ésto último debido al desarrollo tecnológico que se alcanza en beneficio del país.

Siendo así, es obvio que aunque los objetivos de la empresa podrán diferir hasta cierto punto en las organizaciones, las personas humanas que participan tienen también necesidades y objetivos que son particularmente importantes para ellos. Mediante la función de dirección los gerentes ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de metas de una empresa. Por tanto, los gerentes deberán entender los roles o papeles asumidos por los empleados, la individualidad de la persona humana y sus personalidades.

Por lo tanto, la persona humana es mucho más que simplemente un factor productivo en los planes de la gerencia. Son miembros de los sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y, por lo tanto, influyen de manera importante en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones comerciales y partidos políticos. En estos papeles diferentes, establecen leyes que controlan a los gerentes, reglas éticas que norman la conducta y una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En suma, los gerentes y las personas a quienes dirigen son miembros interactuantes de un sistema social global.

La persona humana encarna distintos papeles pero también son diferentes en sí mismos. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puestos; todo

ello con la suposición implícita de que las personas humanas son esencialmente similares entre ellas. Por supuesto, esta suposición es necesaria en gran medida en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que la persona humana es única; tiene diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, niveles de conocimiento, habilidades y potenciales.

A menos de que los gerentes entiendan la complejidad e individualidad de las personas humanas, es posible que apliquen equivocadamente las generalizaciones sobre la motivación, liderazgo y comunicación. Los principios y conceptos, aunque son verdaderos en general tienen que ser ajustados para adecuarse a la situación específica. En una empresa no se pueden satisfacer todas las necesidades de la persona humana, pero los gerentes tienen gran responsabilidad para la realización de arreglos individuales. Aunque los requerimientos del puesto con frecuencia derivan de los planes de la empresa y la organización, ese hecho no necesariamente anula la posibilidad de estructurar el empleo para que se ajuste a la persona humana en una situación específica.

En resumen, administrar representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de la persona humana. El concepto de dignidad individual significa que las personas humanas deben ser tratadas con respeto, no importa cuál sea su posición en la organización. El presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen todos a los objetivos de la empresa. Cada uno es único, con diferentes habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

Por lo tanto, hay que evitar, debido a su posición en la parte inferior de la jerarquía de mando, que el capataz se considere el hombre olvidado. Esto se debe a que rara vez participa en toma de decisiones o en la determinación de normas de conducta y frecuentemente no está bien informado respecto al porque de tales decisiones. Frecuentemente se limita a saber que la gerencia a decidido hacer tal cosa de tal manera y, en muchos casos, esperan de él que ponga en obra su decisión. Aunque teóricamente sus ideas y opiniones son comunicadas por la vía ascendente de la línea, y tomadas en consideración cuando la gerencia toma desiciones, él sabe que, en la práctica, sólo llegan a la cumbre de una manera muy deficiente, y rara vez influyen sobre las decisiones o normas.

En realidad, casi nunca tiene la satisfacción de comunicarse con los superiores directamente, y de ver que realmente se le tiene en cuenta. Naturalmente, la gerencia hace aveces consulta a los capataces, pero, en general, es sólo con el fin de llamarles después de haber tomado una decisión y, a lo sumo, comunicársela sin el menor propósito de alterarla si los capataces ponen objeciones.

Todo esto no significa que los capataces crean necesariamente que están capacitados para tomar las decisiones, que deben pensar y tomar la gerencia. Aunque la dirección superior refiere con frecuencia de ellos como parte de la gerencia, y esperan de ellos que se identifiquen con los intereses de la compañía y de la alta dirección, no creen realmente que esto corresponda a los capataces. Creen que su obligación consiste en aceptar cuanto se les ordena desde arriba, por arbitrario que les parezca y por difíciles que pueda hacer sus tareas.

Todo lo mencionado anteriormente demanda la participación del trabaja-

ador, haciéndole intervenir directamente en la modernización de la empresa en que trabaja, lo cual implica un reconocimiento a su calidad de ser pensante y con iniciativa y no solamente un instrumento ejecutor de órdenes; se le reconoce también la capacidad que le da su experiencia y conocimientos para transformar positivamente su entorno laboral; en una palabra, se le respeta en su calidad de persona humana integral.

Siendo así, la empresa que no se ocupa de su personal, de sus buenas condiciones económicas (no solo la remuneración), de sus prestaciones, de su capacitación, del ambiente mismo del lugar donde labora, esa empresa no puede ser triunfadora en toda la extensión de la palabra, porque olvida que su activo más importante tiene que ser necesariamente el factor humano, al nivel que sea.

Por lo tanto, en las relaciones de la empresa con sus trabajadores hay de todo, pero el empresario con éxito real, no sólo económico, con buena presencia entre los consumidores y en la sociedad en la que se desenvuelve, evidentemente necesita dar una atención prioritaria a su personal, a sus problemas, a su capacitación. El empresario debe avanzar en el convencimiento de que su activo más importante es el trabajador y que éste debe ser tomado en cuenta en las decisiones. Esto es vital, quienes pasan ocho horas diarias en su centro de trabajo son quienes mejor lo conocen y quienes están más calificados para conseguir cómo mejorar sus labores.

De ahí la importancia educativa del factor humano dentro de la empresa como principal elemento de las actividades dentro de la empresa y como creador de toda la empresa y su funcionamiento óptimo, para lograr así la realización satisfactoria y productiva del personal en un ambiente rico en comunicación organizacional y educativa.

IV.1.2. Empresa y comunicación.

Dada la importancia del factor humano dentro de la empresa, se puede deducir que sin la comunicación no se puede lograr una verdadera interacción entre los miembros de la empresa y su pleno e integral desarrollo.

La empresa es una estructura comunicativa. La empresa es básicamente comunicación. Con base en lo anterior se puede afirmar que toda empresa tiene necesidades tales como:

- Adaptarse a los cambios.
- Adaptarse a los hechos reales en que se manifiesta la evolución económica.
- Aprovechar el cambio mismo : satisfacer las nuevas demandas.

Sin embargo la actividad más importante de la empresa no es:

- La producción (economía de oferta)
- La distribución (economía de demanda)

Sino que es la **actividad promotora**. La empresa se define como promoción. Todas las funciones empresariales se colocan bajo la guía de la producción y distribución, que quedan orientadas por la promoción.

La empresa misma es comunicación, porque no se puede concebir una organización empresarial, sino como un núcleo comunicacional. La comunicación no es sólo una función instrumental; pasa a ser la función de la empresa.

Siendo así, se buscará que toda empresa:

- Posea igual valor comunicacional.
- Posea iguales mensajes.
- Posea igual sistema de comunicación

Sin perder de vista que cada empresa tiene su propio valor comunicativo, su propio sistema comunicativo, sus propios medios comunicativos y sus propios mensajes tanto de hechos como de ideas y de relaciones públicas.

Por lo tanto y con relación a la empresa, la comunicación organizacional -y dentro de ella, la comunicación empresarial- se ha desarrollado con un pragmatismo evidente y una creciente vitalidad, incluso produciendo una reflexión científica continuada y definida sobre su fenomenología.

La comunicación empresarial no es un fenómeno colateral o parasitario, sino parte específica del fenómeno global de la información y comunicación contemporáneas.

Todas las empresas tienen el derecho y el deber de informar. Este derecho y este deber constituyen una manifestación concreta del genérico derecho a la información que tiene un sujeto universal: toda persona física y por extensión, toda persona jurídica.

Toda empresa tiene una función comunitaria, un fin económico y social, pero esta función comunitaria, para que se cumpla adecuadamente, ha de correlacionarse con una función comunicativa.

La empresa entonces, es una organización orientada, estructurada y movida hacia la comunicación: una comunicación social de los bienes y servicios propios de su objetivo; y una comunicación de los mensajes referidos a los bienes que crea y comunica. Por lo que la empresa es un sistema comunicativo.

Actualmente se puede decir que se está generando una nueva raza de empresas: **las empresas orientadas hacia la comunicación, y dirigida hacia**

la comunicación porque no se puede concebir una organización empresarial sino como un núcleo comunicativo.

El diseño, la gestión, y la polémica comunicacional de las empresas requiere expertos en comunicación fundados en la creencia de la información en todas sus dimensiones intelectuales, culturales técnicas o éticas.

Dado esto, se debe buscar dentro de la empresa el desarrollo del personal, pero **¿Qué es el desarrollo?** en la actualidad, el desarrollo se define como un proceso de amplia participación de cambio social en una sociedad. El proceso tiene como propósito la producción de avances de carácter social y material (incluyendo una mayor igualdad, libertad y otras cualidades consideradas valiosas) para la mayoría del pueblo, valiéndose de la obtención de mayor control de su medio ambiente.

La difusión constituye el proceso por el cual la innovación se comunica a través de determinados canales, en determinado tiempo, entre los miembros de un sistema social. La difusión, dentro de la empresa así, es cierto tipo de comunicación, en tanto los mensajes contienen ideas nuevas. La comunicación es un proceso en el cual los participantes crean y comparten información recíprocamente, con el fin de alcanzar entendimiento mutuo.

Aunque las primeras definiciones de comunicación implicaban un proceso lineal en un solo sentido consideramos la comunicación como un proceso de convergencia, en dos sentidos. Esa convergencia (o divergencia) ocurre cuando dos o más individuos se aproximan a la coincidencia (o se alejan de ella) respecto a los significados que concede a determinados hechos.

El contenido principal en los mensajes de las campañas de difusión lo constituyen las innovaciones. Una innovación es una idea, práctica u obje-

tivo que se persigue como novedad, por un individuo o alguna otra identidad social. Muchas de las innovaciones que conducen al cambio social son tecnológicas, pero las ideas no tecnológicas, como un nuevo movimiento religioso o una ideología política, pueden también ser importantes. La tecnología es un método para la actualidad que reduce la incertidumbre en las relaciones causa-efecto que se vinculan con el logro de un determinado resultado.

Por eso la crítica intelectual del desarrollo de la comunicación llevada a cabo en los años recientes constituye un alentador indicador del progreso.

Los cuatro principales elementos en la difusión de nuevas ideas son :

- Una innovación (que definimos como una idea, práctica u objetivo que se considera nuevo, en opinión de un individuo o alguna otra unidad de adopción)

- Esta innovación se comunica a través de determinados canales.

- En un lapso determinado,

- Entre los miembros de un sistema social. La relativa novedad de la idea que se comunica es lo que diferencia la difusión de otros tipos de comunicación humana. Esta novedad significa que siempre existe determinado grado de incertidumbre para la persona humana debido a la definición de una innovación.

Incertidumbre es el grado en que se perciben varias alternativas respecto a que un suceso tenga lugar en las probabilidades relativas de dichas alternativas. Tal incertidumbre se reduce cuando la persona humana

busca información. Definimos información como la diferencia entre materia y energía que afecta la incertidumbre, y en circunstancias en las que existen alternativas entre varias vías posibles de acción. De este modo la conducta de difusión de la persona humana consiste en la búsqueda de información que les permite enfrentar la incertidumbre implícita en las ideas que perciben como nuevas.

Se ha llevado a cabo un número muy alto de estudios de investigación (hasta la fecha más de 3,100) sobre la difusión de innovaciones, en los últimos 40 años.

De tales investigaciones surge una serie de generalizaciones:

- Sobre las características de la persona humana y otras unidades de adopción que sean relativamente pioneras o tardías en la adopción de una nueva idea,
- Los canales de comunicación a través de los que se difunden las ideas, y
- Las características de las innovaciones que conducen a una tasa relativamente rápida de adopción.

Un canal de comunicación es el medio por el cual los mensajes llegan de una a otra persona. Los canales de los medios masivos son más efectivos para producir el conocimiento de las innovaciones. Los canales interpersonales, sin embargo, son más efectivos en la información y cambio de actitudes respecto a una innovación, e influyen de esa manera en la adopción o rechazo de esta a nivel individual. La mayoría de los individuos no evalúan una innovación basándose en la investigación científica de los expertos,

sino apoyados en las evaluaciones subjetivas de las personas cercanas que ya han adoptado la innovación. Esta red de personas cercanas cumple la función de proporcionar modelos sociales, cuya conducta de innovación es a menudo imitado por otros miembros del sistema. La imitación de persona a persona y el modelo social constituyen, de esta manera, un elemento esencial en el proceso de difusión.

En un sistema social, determinados individuos desempeñan un papel muy importante en la difusión interpersonal de innovaciones; se les llama líderes de opinión. El liderazgo de opinión es el grado que una persona humana puede influir de manera informal en las actitudes de otro o ejercer influencia en la conducta en determinado sentido con relativa frecuencia. Los programas de desarrollo del tercer mundo a menudo han procurado identificar a los líderes de opinión en una comunidad, y lograr su apoyo en la difusión de innovaciones respecto a otras personas que permanezcan al sistema.

Las consecuencias no son unidimensionales; pueden adoptar muchas formas, y clasificarse de acuerdo a unas taxonomías. Clasificaremos aquí las consecuencias como:

- "- Deseables y no deseables
- Directas o no directas
- Previsibles e imprevisibles." (107)

Las consecuencias deseables son los efectos funcionales de una innovación respecto a un individuo o un sistema social. Las consecuencias indeseables son los efectos no funcionales de una innovación. Que una innovación sea deseable o indeseable depende de la manera en que la idea afecta a los miembros del sistema. Todo sistema posee ciertas características que no

(107) ibidem, p. 175

deben ser destruidas si se desea que el sistema continúe operando; el respeto por la vida humana y la propiedad, el apoyo a la dignidad individual, el respeto de las otras personas. Otros elementos socioculturales pueden modificarse, suspenderse o cambiarse con escasos efectos.

La mayor parte de las innovaciones provocan consecuencias deseables e indeseables. Obviamente la persona humana desea obtener las consecuencias funcionales de una innovación como mayor afectividad, efectividad, eficiencia o conveniencia) y evitar los efectos no funcionales (como los cambios en los valores sociales y en las instituciones. Pero las consecuencias de ambos tipos con frecuencia son inseparables.

Otra clasificación de las consecuencias depende de si son directas o indirectas. Las consecuencias directas son los cambios que ocurren a una persona humana o a un sistema social en respuesta inmediata a una innovación. Las consecuencias indirectas son los cambios que afectan a un individuo o a un sistema social y que ocurren como resultado de las consecuencias directas de una innovación.

Las consecuencias previstas son cambios debidos a una innovación que los miembros de un sistema social reconocen y procuran. Las consecuencias imprevistas son cambios debidos a una innovación que los miembros de un sistema social ni procuraron ni anticiparon. Un sistema es similar a un puñado de canicas; se mueve cualquiera de ellas y se altera la posición de todas las demás.

Siendo así, la estructura social de un sistema determina parcialmente el grado de igualdad de las consecuencias de una innovación. Cuando la estructura ya es muy desigual, las consecuencias de una innovación a menudo conducen a una mayor desigualdad. Esto nos conduce a cuestionarnos lo

siguiente: Qué puede hacer un organismo dedicado al desarrollo si desea disminuir el grado de desigualdad provocado por la difusión de innovaciones?

1. Suministrar mensajes que resulten redundantes para las personas de nivel socioeconómico más alto, pero adecuados a las necesidades de la persona humana de inferior nivel.

2. Preparar mensajes especiales específicamente dirigidos a las personas de nivel socioeconómico inferior, que utilicen sus características peculiares, como su educación, actitudes, hábitos de comunicación etc.

3. Emplear los canales de comunicación especialmente eficaces para llegar a las personas de condición socioeconómica inferior, de manera que haya libre acceso a la información sobre innovaciones.

4. Organizar a las personas de condición socioeconómica inferior en pequeños grupos en los que puedan conocer recíprocamente innovaciones y compartir sus recursos para poder adoptar esas mejoras.

5. Concentrar la atención del programa de desarrollo en los grupos que son los últimos en aceptar las innovaciones, en vez de atender principalmente a los innovadores. Las personas que tardan más en adoptar la innovación tienden a confiar menos en los programas oficiales, y en pocas ocasiones buscan de manera activa la información sobre las innovaciones tecnológicas. Se requieren mayores esfuerzos de los encargados de los planes oficiales de desarrollo para llegar a las personas reacias a la innovación que para influir a quienes ya están predispuestos al cambio.

6. Identificar a los líderes de opinión entre las personas de nivel

socioeconómico inferior, y concentrar sobre ellos las labores de desarrollo, de manera en que se activen las redes informativas afines a una innovación.

7. Conceder prioridad al desarrollo y a la difusión de las innovaciones especialmente apropiadas para las personas de nivel socioeconómico inferior.

8. Proporcionar a la persona humana de condición socioeconómica inferior los medios para participar en la planeación y ejecución de los programas de difusión."(108)

Cuando las estrategias de comunicación como las anteriormente señaladas son puestas en práctica por los organismos de desarrollo, es posible, disminuir, o al menos no aumentar, las diferencias socioeconómicas y de información en un sistema social. En otras palabras, la difusión de innovaciones no entraña necesariamente una mayor desigualdad.

"Por lo mismo las empresas han generado tres tipos de mensajes informativos:

- Noticias = hechos.
- Ideas = propagandas.
- Relaciones públicas."(109)

La comunicación empresarial antes que los medios de comunicación, descubrió el problema de la segmentación, porque las audiencias no son homogéneas y el derecho a la información no es de masas, sino personal, uno por uno porque cada persona humana y cada grupo posee características diferentes. Por lo tanto las noticias pasan a ser dentro de la empresa una

(108) ibidem, p.128

(109) GOTRES, Ma. Eugenia. Comunicación Organizacional paso hacia la pro-

fuentes de información de hechos de la vida, sin embargo son necesarias las razones para dar esa noticia lo cual equivale al principio de transparencia de las empresas matizándose según el tipo de empresa, logrado mediante un balance empresarial entre lo económico y lo social asumiendo personalmente responsabilidades sociales porque la empresa es mucho más que una cuenta eficaz, sino un medio de comunicar hechos y realidades del balance social, determinando puntos y rectificando la información falsa, porque **la verdad** es la columna vertebral de la noticia o información.

Por lo tanto se deben crear nuevas ideas con el fin de mover a la persona humana respetando la razón para así mover la voluntad = publicidad. Así la publicidad de la empresa debe realizarse con creatividad, debe ser educativa, pedagógica y técnica. La publicidad de imagen de la empresa debe persuadir para ser aceptada creando una identidad y personalidad definida y dar al bien o servicio seguridad, favoreciendo la moral de los clientes.

En conclusión la empresa es la organización con el derecho y el deber de informar, investigar, dar y recibir, conectados con su fin empresarial con una función comunitaria y comunicativa movida hacia la comunicación social de bienes y servicios con justicia de los mensajes informativos.

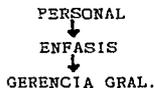
Siendo así, en toda empresa se debe estar consciente de nuestro compromiso como persona humana, conocer el lenguaje de la empresa con visión a los objetivos y al negocio y conocer al fin al que se quiere llegar. Para lo cual se pueden tomar alguna de las siguientes estrategias que deben lanzarse con compromiso y calidad :

1. Compromiso hacia la calidad total = teniendo las bases y hacerlo.
2. Alineamiento.
3. Satisfacción de necesidades de clientes y consumidores = midiendo las actividades de comunicación y ser profesionales.
4. Crear confianza y responsabilidades mutuas.



Se podría decir que lo fundamental es hacer bien todo lo que se haga y lograr un balance entre las herramientas de acuerdo a la gerencia general y luchar por ser uno de los elementos más importantes para la organización llevando a cabo:

- Planeación
- Objetivo claro
- Estrategias y prioridades
- Mayor comunicación ampliamente.



Hay que lograr como pedagogos y como comunicadores educativos, calidad en la fuerza de trabajo con los principios de integridad y calidad superior.

"DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS



Instrumentos de evaluación = Logros, sugerir para mejorar."(110)

Finalmente la comunicación institucional debe reforzar la identidad de la empresa y sus objetivos, haciendo común lo que cada uno hace con ayuda de lo siguiente:

(110) ibidem, p.29

- Planear y manejar la comunicación con programas.
- Definir objetivos, formatos y medios de difusión.
- Dar evaluación y seguimiento con retroalimentación.
- Tener congruencia con la empresa.
- Lograr el lineamiento a la política de la empresa.

La comunicación en la empresa debe ser corporativa, o sea personal, con fines de servicio que proporcione canales de asesoría y proporcionar las mejores alternativas. Atender a las necesidades para conocer y reconocer a la institución logrando un enlace entre la dirección y el personal, conjuntando lo que son valores, actitudes y percepciones difundíendolas o reforzándolas, al igual que proporcionar los medios necesarios para mejorar la calidad de vida.

Dentro de la empresa se deben manejar de modo global los medios de comunicación, siendo los ejes vectores las premisas:

Estrategias, Medios y Calidad de Productividad, reflejando así lo que se quiere por parte del personal de la empresa. Es necesario conocer los rumbos y fines de la empresa y reforzar y fortalecer la cultura organizacional por medio de la retroalimentación, congruencia interna y externa, ambiente de confianza, respeto y compromiso, comunicación cálida, explicando el porqué y paraqué de los hechos, haciendo de la comunicación un recurso al servicio de todos, reforzando los objetivos y valores, elevar la calidad de los procesos, desarrollando jefes catalizadores, con el fin de que entre el jefe y los empleados exista una conciliación de metas, ideas, fines y objetivos, con una sincronía perfecta, proporcionando los medios y herramientas al servicio del desarrollo integral del personal.

La comunicación organizacional debe dar los canales para solucionar las inquietudes y dar esperanzas, dar a conocer el sentir y pensar por

medio de una retroinformación continua registrando la realidad.

Por lo tanto la comunicación también debe ser sincrónica, esto quiere decir en un tiempo determinado, con el mejor medio posible, y con un contenido rico y con calidad.

Hay que estar concientes en toda organización de que el cambio es una constante de nuestro tiempo para la asimilación y comprensión de la realidad en estilos de liderazgo y estructuras como la competencia la calidad y el mismo cambio de mente y de acción. Tomando a la comunicación como un vehículo de cambio.

Finalmente se buscará lograr el éxito redefiniendo las tradiciones a una nueva realidad, nutriendo, extendiendo y manteniendo la cultura y la tradición, lo cual va a desencadenar el reto de lograr una estabilidad dinámica, creativa e innovadora ante el mercado.

Siendo así, la comunicación debe evocar, hacer pensar con la verdad, hacer sentir con el pensamiento, certeza y entusiasmo hacia el futuro. Comunicar es exigencia, es compartir, es hacer común el reto y la respuesta. Esto se debe traducir en la calidad que es la diferencia entre las empresas de servicios, elevando la calidad de servicio en los empleados. Se debe propiciar una sincronización de los recursos tecnológicos y humanos sin perder los valores de la tradición y recuperar constantemente lo positivo y como comunicador educativo, hacer saber lo que esperamos de la gente dentro de un clima organizacional midiendo constantemente el nivel de salud de la organización; lo cual es tarea de todo pedagogo como comunicador educativo.

IV.2.Desarrollo integral del personal.

Dado que la comunicación es una parte esencial en la empresa, para el crecimiento de la misma, y para el desarrollo integral del personal que la forma, es necesario que se de a conocer en que consiste dicho desarrollo. Por consiguiente se estudiará a continuación lo referente al desarrollo integral y laboral de la persona humana.

Siendo así, no se puede tratar la naturaleza de la persona humana a menos que consideremos a la persona humana integral, no solamente con características separadas y distintivas como lo son el conocimiento, las actitudes, las habilidades o rasgos de la personalidad. Una persona humana tiene todo eso en diferentes grados. Además, estas características interactúan entre sí, y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e impredeciblemente. La persona humana es una **persona total** influida por factores externos. La persona humana no puede mantenerse al margen del impacto de estas fuerzas cuando se presentan. Los pedagogos deben reconocer esos hechos y estar preparado para enfrentarlos.

Por lo tanto el desarrollo de la persona humana debe ejercerse en el sentido de la individualización y de la sociabilización al mismo tiempo, formando no una dualidad, sino una unidad. Individualización, para que cada cual se realice del modo más completo dentro de sus posibilidades. Socialización, para esa realización tenga sentido de cooperación. Se deben mostrar a los educandos los valores de la vida social, que son de interés general para la supervivencia y progreso de todos. El ideal máximo, en este aspecto, es transformar la competición en colaboración.

De esta forma el sentido del progreso para la persona humana dentro de la organización, debe ser el de la victoria sobre sí mismo, tendiendo hacia

el bien común en una tarea de colaboración con todos. Es preciso que la persona humana venza sus propias limitaciones personales y laborales con el fin de lograr una realización satisfactoria y productiva, produciendo el mismo más y mejor, perfeccionándose hasta los límites de sus posibilidades con un sentido social, para que su acción benéfica trascienda también a la comunidad.

El desarrollo integral del personal debe estar dirigido a que la persona humana sea lo que él es, sin deformaciones ni mistificaciones, para colaborar mejor en la obra del bien común social. Esto sólo sea posible si el desarrollo de la educación integral resuelve enfrentarse objetivamente a sus educandos, viéndolos en su realidad humana, a fin de encaminarlos a realizarse dentro de sus posibilidades, sin comparaciones que exalten o disminuyan, pero con estímulos apropiados que favorezcan la competición con sí mismo, para ser más útiles a la comunidad.

La educación del desarrollo integral de la persona humana se resumiría en autosuperación como técnica, y bien común como objetivo.

Siendo así, el desarrollo integral del personal debe abarcar tres dimensiones :

"1. En sentido social:

- Preparar las nuevas generaciones para recibir, conservar y enriquecer la herencia cultural del grupo.

- Preparar, asimismo, los procesos de subsistencia y organización de los grupos humanos, teniendo en vista nuevas exigencias sociales, derivadas del crecimiento demográfico y de los nuevos conocimientos;

- Promover el desenvolvimiento económico y social, disminuyendo los

privilegios y proporcionando los beneficios de la civilización al mayor número posible de individuos.

2. En sentido individual:

- Proporcionar una adecuada atención a cada individuo, según sus posibilidades, de modo que se favorezca el pleno desenvolvimiento de su personalidad;

- Inculcar al individuo sentimientos de grupo, a fin de inducirlos a cooperar con sus semejantes en empresas de bien común, sustituyendo la competición por la colaboración, el vencer a los otros por el vencerse a sí mismo, en un esfuerzo de auto-perfeccionamiento.

3. En sentido trascendental:

- Orientar al individuo hacia la aprehensión del sentido estético y poético de las cosas, de los fenómenos y de los hombres, con el objeto de posibilitarle vivencias más profundas y desinteresadas;

- Llevarlo, además a tomar conciencia y a reflexionar sobre los grandes problemas y misterios de las cosas, de la vida y del cosmos, a fin de proporcionarle vivencias más hondas." (111)

Por consiguiente, puede analizarse que corresponde a los pedagogos como comunicadores educativos, el desarrollo integral del personal dentro de sus posibilidades por medio de lo siguiente:

Transmitir el legado cultural válido, de una generación a otra. Enriqueciendo ese mismo legado, con el perfeccionamiento de algunas formas y acrecentando otras, a fin de que sean atendidas las nuevas necesidades sociales y favoreciendo el progreso social, mediante el esclarecimiento y

(111) NERICI, I. Hacia una didáctica general dinámica, p. 26

la adecuada formación del mayor número posible de ciudadanos.

De esta manera se evitarán las revoluciones sociales con atenuación de las distancias sociales y motivos de conflictos aún dentro de la empresa u organización.

Así mismo preparar a la persona humana, intelectual y técnicamente, posibilita una efectiva interacción social, llevando a la persona humana a participar de la vida social, tanto en su aspecto material como en el espiritual siempre tomando a la persona humana en su realidad humana, para que sea convenientemente asesorado, orientado educado y capacitado, y pueda realizarse mejor como personalidad, integral de modo que llegue a ocupar en la sociedad un lugar en el que pueda ser más útil a la comunidad y a sí mismo.

IV.2.1. Desarrollo de la persona humana.

Para comenzar el estudio del desarrollo de la persona humana, primeramente nos preguntaremos = Qué es el desarrollo?.

En la actualidad el desarrollo se define como un proceso de amplia participación de cambio social en una sociedad. Este proceso tiene como propósito la producción de avances de carácter social y material (incluyendo una mayor igualdad, libertad y otras cualidades consideradas como valiosas) para la mayoría del pueblo, valiéndose de obtener un mayor control de su medio ambiente.

Siendo así, actualmente son pocas las posibilidades, a excepción del trabajo práctico, para la formación y el perfeccionamiento de los mandos inferiores dentro de la empresa. La persona humana que pertenecen a este escalón, puede decirse que para este fin, no cuentan más que con la propia experiencia y todo cuanto han aprendido en la escuela profesional. Existe

desde luego la posibilidad de asistir a escuelas y cursos prácticos. Pero estas preparaciones tienen un marcado carácter técnico y material. Lo que hoy se está extrahando realmente, es una preparación para la clase de jefes, singularmente dirigida a procurar un buen conocimiento de la persona humana y del trato con el personal.

Por el hecho de existir más que en contados casos una preparación para esta clase de jefes, adquiere su perfeccionamiento gran importancia. Para ello disponemos como comunicadores educativos dentro de una empresa de métodos didácticos, como elemento de buenos efectos y costo reducido, de charlas periódicas sobre asuntos internos de la empresa y de su personal con asistencia de superiores. El sólo hecho de que un superior dé oportunidad a los mandos a sus órdenes, de exponer sus opiniones y discutir, proporciona un resultado sorprendentemente satisfactorio. Cuanto más hábil sea el superior logrará que los subalternos se abran y se interrelacionen, mejor podrá cualificarlos. Muchos de tales jefes subalternos han adquirido, por exigir verdadera autoridad el puesto que desempeñan, una cierta rigidez. No poseen ni la libertad interior ni la superioridad suficientes para desempeñarlos cumplidamente. Se comprende, pues, fácilmente que el perfeccionamiento del subalterno consiste más en el sostén moral que se le preste que en la ayuda técnica.

En este caso la situación es muy distinta a la del capataz, pues éste cuenta, para imponer su autoridad, su mayor dominio del trabajo que manda.

Por lo tanto es necesario tener conciencia de los bienes y derechos que se tienen dentro de la empresa y lograr que coincidan, no que se interpongan como una lucha constante, sino buscar el equilibrio entre los bienes y derechos, identificando las ligaduras vitales principalmente de la per-

sona humana lo que significa "unidad de vida" para que más tarde esto se vea reflejado en el desempeño del trabajo. Se ha visto que dentro de una organización y como se ha señalado con anterioridad sobre la importancia del factor humano, la solución está en las relaciones interpersonales vinculadas con compañerismo en la profesión, fortificando la verdad en la práctica generosa y en la comunicación de valores para que la personalidad del individuo se fortalezca cada vez más y se defina dentro del desempeño de su labor dentro de la empresa.

No hay que olvidar que dentro de la empresa la tecnología también es un medio muy importante para el desarrollo de la misma empresa, sin embargo lo importante es no dejar que ésta condicione la relación interpersonal humana.

Siendo así, y retomando el desarrollo de la persona humana adulta dentro de su ámbito laboral, conlleva una continuidad en el proceso educativo. La persona humana, involuntariamente o deliberadamente, no cesa de instruirse y formarse dentro de toda su vida, bajo la influencia del ambiente en que ésta transcurre y como resultado de las experiencias que modelan su comportamiento, su visión del mundo y los contenidos de su deber. Por lo tanto la experiencia personal y colectiva, y el encuentro de los seres y las cosas es lo que constituye, en última instancia, la fuente más importante del proceso educativo, y así se tratará de medir con su justa medida la acción global que ejercen las fuentes ajenas a la escuela, considerando que su influencia es más directa y constante, es indudable que aún se le atribuye un papel exagerado a su intervención en el aprendizaje. De un tiempo a esta parte, una incertidumbre se ha impuesto de un extremo a otro del mundo: la mayoría de los individuos no están suficientemente

equipados para hacer frente a las condiciones y exigencias de nuestra época, en la que el rompimiento con los valores tradicionales y el surgimiento de nuevos sistemas de vida constituyen el elemento característico.

Estas exigencias, que atañen al desarrollo mismo de nuestras sociedades, obligan a que millones de adultos deban educarse para sobrevivir en una sociedad cada vez más compleja. El problema no radica más en lograrlo mediante la educación misma; es necesario perfeccionar los conocimientos y la personalidad en función de la exigencia de participar activamente en las comunidades a las que se pertenece, de contribuir con todos a sortear los males de la época, sin que esto signifique que su singularidad se coarte o impida que alcance otros niveles.

Siendo así, la educación tiene dos dimensiones. Debe preparar al cambio, y hacer capaces a las personas humanas para aceptarlo y aprovecharlo; creando un estado de espíritu dinámico, no conformista ni conservador. Paralelamente, debe jugar el papel de antidoto ante numerosas deformaciones de la persona humana y de la sociedad, ya que una educación democratizada debe poder remediar la frustración, la despersonalización y el anonimato del mundo moderno. A la vista estos hechos son inevitables que produzcan en nosotros una convicción: la empresa educativa no será eficaz, justa ni humana si no se transforman radicalmente el acto educativo, el espacio educativo y el tiempo de la educación conjuntamente con una comunicación educativa a todo nivel.

En la actualidad, el término desarrollo y educación de la persona humana tiende a designar el conjunto del hecho educativo, considerado desde el punto de vista social como del individuo. El desarrollo integral del personal se ha convertido así en expresión de una relación que engloba los

aspectos del acto educativo, si por éste se entiende el proceso que instaura en torno a la observación, interpretación e integración que se encamina a realizar el acto científico.

Al acelerarse el ritmo de las transformaciones, se intensifica también la urgencia que se atribuye a la necesidad de:

- Que la persona humana perciba la educación como un proceso que abarca toda la vida;

- Que estén definidos sobre este principio los planes de la educación de adultos dentro de las organizaciones. Esta educación permanente a la que nos estamos refiriendo permitirá a la persona humana, a pesar de las dificultades y la complejidad de la sociedad contemporánea, resolver más adecuadamente sus problemas personales y sociales. Pero esa idea es poco conocida y es más extraño todavía que alguien trate de aplicarlas.

Por lo tanto el desarrollo integral de la persona humana adulta dentro de la empresa, puede integrarse en tres bloques fundamentales:

- Algunas formas especializadas de educación de adultos, tales como la capacitación para el trabajo, alfabetización, etc.

- La educación de adultos como un campo total, pero limitado a esta etapa de la vida.

- El aprendizaje permanente a lo largo de la vida, encaminado al desarrollo integral de la persona humana.

Finalmente se buscará que el desarrollo integral de la persona humana dentro de la empresa, sea un principio organizador de toda educación, con un sistema completo, coherente e integrado, que ofrezca los medios neces-

rios para responder a las aspiraciones de orden educativo y cultural de cada persona humana de acuerdo con sus capacidades; que permita a cada uno el desarrollo de su personalidad durante toda su vida, por medio de su trabajo y de sus actividades de recreación, y que tenga en cuenta las responsabilidades de toda persona humana como miembro de una sociedad.

Todo lo anterior estará en manos del pedagogo como comunicador educativo de valores y de la verdad.

IV.2.2.Desarrollo laboral del personal.

Anteriormente se trato lo referente al desarrollo de la persona humana como tal, por consiguiente en el siguiente inciso se estudiara el desarrollo laboral del personal dentro de la empresa, y los beneficios que trae consigo este desarrollo para la persona humana y su realización satisfactoria y productiva con la ayuda de una comunicaci3n educativa.

Pedagogia del trabajo en la empresa es algo que designa un conjunto de reflexiones, organizaci3n y previsiones al servicio del desarrollo de la capacidad de rendimiento del productor. Las experiencias pedag3gicas del trabajo, sea cual fuere su clase, han de sujetarse al servicio y a la utilidad de la empresa con el fin de aumentar el potencial de rendimiento de sus productores y simultaneamente su nivel de capacidad. Hoy en dia, toda comunicaci3n educativa dentro de la empresa, con visi3n moderna, enfocada hacia el progreso, debe considerr como cosa natural el estudio y la resoluci3n de problemas relativos a la pedagogia del trabajo.

Asi, por ejemplo se sealaran varios objetivos de la pedagogia del trabajo en la empresa:

1. Conseguir que el trabajador se identifique con su tarea de modo que comprenda su sentido y finalidad (ha de llegar a comprender el significado de su trabajo en función del conjunto.)

2. Hacer que el trabajador se familiarice con la labor que realiza, ha de eliminarse el miedo al trabajo que todavía no le es conocido, iniciándole debidamente y evitando así sus prevenciones.

3. Procurar que el trabajador llegue a dominar su cometido, preparándole para llevar a cabo un trabajo preciso, de ser posible una especialidad o que permita su utilización en labores diversas elevando de tal modo su condición profesional.

4. Procurarle medios para que alcance mayores logros facilitándole lo necesario para que rinda económicamente haciéndole acreedor a merecimientos.

Por lo tanto, la educación consiste precisamente en fomentar en la persona humana aquellas posibilidades útiles de que está dotado, de modo que le sean provechosas en su vida. Si, como ocurre con frecuencia, se obliga su adaptación a condiciones en contradicción con su naturaleza, se violenta su formación en prejuicio de su vitalidad y se daña con toda seguridad su futura capacidad de rendimiento. Por el contrario, la educación ha de ir preparando a la persona humana para enfrentarse con las situaciones que le esperan y para que pueda resolverlas, en lo posible, sin daño, extrayendo de las mismas todo el provecho posible. Pero además, la educación unida a la experiencia que la persona humana ha adquirido paulatinamente, ha de despertar en él el sentido del peligro de dañar y, con su consejo, evitar este peligro o por lo menos reducirlo.

La pedagogía del trabajo en la empresa es, pues, ciencia muy joven. Cuando más nos acercamos a los aparentes límites del rendimiento humano, tanto más nos percatamos de que las fronteras se hallan en realidad mucho más lejanas de lo que hasta hoy suponíamos y que, por lo mismo, precisamos de poner a prueba aún con mayor intensidad nuestra capacidad de rendimiento.

Siendo así, el sentido de la ayuda que la pedagogía del trabajo aporta, consiste en colocar al trabajador en condiciones de bastarse a sí mismo ante las dificultades que en el futuro se le irán presentando en su trabajo. La ayuda de la pedagogía del trabajo presenta dos puntos característicos: capacitación para la autoayuda y efectos permanentes de dicha ayuda. La ayuda pedagógica consiste en proporcionar a la persona humana una preparación básica que le habilita para encontrar soluciones por sí mismo en un momento dado. La ayuda de la pedagogía del trabajo debe comenzar, pues, de supuestas y probables soluciones que se presentarán al trabajador y procurar prepararle de tal modo que cuando llegue al caso se enfrente con ellas y resuelva por sí mismo.

Es muy importante que además de las exigencias que el trabajador tiene que satisfacer, tenemos la importante cuestión de la interconexión con el sentido del trabajo, que también presenta exigencias. Y precisamente para el éxito del trabajo, es importante que la persona humana que lo ejecuta se identifique con él en el mayor grado posible. Por medio de todo trabajo se pretende conseguir algo que signifique un valor para otro y a veces para el mismo que lo realiza. En otras palabras: mediante el trabajo se cubre una necesidad propia o ajena. Esto significa que el que trabaja tiene que orientarse en el problema oculto tras el efecto que se le ha señalado y no tan sólo en las instrucciones normales que ha recibido de la empresa.

Solamente cuando el que trabaja comprende para qué sirve la pieza que tiene entre las manos, puede juzgar con seguridad si su tarea está cumplida, si está bien o mal, si es exacta o no.

Esta comprensión viva de lo que exige el cumplimiento de la tarea queda obstaculizado generalmente en la práctica, porque se le niega al que la ejecuta, la visión de la reacción con el efecto de su trabajo. Se le resta la facultad de decidir sobre lo que es o no necesario hacer y se le dan en su lugar instrucciones escritas.

Desde el punto de vista de la organización este proceder puede a veces, encontrarse justificado, pero en todo caso lleva implícito dos peligros. En primer lugar, al que trabaja se le obliga a hacer algo que él no entiende del todo y no le es posible, por lo tanto, participar integralmente en el trabajo. Con ello, la empresa renuncia a una importante parte de colaboración espontánea y, en segundo lugar, se complica considerablemente la tarea de preparación del trabajo. Quiere decir también que cabe que a pesar de todo se produzcan errores con los que no se cuenta.

Tal cantidad de trabajo inútil no sólo perjudica el grado de rendimiento de la empresa sino que irrita también a todos los que en él intervienen. Por ello, de modo general, es necesario que el trabajador sea conocedor no tan sólo de su trabajo individual, sino que conozca también su sentido.

Todo esto nos lleva a la experiencia de saber cuán importante es para el trabajador la satisfacción de realizar su trabajo con agrado, y el interés por una mayor efectividad del trabajo y que en innumerables casos lo que en el fondo se busca y se encuentra en el trabajo es la autovaloración. La movilización de los verdaderos intereses es, por tanto, el camino más

seguro y factible para lograr aumentos de rendimiento.

Sin embargo, también aquí hay que partir del interés general del trabajador y no de sus intereses particulares. Si se presenta demasiada atención a estos últimos, como son, por ejemplo, la ambición, las ganancias, etc., la situación general del trabajador puede verse afectada fácilmente en sentido negativo. Pierde entonces el trabajador la unidad interior que necesita para seguir su vida y su actividad con éxito y satisfacción para él.

Interés junto significa, equilibrio de los intereses particulares. Las múltiples aspiraciones de un trabajador tienen que articularse de tal forma que no choquen unas con otras, que no se de una distorsión de la personalidad. Las aspiraciones permanentes, profundas, que forman ya parte de las características personales, deben tomarse en cuenta preferentemente. Se les debe prestar mejor atención que a las superficiales y pasajeras y en especial hay que cuidar de la más ponderosa aspiración, la de la unidad de la propia vida, la de ser enteramente así.

Un saludable interés general por el trabajo se despierta y se consolida ayudando al trabajador a encontrar una directa relación interna con el sentido del trabajo. Para ello claro está, es necesario hacerle inteligible el sentido del trabajo, o sea su meta. Llegar a esta comprensión supone haber inculcado una idea de las condiciones de la vida humana, de relaciones económicas, de desarrollo técnico, etc.

Como acabamos de ver, las dificultades de un trabajo pueden radicar en las exigencias materiales, en el sentido del trabajo o en un aspecto social. Todas estas dificultades son objetivas, es decir, existen para todo el que debe o quiera ejecutar un trabajo. La pedagogía del trabajo actúa

como allanadora de dificultades personales y aporta también a la estructuración del trabajo las experiencias que ha ido adquiriendo. Pero la aminorción de las dificultades objetivas tiene un límite. Esto quiere decir que hasta el presente no se ha llegado a dar al trabajo forma racional acorde con la naturaleza humana. Y no hay que olvidar que si se lleva demasiado lejos la eliminación de dificultades, surgen luego otras de clase diferente que también dificultan el éxito. Un trabajo demasiado fácil es también difícil de superar como uno demasiado difícil, sólo que las dificultades residen en otro lugar. Por lo que hay que aprender, que significa desarrollo de la personalidad en el más amplio sentido, motivado por la autoactividad.

Si se aplican estas ideas fundamentales, surgen dos caminos por donde ha de discurrir la pedagogía del trabajo; crear especiales situaciones de trabajo o conducir al que aprende a auténticas situaciones de trabajo para que al tiempo que aprende a dominarlas, vaya formándose.

Cuanto más vieja es una persona humana, tanto más tiende a modificar al mundo según su voluntad y está tan sólo dispuesta a seguir trabajando en sí misma y a rendir a su manera.

Este hecho se observa, por ejemplo, en el adiestramiento de personas mayores. Por regla general creen que pueden arreglarselas por sí mismas y consideran toda ayuda como una intromisión molesta y a veces ofensiva.

En muchas ocasiones necesitan esfuerzos especiales para crear si quiera un principio de auténtica voluntad de aprender. Por eso se procura, cuando es posible, evitar situaciones de aprender especiales, sustituyéndolas por situaciones de trabajo en las cuales la situación en sí obliga a

aprender. Si las dificultades son grandes pero no tanto como para impedirnos salir adelante con ellas, en el discurrir del trabajo va creciendo nuestro saber, nuestra experiencia y nuestra comprensión.

Ni la situación de aprender ni la de trabajo, por tanto, por si solas y separadas no son de gran utilidad para la pedagogía del trabajo. Según las circunstancias, estará más indicado servirse de la primera unas veces y de la segunda otras a elección del pedagogo de la empresa según las necesidades. A menudo se ha aplicado con éxito una combinación de las dos.

Finalmente, hay que hacer hincapié, una vez más, en que todo auxilio de la pedagogía del trabajo sólo puede dar fruto si el interesado tiene la intención de que se ocupe de él personalmente.

En realidad, una labor de esta índole es también de interés para la empresa que siempre estará mejor servida con colaboraciones voluntarias que obtenidas por presiones.

Actualmente existe además otro motivo en favor de la necesidad de ayudar pedagógicamente hasta más allá de la juventud; aunque la persona humana sepa claramente el camino que tomará para su formación, es por si solo incapaz de conocer ni tan sólo en parte las posibilidades que entraña esta formación.

El sentido de la formación posterior reside en la continuación del desarrollo del rendimiento personal. Este aumento del rendimiento es necesario porque permanecer parado significa retroceder. Donde ya no aumenta el rendimiento se da incesantemente el retroceso. No existe un equilibrio de permanencia en un mismo nivel. Hace su aparición sin tardanza el peligro de estancamiento, principalmente en los trabajos rutinarios. Es una idea

errónea, muy extendido entre las empresas, que la ejecución rutinaria de un trabajo es la idea.

Cuanto mayor ámbito se dé al trabajo y a sus elementos para que no cese su proceso de perfeccionamiento, tanto más alto será su valor formativo.

Siendo así, la fuente más valiosa en efectos formativos es el propio trabajo. Todo lo demás, como cursos, conferencias, etc., que se dan en este sentido, no son más que sustitutivos del trabajo. Por este motivo un método de formación es más fructífero cuanto más cercano y semejante a la vida real esté la situación en que se practique. Esta es también la razón de que la enseñanza teórica vaya perdiendo terreno ante el entrenamiento práctico y el trabajo en la comunidad.

Los métodos especiales de formación posterior pueden tener un fin especial o general. Cuanto más alta sea la situación de la persona humana en su trabajo, más importante será para él su formación general, pues a medida que asciende en categoría, aumenta la frecuencia de situaciones en las que tiene que enfrentarse con asuntos que se apartan de de la estrechez de su especialidad y que exigen una visión más amplia.

La transmisión de conocimientos y la adquisición de aptitudes en la formación posterior deben valorarse bajo un ángulo conjunto de la formación general. Su principal finalidad es la de procurar al hombre la madurez y la seguridad necesarias para sostener su posición en la vida, ampliando su campo de acción y procurándole solidez. Esto quiere decir que la formación posterior debe ser verdaderamente formativa si se entiende que sus consecuencias deben ser duraderas y afectivas.

El éxito de la formación posterior, que podemos llamar ya superior, depende en gran medida de la primera enseñanza formativa, y de la calidad de los que de ella se ocuparon.

Finalmente se puede decir que la formación de los formadores es aún más importante que la preparación de los preparadores. Y se recalca que el éxito del trabajo formativo será tanto mayor cuanto más nos apartemos de la enseñanza teórica únicamente.

Por otra parte hay que tener presente que para todo lo anterior hay que aprender a comunicarnos humanamente, en relación de persona humana. Preguntarnos qué nos motiva en el trabajo, saber lo que es servir, progresar, tener responsabilidad, crear un ambiente óptimo, trabajar con gente feliz y en equipo, hacer nuestro el trabajo diario, valorar el trabajo por sí mismo, desarrollar la creatividad, confiar en las personas, llevar a cabo retroalimentación y apreciación verdadera, saber recompensar no sólo económicamente, tener una disciplina en el trabajo, trato humano dejar que la gente se exprese, dar poder a la gente como aliciente, no poner determinantes absolutos de acción, no acaparar todo el poder, saber que todos los días se aprende algo, preguntarnos continuamente las aspiraciones y las expectativas, saber si se cuenta con los medios para realizar los objetivos, dar atención personalizada y saber escuchar, saber ser amigos en el trabajo, ser flexible con los demás, diagnosticar rápidamente los problemas, propiciar un lugar placentero para trabajar, tener una misión definida, saber que la responsabilidad del líder es educar, equilibrar las necesidades, saber lo que es interesante para la gente.

Todo lo anterior puede ser reforzado con un programa motivacional con los siguientes puntos:

- Conocer la misión que se ha encomendado.
- Saber que tan cercanos estamos de la meta.
- Saber si lo podemos realizar.
- Hacer valer las ideas por lo que son.
- Fomentar confianza para que exista comunicación.
- Motivar a las personas para que hablen.
- Lograr que entre el personal se de un crecimiento interno y externo.
- Dar a conocer que comunicacion es servir.
- No imponerse, sino compartir sonriendo.
- Hacer algo común entre todos y lograr que todos se interesen por todos y cada uno de los que forman parte de la empresa.
- Reconocer el trabajo de cada uno.
- Respetar las diferencias individuales.
- Ser justos en el trabajo según las capacidades de la persona humana.
- Saber alinearse a las reglas.
- No ser técnicos.
- Ser humilde para aceptar que hay mejores.
- Saber a lo que me estoy enfrentando y lo que esperan de mí.

CAPITULO V

CONCILIACION DE LA COMUNICACION Y LOS OBJETIVOS PERSONALES CON LOS ORGANIZACIONALES PARA FAVORECER LA EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

DEFINICION DEL PROBLEMA:

La presente tesis tiene como fin, hacer prácticos todos y cada uno de los conceptos y valores pedagógicos, aplicables en el ámbito laboral dentro de una empresa de servicios. La derivación práctica que fue elegida con base en las necesidades reales e inmediatas de la empresa fue : La aportación de un instrumento pedagógico útil en el ámbito del ejercicio profesional del pedagogo cuya elaboración supone un esfuerzo especial por ser el ámbito empresarial complejo además de interesante y potencialmente capacitable en su personal. La diferencia de esta derivación con otras es el diseño de estructuras organizacionales e instrumentos didácticos.

Lo que se pretende lograr es una interacción de los objetivos personales con los organizacionales, lo cual evidentemente no es tarea fácil para el pedagogo, porque se pudo comprobar prácticamente al estar laborando en la empresa de servicios H.M.R. donde no hay un departamento definido de capacitación y comunicación, que no siempre se toman en cuenta nuevas ideas y el "DEBER SER" como teoría y práctica; se interponen numerosos obstáculos como el rechazo directo o indirecto, indiferencia por parte del personal, "negativas", miedo al cambio, falta de comunicación, rumores, desconfianza, falta de iniciativa etc. Por lo cual se tuvieron que tomar varias decisiones estratégicas con el fin de minimizar la conciencia de un cambio radical y peligroso a las costumbres y labores del personal.

La intervención como pedagogo dentro de esa empresa fue requerida rápidamente al ingresar personal de nuevo ingreso requiriendo capacitación para el área de promoción. Por lo que se desarrolló un curso de capacita-

ción, el cual tuvo como objetivo general lograr que en poco tiempo (una semana) el personal de nuevo ingreso adquiriera los conocimientos y habilidades más importantes sobre el producto y los servicios que ofrece al mercado H.M.R. Además de realizar y aplicar un cuestionario a modo de instrumento de captación de necesidades y objetivos del personal potencialmente desarrollable dentro de la empresa.

Siendo así, a continuación se fundamenta y describe la importancia de la filosofía corporativa, como identificación de la persona humana dentro de la empresa y un modelo de comunicación que ayudará a la transmisión de la misma de una manera correcta, objetiva y eficiente según los roles de cada persona humana dentro de la organización.

Siendo así, el desarrollo y elaboración de este programa fue muy interesante por lo siguiente:

Se dio una comunicación directa entre el pedagogo y los niveles gerenciales en cuanto a la organización y exposición de los temas.

- Se definieron objetivos organizacionales y personales por medio de una retroinformación y lluvia de ideas.

- Se conocieron las expectativas del personal de nuevo ingreso.

- Se logró una apertura y comentarios positivos entre todo el personal y se definieron puntos a mejorar, con relación a las deficiencias detectadas, tanto de organización laboral como de comunicación y motivación.

- Se realizó un análisis desde el punto de vista pedagógico sobre las condiciones generales de la empresa.

Por lo que a continuación se desarrollará el proceso de interacción entre los objetivos personales y los organizacionales.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

5.1. Objetivos personales y objetivos organizacionales.

Tal y como se estudió en el capítulo cuarto, tanto la persona humana como la empresa tienen ciertos objetivos, generados en la mayoría de las veces para satisfacer una necesidad. La persona humana tiene diferentes necesidades, desde las básicas que debe satisfacer para subsistir, y otras como aquellas que le producen una satisfacción personal, tales como sentirse apreciado y alcanzar el triunfo y el éxito y su desarrollo como persona humana. Toda empresa tiene necesidades, y los elementos que la conforman, son razones de su existencia y consecución de objetivos. Por ejemplo, al subsistir, permanecer, crecer, etc. son aspectos que están estrechamente ligados con las expectativas y deseos de los socios, empleados, medio ambiente, pues por ejemplo a los empleados les interesa que la empresa permanezca, pues así aseguran su empleo y a los socios les importa que la empresa crezca, pues con ello crecen sus utilidades.

En una empresa los objetivos personales de cada una de las personas humanas que en ella laboran, y los objetivos organizacionales, generados por las necesidades grupales, como ya se mencionó, usualmente se consideran para su consecución como fuerzas opuestas.

Generalmente la imagen que se tiene de la empresa, es la de un organismo explotador de personas humanas, cuando bien pudiera aplicarse el calificativo de desarrollador de personas humanas, tanto en el aspecto intelectual, laboral, físico como en las relaciones interpersonales.

Es por ello que se consideró importante la conciliación de los objetivos del personal con los de la empresa. Para lograr esta conciliación, la

empresa debe tener presentes los objetivos del personal, en general. Esto no significa que tienen la obligación de conocer todos y cada uno individualmente; es más bien que debe tener conocimiento de los motivos que tienen las personas humanas en general, para trabajar, y buscar un desarrollo integral, tomando en cuenta la posición que tengan en la estructura orgánica. Así por ejemplo es posible encontrar que en los niveles más bajos de la organización el móvil principal es el objeto de subsistencia, la remuneración, por que la persona humana que pertenezca a este nivel, generalmente tiene que satisfacer sus necesidades primarias prioritariamente. En los niveles ejecutivos tal vez el móvil principal sea el alcanzar un desarrollo profesional, es decir, les interesa ocupar una posición, el status, etc. Así es como existen diferentes tipos de motivaciones dentro de una misma organización, los cuales hacen actuar de distintas formas a las personas humanas que en ella cooperan.

Es función de la organización, conocer a grandes rasgos cuales son los objetivos del personal, tratar de estandarizarlos y conciliarlos con los propios. Esto puede lograrse mediante la instalación de un sistema de comunicación adecuado, el cual permita el establecimiento y desarrollo de las relaciones humanas y labores en la operación normal de la empresa.

La organización como un ente conformado por varios elementos, va a buscar de igual manera varios objetivos, estos estarán determinados en función de la situación presente de la empresa, de la postura de su dueño o del consejo de accionistas, del consejo de administración, etc. El medio ambiente donde se desenvuelva la empresa es factor condicionante para el establecimiento de sus objetivos.

Independientemente de estos factores y de acuerdo a lo comentado en el

capítulo cuarto, la empresa tiene ciertos objetivos que podrían considerarse como prioritarios en tanto que son producto de su naturaleza. Por ejemplo la permanencia de la empresa, la generación de utilidades, creación de empleos, producción de bienes y servicios, etc. Los objetivos de la organización deben darse a conocer a los empleados, para que estos conozcan que es lo que busca la empresa en donde trabajan, y así puedan identificarse con ella y con el papel que representan en la operación global de la misma. Los objetivos personales y los organizacionales no son opuestos entre sí como generalmente se piensa, más bien son dependientes unos de otros y se completan al ser alcanzados. Es por esto que es básico lograr que estos se conozcan entre sí, que ambas partes se valoren y se entiendan; persona humana y empresa.

Algunas empresas han adoptado una postura más humanística, puesto que se han esforzado, con bastante éxito en proporcionar a sus empleados un trato más equitativo y humano, reconociendo la importancia de los recursos humanos para lograr el éxito empresarial. Han buscado establecer un ambiente de trabajo, seguro, agradable, armónico, para motivar a las personas humanas con las que cuenta; sin embargo la postura opuesta que acepta como principal medio de influencia para conseguir que las personas humanas realicen su trabajo con eficiencia o al menos correctamente, es el ejercicio de la autoridad y la afluencia de poder, lo que ha prevalecido desafortunadamente en la actualidad.

Siendo que los empleados y la dirección de la empresa, forman parte de un todo, es ilógico pensar que estos puedan funcionar dentro de la organización por separado; a pesar de que tienen sus propios objetivos. Sin embargo el hecho de que estén involucrados en un mismo ente los obliga en principio a convivir y a entenderse, es decir, comunicarse.

Desafortunadamente es difícil que sea aceptada, aún en nuestros días, motivo por el cual se realiza el presente estudio.

Dado lo anterior se puede concluir que los intereses de la persona humana dentro de la organización, están vinculados en gran medida con los de la empresa. En el capítulo tres se analizó de presentar la adultez como una etapa de realización satisfactoria y productiva como objetivos de la persona humana dentro de la empresa.

Se plantea como conclusión de dichos objetivos, que tanto los objetivos personales como los organizacionales están vinculados y que pueden ser conciliados para beneficio de ambas partes, logrando principalmente que los empleados realicen sus actividades con eficiencia y concientes de lo que hacen y del papel que representan en la operación global de la empresa.

Ejemplos de la vinculación que se afirma existente, tenemos entre otros: Tratando el objetivo económico de la empresa, la obtención de utilidades, estableciendo la relación, podríamos decir que para la persona humana esto representa la obtención de una remuneración a cambio de su trabajo; entonces si la empresa no recibe utilidades, difícilmente podrá contribuir con la paga adecuada para las personas humanas que en ella laboren, y a largo plazo terminará por dejar de remunerarlos definitivamente. Y si el trabajador deja de prestar su mano de obra, la empresa deja de operar y con ello puede llegar a su fin.

Con este ejemplo también se puede apreciar la relación del objetivo de permanecer en el mercado y el de la seguridad de mantener un empleo. El fin de sensibilizar que los objetivos particulares del trabajador son susceptibles de conciliación con los de la organización, utilizando para ello como

herramienta la comunicación, en las modalidades en las que puede manifestarse ésta dentro de la empresa, y considerando esta conciliación como un elemento necesario para lograr un mayor y mejor desempeño, constituye un intento para fortalecer la mentalidad vanguardista de la importancia de los recursos humanos en la empresa para lograr la productividad o un servicio de calidad.

5.2. Filosofía corporativa.

Toda empresa opera bajo ciertos principios que generalmente no son conocidos por todas las personas humanas que en ella laboran, sobre todo en los niveles inferiores de la cultura. Estos principios son los que determinan la forma de operar de la misma, es decir delimitan de cierta manera el actuar, lo cual le llevará a lograr sus objetivos. Encierran lo que se denomina la filosofía de la empresa, que define la manera en la que ésta se desenvolverá a través del tiempo y de las circunstancias.

La práctica de la filosofía de una empresa debería considerarse como un factor fundamental para lograr eficiencia en la operación. Podríamos considerar a la filosofía, como la doctrina institucional de la organización.

Cualquier grupo organizado debería tener formalmente una misión global, además de tener objetivos propios. La misión o propósito de la empresa, es lo que caracteriza su operación, y lo que la diferencia de otras. Cumplir su misión es operar conforme a su propia filosofía, la cual delimita su actuación en ciertos aspectos, siendo a veces orientadora y hasta limitadora.

Cada organización tendrá su propia misión la cual dependerá entre otras cosas del giro al cual pertenece, de la formación de las personas

humanas que la dirigen, del medio en que se encuentra inmersa, etc. E decir, que su operación es reflejo principalmente de la personalidad de la personas humanas que la conforman, influenciada por las circunstancias particulares del medio ambiente que la rodea. La dirección general, como los más altos niveles ejecutivos y en algunos casos incluso los dueños y accionistas, participarán en la determinación de la misión y filosofía de la empresa.

El cumplir con la misión determinada por medio de la práctica de la filosofía y credo corporativo, es una meta difícil de alcanzar, pero muy benéfica.

Definida la misión y la filosofía que deberá conducir a la empresa al logro de la primera, es necesario obtener la participación de todo el personal de la empresa, quienes deberán comprender cual es el perfil que caracteriza a la organización a la cual pertenecen. Con relación a los objetivos generales de la empresa, la filosofía revela los medios para lograrlos. La postura que deberá asumir la empresa ante determinadas situaciones, la manifestación de los valores que al crearse, se pretendieron inculcar, y que a través del tiempo y de acuerdo al desarrollo de la empresa, van complementándose o bien se refuerzan y cambian si es que éstos valores van contra la misma.

La práctica de la filosofía de una empresa, puede considerarse como su tarjeta de presentación, ya que deja lo que se denomina su "imagen". Comprende la operación normal de la empresa, su participación social en los asuntos de diferente índole, política industrial, laboral, social, cultural, etc., lo cual define el perfil que la caracteriza en la sociedad a la que pertenece.

Basado en la filosofía de la empresa se define el perfil Corporativo.

En este, se definen cuales son los valores que se consideran en lo concerniente a la operación y funcionamiento de la empresa, así como la jerarquización de los mismos. También menciona el o los objetivos por los cuales se creó inicialmente la organización. Constituye en resumen, el interés que tiene la empresa por la persona humana, considerándolo parte importante para la operación, comprende además ciertas reglas que deberán regular la empresa y el compromiso de ésta con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, y con el resto de las personas humanas que conforman la comunidad en donde se encuentra inmersa. Por medio de este documento, existe la oportunidad del trabajador de conocer a la organización en donde se desempeña, ya que muestra la línea dentro de la cual la empresa pretende desarrollarse. Permite también conocer cuál es la forma de pensar de los dueños y dirigentes con relación al aspecto humano y social.

Para efectos del presente capítulo, habrá que establecer las diferencias existentes entre lo que es la misión de una empresa, su filosofía, el perfil corporativo, y la responsabilidad social de la misma.

La responsabilidad social de una empresa podría definirse como la respuesta que debe tener la empresa ante la situación o situaciones que presante el entorno social en el que se desenvuelve. Esto representa un compromiso por su operación en relación al medio en que opera. La responsabilidad social, fomenta la participación de la empresa en las cuestiones sociales, sin obligarla en algún aspecto determinado. Con ella se pretende que las organizaciones no sean indiferentes a lo que sucede a su alrededor, o sea su entorno social, es decir que mantengan una apertura para reconocer los problemas y/o necesidades existentes, y cooperar en la medida de sus posibilidades en la solución o satisfacción de los mismos. En síntesis la

responsabilidad de una empresa radica en brindar un apoyo o ayuda a la sociedad en aquello que esté a su alcance y siempre en la medida de sus posibilidades.

La filosofía de una empresa y llevarla a cabo debería considerarse como fundamental para lograr eficiencia en la operación. Podemos definirla, como la doctrina institucional de la organización. En forma global determina cual será la tendencia que mantendrá la empresa durante su desarrollo, es algo así como la ética organizacional. La filosofía define la forma de operar de una empresa.

El perfil corporativo representa el conjunto de normas y reglas e ideologías que obligan a la empresa con los diferentes grupos humanos tanto internos, como externos, y con los que mantenga relación constante.

Cualquier grupo organizado tiene o cuando menos debería tener determinada una misión, si es que ha de tener importancia. La misión o propósito de la misma estará definida por la determinación de las personas que la crearon o bien dirigen. El llevar a cabo la operación de la empresa manteniendo vigente el propósito o misión, practicando la filosofía y considerando el perfil corporativo, en un ambiente de plena responsabilidad social, constituye la meta de cualquier empresa, es decir a lo que ésta se comprometa en forma voluntaria, con relación a los elementos humanos que la conforman así como también con relación al medio que la rodea.

Las diferentes empresas organizadas tienen cada una de ellas su propia misión y filosofía, emanadas de su propia actividad y conformación; de igual manera su responsabilidad social es diferente.

Tal y como se debería entender una empresa al existir e interactuar en un medio ambiente dado, debe tomar en cuenta todas y cada una de las

acciones que efectúa, así como también debe considerar todos los elementos que sean considerables para ella y para el medio que le rodea. Es decir que se deben considerar los elementos que sean relevantes, y la forma en que afectan sus decisiones.

En ciertos casos las exigencias de las responsabilidades sociales provienen de pequeños grupos de la comunidad o de instituciones o personas humanas en particular, pero sin embargo la empresa deberá de reaccionar siempre, tomando en cuenta el sentir general, actuando congruentemente con el medio ambiente que le rodea.

"MISION ----- QUE ES LO QUE BUSCA

FILOSOFIA COMPROMISOS CON
SU MEDIO AMBIENTE HUMANO Y ----- BAJO QUE LINEAMIENTOS
PERFIL CORPORATIVO. Y ACCIONES.

RESPONSABILIDAD SIN OLVIDAR EL MEDIO
SOCIAL. --- EL MEDIO --- EN QUE OPERA, SIVIEN-
DO DE ACUERDO A SUS
POSIBILIDADES." (112)

Citaremos a continuación algunos aspectos que empresas actualmente operando con eficiencia, consideran con relación a lo anteriormente presentado:

Petroles, S.A. de C.V., empresa mexicana que se desenvuelva en la industria petroquímica, ocupando uno de los primeros lugares en su giro, han considerado que para realizar con mayor efectividad el trabajo dentro de ella, es primordial importancia, tener claramente reconocida la razón de ser de la empresa así como sus prioridades.

(112) PETROLES S.A. de S.V., MISION DE PETROLES Y SUS METAS BASICAS, P. 2

La dirección general elabora un documento que titula "Misión de Peñoles, S.A. de C.V. y sus Metas Básicas". En dicho documento se plasman y se dan a conocer a todos los involucrados, la filosofía y los valores de la empresa, su misión y sus metas, en una palabra comunican parte de la cultura organizacional, o sea el pensar y la guía de acción de la misma.

" MISIÓN "

Ser líderes en la producción y establecimientos de productos químicos y petroquímicos en el mercado nacional, y lograr exportaciones permanentes. Todo esto con buenos niveles de rentabilidad que permitan la continuidad del negocio a largo plazo, satisfaciendo los requerimientos de los accionistas y el desarrollo del personal de la empresa. (113)

Determina las "METAS BASICAS" considerando cinco aspectos de la rentabilidad, crecimiento, exportaciones, competitividad, y el personal. (114)

La dirección general, termina diciendo " el cumplimiento de la misión y metas, así como el ser congruente con los valores que la empresa tiene establecidos, no es tarea fácil y requiere del absoluto apoyo de parte de todos los que colaboran en Peñoles". (115)

Para Chicle Adams, S.A de C.V. y Cia. Medicinal La Campana, S.A de C.V., la característica más sobresaliente de sus empresas es la búsqueda permanente por la excelencia, un dinámico desarrollo propiciado por la calidad y empuje de sus recursos humanos. Para ellos la persona humana representa el origen y fin de su actividad. Tal es su identificación con

(113) ibid., p. 3

(114) ibid., p. 40

(115) ibid., p. 10

esta filosofía, que en el documento institucional denominado "CREDO CORPORATIVO", una figura humana rodeada por dos manos estilizadas, significando protección, aparece como su logotipo.

Adams, y La Campana, comunican que su misión consiste en "Alcanzar el liderazgo en el avance de la salud y el bienestar de todas las personas del mundo. Creamos que esta misión será mejor lograda reconociendo y cumpliendo nuestras responsabilidades fundamentales con nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y la sociedad en general". Define su Perfil Corporativo en función de las responsabilidades que consideran tienen con la sociedad y la persona humana principalmente.

El grupo industrial Condux presenta un documento denominado " PRINCIPIOS GENERALES DE ACCION ", los cuales orientan el comportamiento de los miembros de la organización, y señalan las metas y objetivos a alcanzar.

5.3. Como llevar a cabo la conciliación.

Como ya se mencionó la conciliación consiste en lograr la identificación, por convicción de la persona humana, trabajador o empleado con la organización, empresa o institución, en la cual participa aportando su fuerza de trabajo o mano de obra. Para lograr esto, juega un papel muy importante la comunicación, punto central de este trabajo. La comunicación entre el trabajador y el patrón o jefe, representando a la empresa. O sea el medio a través del cual puede relacionarse y expresar sus necesidades, deseos, problemas, objetivos, sugerencias, etc., el trabajador por un lado y la empresa por el otro, pueden darle a conocer lo que espera de él, lo que necesita que haga, el significado de su participación en la operación global, y el papel de esto con relación al logro de las metas organizacionales.

Para llevar a cabo esta conciliación, en primer lugar recordemos que una buena comunicación existe cuando se efectúa el proceso de comunicación y hay un entendimiento del mensaje; se da la respuesta esperada, o sea la retroinformación. Se dice que no hay comunicación cuando el receptor entiende el mensaje en sentido totalmente distinto al que pretendió imprimir el emisor. No hay que confundir la ausencia de comunicación con la mala comunicación. Cuando existe mala comunicación se entiende el mensaje y se contesta dentro del mismo canal, pero se contesta mal.

Esto es que, al pretender llevar una buena comunicación, el objetivo perseguido es lograr un desempeño eficiente con vías de alcanzar mayor eficiencia. Incluye entonces el establecimiento de los medios adecuados, y la elección de la información más apropiada. Para comenzar se considera como información primordial para llevar a cabo la conciliación: la transmisión de la filosofía de la empresa, el perfil corporativo, los objetivos generales planteados, lo que es la organización y como está conformada, la operación global, las actividades y las funciones, así como el conocimiento de quienes las realizan. De esta forma se pretende sensibilizar a cada empleado del hacer bien las cosas, por lo que pudiera implicar en forma personal y como un ente organizado. En resumen, el primer paso consiste en lograr que la empresa y las personas humanas que la dirigen, se sensibilicen de la importancia de la comunicación para lograr el mejor desempeño y desarrollo integral de la persona humana.

5.3.1. Procedimiento.

La organización que acepte la prioridad del factor comunicación en el diario hacer que constituye la operación global aceptará también la importancia que tienen sus elementos. Recapitulando, la comunicación puede definirse como el proceso a través del cual, una o varias personas transmi-

ten un mensaje a una persona con el propósito de lograr que esta última efectúe o deje de efectuar una acción o emita una respuesta.

En el caso de la transmisión de la filosofía y credo corporativo, se considera vital, el que sea la cabeza de la organización, o sea las personas humanas que se encuentran en el nivel más alto de la pirámide de jerarquías, quienes inician el proceso de cambio correspondiente. Por otra parte esta información deberá transmitirse en forma descendente, con lo cual se irá desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización.

Con relación a los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, no hay que olvidar que: el MENSAJE deberá estar constituido por la formación que se considere idónea en cada situación siendo entonces, por ejemplo, la presentación de lo que es y busca la organización, y como está constituida. Así también deberá seleccionarse con detenimiento al tipo de mensaje necesario para lograr lo deseado: por ejemplo para la inducción de una persona de nuevo ingreso a la empresa, utilizar un manual de organización.

Con relación al MEDIO, tenemos que recordar que es el elemento que va a influir en la oportunidad con la que se da la respuesta esperada. O sea, si no se utiliza el medio adecuado al mensaje, al receptor, y a la respuesta esperada, no se va a lograr una buena comunicación ni los objetivos que con ella se pretendían. La respuesta esperada puede tardar y entonces el efecto pierde oportunidad.

El canal o medio, es el puente de enlace entre el emisor y el receptor, y representa, el instrumento por el cual se va a establecer la relación que va a permitir se efectúe la comunicación con los resultados esperados.

El RECEPTOR y la RETROINFORMACION, son los elementos que permiten sea concluido el proceso de comunicación. El primero debe tomarse muy en cuenta sobretodo en el inicio, porque depende de éste, la forma en que deba desarrollarse el resto de los pasos, el tipo de mensaje, la selección del canal, etc. La retroinformación es el producto de todo el proceso, estrechamente ligado con el receptor, porque es éste quien emite la respuesta.

Son estos aspectos así como también los mencionados en capítulos anteriores, los que deben ser considerados para realizar una buena comunicación. Habiendo determinado que el punto inicial es la sensibilización y concientización de la dirección general y de los niveles más altos en la organización, así como también la importancia de establecer un sistema de comunicación adecuado, para obtener mejores resultados en la operación. Corresponde ahora definir las acciones que deberán llevarse a la práctica para lograrlo.

Lo primero que deberá hacerse es un DIAGNOSTICO de la situación que guarda en la actualidad el sistema de comunicación en operación, así como de las relaciones formales existentes. Con esto, se pretende conocer de que forma se ha ido desarrollando hasta el momento, así como también se pretende conocer cuales son los resultados obtenidos. Se detectarán de igual manera, las fallas y errores que se han cometido, con el propósito de eliminarlas y/o prevenirlas. De esta manera el diagnóstico permitirá conocer el estado actual de la organización y las relaciones humanas existentes.

El DIAGNOSTICO es un paso sumamente importante para instrumentar el sistema más adecuado de comunicación. Deben diagnosticarse cada una de las áreas que conforman la empresa; y son los mandos superiores quienes deberán

realizar esto con el auxilio de sus subordinados. Con esto se logrará indentificar cuales son los medios de comunicación utilizados; así como también, los resultados obtenidos a este respecto. Además se reconocerán las necesidades reales de comunicación que deben circular por toda la organización, y los mecanismos necesarios para el establecimiento de las relaciones laborales adecuadas.

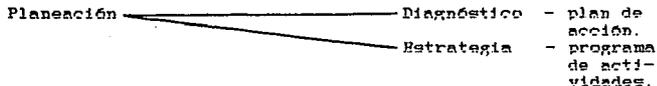
Corresponde entonces la elaboración de un REPORTE que contendrá la reseña de lo que se haya encontrado en el diagnóstico, para que, con base en esto, se realice el PLAN DE ACCIONES A SEGUIR y el PROGRAMA DE ACTIVIDADES; esto constituye la determinación de los objetivos a alcanzar y de los lineamientos bajo los cuales se plantea alcanzarlos, en una palabra, se define la ESTRATEGIA.

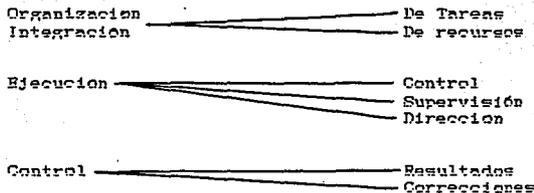
Realizado este, se podrán entonces asignar las tareas y se reunirán los recursos que consideren necesarios para el logro de los objetivos y metas planteadas. Posteriormente, comenzará la EJECUCION del programa y el plan. La realización de esto deberá ser medida y evaluada con periodicidad, lo cual representa el establecimiento de controles, así como también la participación activa y continua de la dirección. Deberá hacerse una evaluación por etapas detectando fallas, errores y desviaciones.

Esquemáticamente tendríamos una relación como la que a continuación se presenta con respecto al proceso administrativo:

PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO PROPUESTO





El proceso que se ha presentado es comparable en cuanto a la secuencia y actividades que involucra en cada una de las etapas, al proceso administrativo, que debe tener toda empresa.

En la etapa de PLANEACION, se incluye lo referente al DIAGNOSTICO; tambien a esta corresponde el diseño de la ESTRATEGIA, mediante la cual se definirán las acciones a seguir para el mejoramiento de la comunicación en la organización. Se definirá el sistema que se considere adecuado para solucionar los problemas que se hayan encontrado al hacer el diagnóstico. La instalación y funcionamiento de del sistema de comunicación seleccionado, será el objetivo principal. Satisfaciendo de esta manera, las necesidades de información existentes, las relaciones laborales, el tipo de personas humanas que conforman la empresa, y las deficiencias que se hayan detectado.

Es en el diseño de la estrategia donde al definir los objetivos se determinarán los recursos necesarios para realizarlos, tanto humanos y materiales como financieros.

Se plantearán las acciones a seguir, definiendo los recursos necesarios para realizarlos, tanto humanos y materiales como financieros.

Se plantearán las acciones a seguir, definiendo los recursos que se

consideren necesarios para ello, así como también se elaborará un PROGRAMA que marque tiempos de realización. Será necesario de igual manera, definir las políticas y lineamientos de operación para llevar a cabo lo planeado. Estos lineamientos delimitarán y uniformarán la actuación de todos los involucrados, como el propósito de establecer los controles adecuados.

Se elaborará un PLAN DE ACCIÓN, el cual contendrá en forma clara y detallada los objetivos planteados y las acciones que se hayan determinado pertinentes, con la finalidad de contar con un documento que sirva de guía a todas las personas involucradas. Y como ya se menciona deberán establecerse tiempos de cumplimiento para tener control sobre la ejecución del proceso.

Estrechamente y a fin de apoyar específicamente el plan de acción, se elaborará un PROGRAMA DE ACTIVIDADES, el cual va a contener en forma particular las actividades que deberán efectuarse, el momento en que deban hacerse, las personas que lo harán, y el objetivo o finalidad perseguido con la realización de cada una de ellas.

Es este el documento que da inicio a las acciones encaminadas al establecimiento del sistema de comunicación para una organización. Y aunque en este trabajo se habla de organizaciones con un sistema de comunicación existente aunque deficiente, el proceso que se presenta también puede ser de gran utilidad para aquellas organizaciones que apenas se van a conformar.

Las actividades que se llevarán a cabo, deben de efectuarse bajo un criterio de fundamentada flexibilidad, adecuándose a las circunstancias e imprevistos que se presentan durante la ejecución.

Esta primera fase es primordial para el desarrollo del resto del proceso; requiere de la participación activa de la dirección general y de las personas humanas que ocupan los niveles más altos en la pirámide organizacional, ya que es en ella en la que se manifiesta la aceptación de un procedimiento para mejorar la comunicación en la empresa. Además son estas personas humanas las que debe brindar el apoyo al grupo que se haga responsable de la ejecución del proceso. Son estos momentos también los destinados para determinar los recursos necesarios para llevar a cabo lo planeado. Cuando se habla del "grupo responsable" de la ejecución, se está hablando del conjunto de personas humanas de niveles gerenciales que fungirán como dirigentes en la realización de las acciones determinadas; de los niveles intermedios que apoyan a los anteriores, de los jefes empleados y trabajadores que tendrán asignada una acción específica dentro del proceso en general, o sea del grupo que dirigirá, supervisará, actuará y corregirá la ejecución del proceso. En realidad no se está refiriendo a un determinado número de personas humanas, tal vez sean todos los integrantes de la empresa, en diferentes momentos o sea cuando le llegue el turno a su área.

La ejecución podrá llevarse a cabo de diferentes maneras. Un hecho importante en la primera fase del proceso es entonces la designación del "grupo responsable". La dirección general, será la encargada de definir inicialmente a la persona humana o grupo de personas responsables de la ejecución y éxito del proceso.

La siguiente fase es la INTEGRACION, en esta se determinan cuáles son los recursos materiales disponibles y se trata de satisfacer los requerimientos que de los mismos se hizo durante la planeación. Se buscarán satisfacer las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros, etc. en las mejores condiciones y con el menor costo. En realidad el proces-

so y su ejecución no implican fuertes gastos, pero sí grandes esfuerzos.

Se requiere la participación de todo el personal, en principio con la aceptación de lo que se pretende, el porqué, y el paraqué. En segundo lugar buscando su participación, disposición e involucración en las metas perseguidas.

Comprende también la selección de las personas humanas que se consideran indispensables para ciertas actividades, así como para la formación de los "grupos responsables" y la asignación de autoridad y responsabilidad. Deberá hacerse una revisión de la estructura organizacional, para velar por la ubicación de ciertas personas humanas y su campo de influencia.

Deberá determinarse además el volumen de recursos materiales necesarios, así como la forma y el lugar donde obtenerlos. Es finalidad de la integración conseguir que se cuente en forma oportuna con los recursos necesarios para efectuar el programa de actividades, logrando con la realización de éste, a su vez la realización de las actividades y la consecución de los objetivos. Con relación a las personas humanas deberá efectuarse una asignación de actividades, responsabilidades y delegación de autoridad.

Habiendo determinado lo que se va a hacer, cómo y con qué elementos, sigue entonces la fase de EJECUCION. En esta etapa, es muy importante la participación de las personas humanas responsables de la realización del proceso, quienes deberán supervisar todo lo que se vaya a realizar, manteniendo un contacto permanente con los involucrados en las diferentes actividades así como también con la dirección general, para informarles de los avances y estado en que se encuentra el proceso.

Esta etapa comprende la realización de lo planeado dentro de los

tiempos programados, logrando los objetivos planteados, en cada operación.

Para lograr un conocimiento de lo realizado, se elaborarán REPORTE PERIODICOS, con los cuales se podrá además establecer un control entre lo programado y lo realizado. Es conveniente recordar que se debe ser flexible y presentar el análisis de las situaciones y hechos que originaron los posibles cambios. La ejecución comprenderá entre otras cosas la compenetración del proceso en cada una de las distintas áreas que conforman la empresa. En la etapa de planeación se habrá determinado el orden en que serán involucradas en el proceso las áreas, de acuerdo a la importancia relativa que tengan en la operación global, a la relevancia que pudieran tener en cuanto al número de personas que trabajen en ellas, o incluso con relación a la influencia que pudieran tener los resultados y la imagen de la empresa.

En la ejecución llevarán a cabo acciones que tal vez no estaban contempladas, así como también se encontrarán hechos que deberán resolverse en forma inmediata; en esto estriba el criterio flexible del que se trata.

Paralelamente a la ejecución, comienza a realizarse el CONTROL, fase que comprende el seguimiento de lo realizado y la comparación de esto con lo programado o esperado; se determinarán las diferencias para su análisis y corrección, si es necesario, o bien para su simple conocimiento. El control de proceso será efectuado por las personas humanas determinadas, como responsables.

Como nos podemos dar cuenta, este es un proceso lógico, cada organización podrá adaptarlo a sus necesidades, y realizará cada una de las etapas de la forma que más se identifique con su modus operandus y siempre y cuando siga el orden. Lo más importante de este proceso es crear el interés

por la comunicación en una organización sensibilizando a sus dirigentes en primera instancia de la influencia de ésta, en el desempeño de los hombres que en la misma laboran. En el anexo uno, se presenta un modelo de los instrumentos organizacionales que pueden ser utilizados en este procedimiento.

5.3.2. Importancia de la comunicación para la conciliación de intereses.

Como ya se expuso en capítulos anteriores la conciliación de la comunicación entre el trabajador y los mandos superiores, al igual que sus objetivos, son posibles de llevarse a cabo y si logra tener éxito, causa un efecto positivo en la operación de la empresa. Porque, según se ha presentado, si el empleado se identifica con su trabajo y el medio laboral dentro del cual se desempeña, sintiéndose parte activa de la organización, y valorado por ésta, va a desempeñarse con eficiencia, porque está contento en donde trabaja. La comunicación es el instrumento que permite que esta conciliación se lleve a cabo, integrando al individuo a la empresa en primer lugar, dándole a conocer la organización donde trabaja, haciéndole participe de los objetivos de ella y permitiéndole ser reconocido por la misma.

El conocer lo que hace, el porqué lo hace, le permite saber cuál es el papel que constituye el puente que permite la relación entre el trabajador, la organización y las personas humanas que la dirigen. Es el medio que permite al trabajador, el acceso al medio ambiente laboral que lo rodea; es un instrumento que permite informarse de lo que sucede a su alrededor y que le afecta en determinado momento.

La comunicación en la organización es útil, en cuanto que permite la circulación de ideas, conocimientos, conceptos, órdenes, sugerencias, hechos, reglas, políticas, etc.; en resumen le permite operar. Es la herra-

mienta que facilita la interrelación de las personas humanas que la conforman y sin las cuales no existiría.

En resumen se puede decir que la comunicación tiene un papel fundamental para llevar a cabo la conciliación de intereses: facilita la integración del individuo con su trabajo y con la empresa, es el puente que permite la relación empresa - trabajador. Si no existiera la comunicación, no habría forma de relacionar al trabajador y a la organización en la que se desenvuelve, de una manera pacífica, y entonces el vínculo se manejaría por la fuerza, siendo imposible lograr un desempeño eficiente y con satisfacción del trabajador.

La comunicación permite establecer el DIALOGO, promueve el intercambio de ideas, de conocimientos, la complementariedad para hacer las cosas, el desarrollo de las relaciones humanas y laborales, el entendimiento entre las personas humanas y las organizaciones para beneficio de ambos.

SUJETOS DE ESTUDIO

5.4. Identificación de la persona humana con la empresa.

El conocimiento que tiene el empleado o trabajador acerca de la organización en la cual se encuentra laborando, generalmente es muy superficial, tanto que en muchas ocasiones llega a ser el simple conocimiento del nombre y ubicación de la misma. Esta afirmación nos permite recapacitar acerca de lo que se da en la actualidad con relación a la identificación empresa - persona humana. Es grave pensar que a pesar de que un trabajador o empleado pasa tercera parte del día en su centro de trabajo, apenas pueda ser que lo conozca. Siendo ahí el lugar donde se desarrolla, aprende, aplica sus conocimientos, y deja su esfuerzo y trabajo diario. En contraste con esto existen en algunas organizaciones, personas que como comunmente se

denomina, "se ponen la camiseta", esto es que se identifican con la empresa y con los objetivos de ésta. Esta identificación implica muchas cosas, entre estas sobresale el consentimiento de aceptación que tiene la persona humana hacia la organización, el reconocimiento del valor de su trabajo con relación a la operación global, y el entendimiento que debe existir por ambas partes acerca de la interacción que guarda el logro de los objetivos personales con el de los organizacionales.

Hoy en día los dirigentes de las empresas se han dado cuenta de la importancia que tiene lograr esta identificación para obtener mejores resultados. Sin embargo lograrlo no es tarea fácil, pues implica una serie de cambios en la organización. La identificación de la persona humana con la empresa comprende, en primer lugar, el reconocimiento por parte de la dirección, del valor que representa ésta para lograr eficiencia en la operación. En segundo lugar, de la disposición para llevar a cabo los cambios pertinentes para alcanzarla. Y en tercer lugar la sensibilización de que no será tarea fácil.

Por orden lógico, comprende una serie de etapas : primeramente conseguir que todo el personal tenga conocimiento pleno de la empresa, ubicando a cada persona humana en su puesto, relacionándolo con el resto de la organización. Esto también comprende el dar a conocer los objetivos de la misma. En relación directa con ello, está el conocimiento del puesto ocupado por cada persona humana, en unión directa con sus actividades, responsabilidades, y relaciones interorganizacionales. Un punto clave es el reconocimiento de los límites de autoridad y responsabilidad, lo cual es básico aclarar para obtener mejores resultados.

En segundo lugar está en conseguir que la persona humana se sienta parte útil en la organización.

El papel de la comunicación para el cumplimiento de estos objetivos, es obvio, porque el sistema de comunicación que tenga la empresa, será el instrumento principal para ejercer los programas y transmitir las políticas y procedimientos correspondientes.

El diseño y establecimiento del sistema que sea considerado el más adecuado para alcanzar lo planeado, es un punto vital en el proceso de identificación. Tal vez no sea necesario quitar todo lo establecido, pero sí se requerirá de un criterio amplio que permita eliminar lo que se haya encontrado obsoleto, así como la restauración de algunos otros aspectos, y la implementación de aquello que se considere una mejora.

Cabe aclarar que el proceso de identificación, es en principio labor de la dirección general. Puesto que es de allí de donde emanan las decisiones que tienen relación con la iniciación de dicho proceso. La dirección general, deberá estar convencida de que un mejor desempeño está ligado con la persona humana, y que para que esto suceda, se tiene a la comunicación como una herramienta muy útil.

La decisión de considerar la comunicación como una herramienta para lograr un mejor desempeño y desarrollo de la persona humana, implica un compromiso por parte de los directivos de la organización, el establecer objetivos, políticas, normas, metas y programas, en una palabra tiempo de creación y de supervisión.

Por consiguiente se elaboró y aplicó un cuestionario que pretende recabar conocimientos del personal- (gerencias, área comercial y asis-

tentes)-, sobre lo que es la capacitación para ellos y lo que esperan de ésta, además del papel que desempeñan dentro de la empresa junto con sus expectativas en un futuro próximo.

5.5. Variables de estudio: Cuestionario, entrevista informal y observación.

El cuestionario fue diseñado con base en las necesidades reales del personal de la empresa H.M.R. de las áreas comercial, gerencias y asistentes, con el fin de darles una mejor capacitación y una comunicación más completa sobre lo que ellos necesitan para su desarrollo laboral y también personal.

Por lo que en el anexo #2 se presenta el desarrollo del cuestionario.

En cuanto a la entrevista, ésta se realizó de manera informal en las horas de trabajo y con preguntas de opinión muy personal acerca de su agrado o desagrado dentro del área donde laboran, sus ámbitos de desarrollo, los instrumentos que les harían falta para ello y su proyección dentro de la empresa, además de cuál sería su aportación para el cambio positivo o su desarrollo dentro de H.M.R. a corto plazo.

Los resultados de las entrevistas aparecen al final de la derivación práctica.

5.6. Descripción del instrumento de recolección de datos.

El cuestionario se realizó como instrumento de recolección de datos; y se desarrollo con base en cuestionamientos que fueron derivandose de la observación laboral y de las necesidades del personal.

Se realizó un borrador del cuestionario, el cual tuvo que ser corregido y aprobado por el área comercial para proseguir a su aplicación.

El tema principal del cuestionario fue la CAPACITACION dentro de

H.M.R. Y el objetivo principal fue : recabar opiniones referentes al tema de capacitación para que con éstas se pudieran mejorar las estrategias y los instrumentos necesarios del cambio positivo H.M.R.

Al presentar el cuestionario al personal, se le comunico que su opinión era muy importante, porque todos formamos parte de un gran equipo. Igualmente se mencionó que el cuestionario estaba autorizado por el departamento de recursos humanos y se les dio un plazo de 3 días para contestarlo y dar sus opiniones al respecto.

La respuesta del personal fue positiva, los conceptos sobre lo que es capacitación fueron muy pobres, sin embargo lo que esperan ellos de la misma y por parte de la empresa, es muy amplio y ambicioso. La recolección de los cuestionarios ya contestados fue difícil, por haber mucho trabajo continuamente en las diferentes áreas y por cierta indiferencia que existió entre algunas personas, con las cuales se tuvo que desarrollar otra estrategia para obtener su opinión, la cual fue leerles en forma oral y rápida el cuestionario al mismo tiempo que platicaban su forma de pensar sobre el tema y se tomaba nota de esto.

Se pudo percibir la gran importancia que tiene el apoyo que pueda existir por parte de los superiores, porque con esta actitud de apertura a nuevas opiniones e iniciativas se puede crecer a todos los niveles dentro de la empresa. Sin embargo esto mismo resulta una de las tareas más difíciles para el pedagogo dentro de la empresa, por ignorarse la verdadera y amplia labor que tiene el Licenciado en Pedagogía dentro de la empresa en el departamento de recursos humanos. Esta tarea debe ser constante y dando continuamente resultados satisfactorios para el personal que en ella labora y por lo tanto para el prestigio y desarrollo de la empresa. He aquí donde se trata de lograr una verdadera comunicación y comunión entre los inte-

reses del personal y los intereses de la organización, con el fin de que vallan a la par, con el mismo ritmo de desarrollo y respuesta positiva. Contando que esto es también es una forma de motivación para las dos partes.

Con lo anterior se planteó la siguiente estructura para esquematizar la práctica de la capacitación dentro de las diferentes áreas laborales de la empresa:



5.7. Diseño del instrumento. (Capacitación, comunicación, desarrollo, eficiencia, objetivos personales y organizacionales.)

El instrumento fue diseñado con base en los siguientes conceptos, considerados como los principales para desarrollar y obtener la información necesaria para conocer las opiniones y la forma de pensar del personal de H.M.R con respecto a la capacitación y su desarrollo y objetivos de su labor dentro de la misma empresa.

- Capacitación: Habilidad, tener aptitud o disposición para hacer algo." (116)

(116) GARCIA P. Ramón y GROSS. Diccionario Larousse, p. 176

- Comunicación: "Denominación general para el proceso de la transmisión de informaciones. La psicología social define la comunicación como un proceso mediante el cual el individuo transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para influenciar la conducta de otros individuos, este proceso está caracterizado con una transmisión de significados entre seres vivos." (117)

- Desarrollo: "Es una serie de cambios en los organismos, cambios culturales. En la psicología predomina en un principio la concepción del desarrollo como un despliegue de posibilidades germinales dadas. En general el desarrollo se extiende desde el nacimiento (comienzo de la vida psíquica o biológica) hasta el fin de la existencia (muerte o decadencia). L. Carmichael concibe al desarrollo como una transformación cualitativa que se realiza a etapas." (118)

- Eficiencia: "Virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad entonces se entiende una eficiencia por obrero de una labor cada día." (119)

- Objetivo: "Fin de la educación o la comunicación o de alguna persona en particular para el logro de algo." (120)

TRABAJO DE CAMPO

5.8. Modelo de comunicación propuesto.

Después de haber estudiado la vinculación existente entre la comunicación del trabajador y el patrón de una empresa y la comunión de los objetivos de la empresa, se reconocera como elemento importante a la persona humana dentro de la misma, y a la comunicación adecuada siendo formal e

(117) Diccionario Pedagógico, p. 23

(118) ibid., p. 25

(119) ibid., p. 28

(120) GARCÍA P Ramón, y GROSS., Diccionario Larousse, p. 390

informal, descendente y ascendente, etc., como un instrumento necesario para conciliar ambos intereses y objetivos, y un desempeño eficiente y desarrollo integral. Se propondrá ahora la alternativa que debería analizar una empresa que no ha considerado todavía la importancia de la comunicación en su operación y resultados.

Se comenzará haciendo el siguiente comentario, no es posible sugerir un modelo de comunicación que se pueda adaptar a todas las organizaciones, o sea el "modelo ideal", porque cada organización, en principio tiene un perfil propio, una características que define la personalidad organizacional.

Por lo que es sumamente difícil establecer un patrón para implementar un sistema de comunicación efectivo en toda empresa. Sin embargo, si es posible tomar en cuenta aquellos elementos que facilitarán la instalación del sistema de comunicación más adecuado para cada organización. Tal vez habrá que experimentar la teoría del ensayo - prueba - error, hasta encontrar el sistema de comunicación que más se adapte a las necesidades existentes en una empresa, pero esto no significa que ello sea la única alternativa.

La alternativa que mediante este trabajo se propone implica una serie de aspectos que se analizarán adelante. Para poder implementar el sistema de comunicación más adecuado, habrá que realizar un estudio de profundo de la organización, de su estructura, de las relaciones que en ella se manejan, de la situación del aspecto humano, de la operación normal y extraordinaria; todo esto nos revelará cuáles son las necesidades de información que tiene la organización para llevar a cabo sus actividades comunes y corrientes, podremos vislumbrar el posible sistema de comunicación que satisfaga, o trate al menos de satisfacer todos los requerimientos. Con un

estudio preliminar y una profunda evaluación de la operación de la empresa, podremos determinar las necesidades básicas de información, para entonces diseñar el modelo de comunicación que deberá ser implantado, corregido, y modificado tantas veces sea necesario.

Mantener informada a toda la organización, proporcionando de esta manera los medios para establecer las relaciones laborales que faciliten el trabajo y la eficiencia, es uno de los beneficios que proporciona la práctica de la comunicación adecuada en la empresa.

El modelo de comunicación que se propone para ser considerado, al momento de diseñar el sistema particular de comunicación, se basa en lo mencionado en el capítulo dos, como el modelo de comunicación más completo y que para efecto del presente trabajo, se citó su utilidad específica.

En dicho modelo se consideran cuatro elementos fundamentales:

1. El emisor
2. El mensaje
3. El receptor
4. La retroinformación.

involucrando posteriormente el canal, el código, el entendimiento, y las barreras de comunicación.

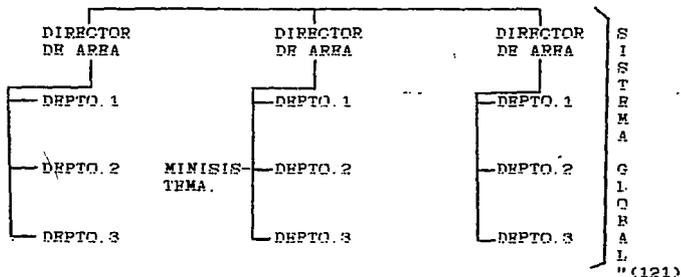
El proceso de comunicación se realiza partiendo del emisor que genera una idea, con base en alguna información solicitada o requerida, que desea transmitir, o bien alguna indicación que dar, la cual tiene que ser codificada y así constituir el mensaje, eligiendo el canal más adecuado para enviarlo. Posteriormente el emisor recibirá el mensaje, decodificándolo para entenderlo y poder así elaborar la respuesta correspondiente, lo cual se conoce como retroalimentación, elemento sin el cual el proceso se con-

sidera incompleto.

Todos estos elementos en principio deberán ser considerados al implementar cualquier sistema de comunicación en una organización.

Cada unidad operativa, o bien cada actividad en particular y cada uno de sus "minisistemas" deberá ser parte integral y complementaria del sistema de comunicación "global". Este sistema permitirá efectuar la interrelación entre las diferentes áreas operativas que conforman la organización, con miras a alcanzar los objetivos generales de la misma y el desarrollo del personal.

" DIRECCION GENERAL



La comunicación en la empresa debe llevarse a cabo de modo tal, que evite las duplicidades de información y acción, los rumores, las dudas, y que promueva la circulación de información veraz y oportuna, utilizando para ello los canales adecuados a cada situación en particular para poder establecer un contacto directo entre las personas, y lograr un desempeño

(121) ibid., p. 14

eficiente. Debe funcionar como un todo, que existe para dar a conocer la misión y propósito de la empresa, sus objetivos, a su vez para que ésta conozca a sus empleados, los intereses de éstos, buscando que se interrelacionen adecuadamente, logrando que la organización opere bajo ciertos principios y reglas, y que al lograr los objetivos de una parte se estén alcanzando los de la otra.

Es decir debe informar, no desinformar, ni confundir, o bien informar en exceso. Debe ser un medio para fomentar la participación ordenada de los empleados y compartir los sucesos relevantes, de modo tal que estos se sientan parte de un todo, y colaboren con su trabajo desempeñándolo de la mejor manera posible, al tener conciencia de lo que representa su actividad en particular para alcanzar las metas previamente establecidas, y servir a las personas humanas con las que están comprometidos al formar parte de una empresa, atendiendo a esto, se recomendaría utilizar la estrategia de comunicación del perfil Corporativo o de la Filosofía Organizacional, como una acción específica del sistema de comunicación existente en la empresa. Esta acción en concreto puede ser puesta en práctica, utilizando varios métodos, así como medios de comunicación. En esencia lo que se pretende es transmitir a todo el personal de una organización la filosofía propia. El hacer sentir a cada trabajador como alguien esencial en la operación de la misma, sensibilizándolo de su papel y del efecto de éste en los resultados globales de la empresa. Un ambiente de trabajo donde exista la oportunidad de ser escuchados, además de escuchar, de estar bien informados acerca de lo que se hace y no se hace, es decir el clima laboral que le permita sentirse seguro y a gusto.

5.8.1. Transmisión de la filosofía, misión y credo corporativo.

Para una empresa no tiene utilidad el contar con una filosofía y un perfil corporativo, si éstos no son comunicados a todo el personal y llevados a la práctica. La transferencia de la misión y de la filosofía, así como de los objetivos generales de la empresa, que están condensados en el perfil corporativo constituyen un medio que permite el acercamiento del empleado y la empresa. El conocer un poco más de ésta mejora su relación y desempeño.

La transmisión del perfil corporativo puede realizarse a través de medios audiovisuales, orales, escritos o gráficos. La promoción del perfil corporativo es una actividad que le corresponde iniciar a la dirección general de la empresa. El perfil corporativo debe transmitirse en forma directa del nivel más alto, a cada uno de los niveles de la organización. Puede hacerse en forma global, dirigiéndose a todo el personal, o por grupos, o sea por departamentos. Posiblemente la mejor forma de comunicarlo sería personalmente, sin embargo esto implica la inversión de gran cantidad de tiempo y por lo tanto un costo muy alto; es por ello que esto se realiza solo en los niveles más altos para que a su vez lo comuniquen al resto del personal bajo su mando.

Es indispensable que sea la cabeza de la organización quien determine la estrategia para dar a conocer, promover y fomentar la ejecución, evaluar y corregir la aplicación del perfil corporativo. Probablemente en un principio haya resistencia, vulnerabilidad o bien indiferencia al planteamiento de estos aspectos entre el personal, puesto que son conceptos y prácticas que en su mayoría no se consideran relevantes para la operación de la empresa. Esta actitud tomada también por el personal de confianza de los niveles más altos que no conocen al respecto a veces creen que significa

perder el tiempo con los conflictos relacionados con el aspecto humano organizacional.

Es muy importante para los primeros niveles de la estructura dejar completamente fundamentada la estrategia de comunicación a seguir para buscar el entendimiento, asimilación y poder entonces continuar con la transmisión del mismo en los siguientes niveles.

Se considera que la comunicación es cascada del perfil corporativo y es una de las mejores formas de hacerlo, utilizando en primer lugar los medios orales, en específico la conferencia, la reunión de información o la entrevista individual.

Este primer contacto deberá ser apoyado con medios escritos y gráficos como lo son las carpetas con información, folletos, cartelones, etc. Deberá hacerse una evaluación para conocer hasta que punto puede manejarse esta transmisión en pequeños grupos pues a partir de entonces habrá que manejar otras formas y medios de comunicación con un carácter un tanto grupal.

En esta nueva etapa la comunicación del credo corporativo puede complicarse, ya sea porque los empleados no entienden o bien porque no les interesa, porque generalmente se resisten a todo aquello que venga de las autoridades. En estos casos, el encargado de comunicar esto deberá ser una persona humana lo suficientemente capacitada para resolver dudas, captar la atención de la gente y buscar interesarlos en el tema. Sabiendo en un momento dado que cuenta con el apoyo de los ejecutivos de la compañía.

La resistencia o indiferencia que pueden presentar los trabajadores en un momento dado deberá ser atacada con decisión y con una acción inmediata, la persistencia y tenacidad son herramientas indispensables para llevar a cabo los planes.

La transmisión del perfil corporativo es una acción que necesita ser planeada y programada en su ejecución, por lo tanto implica un control con lo cual deberá compararse lo realizado en los tiempos estimados. Es entonces cuando se observará la aceptación o el rechazo de las acciones efectuadas, determinándose en cada caso las acciones correspondientes a seguir.

Cada una de las etapas que intervienen en la participación del credo corporativo implica el análisis de los medios de comunicación disponibles, dependiendo del perfil de las personas humanas que conforman el grupo al cual se van a llegar en un momento determinado. Intervienen otros factores como son :

- Tiempo disponible y programado.
- Recursos con los que cuenta la empresa.

Por esta razón es el porque iniciar el proceso en la dirección general, porque ella es la encargada de tomar las decisiones finales con respecto a los recursos y a las acciones que se tengan que utilizar y realizar en la organización.

Los niveles intermedios de la estructura organizacional suelen por lo general no respetar problemas con relación al entendimiento y asimilación del perfil corporativo, porque cuenta con los conocimientos básicos y superiores de lo que es la empresa y sus fines.

Son los niveles mas bajos los que presentan dificultades en los procesos de transmisión del perfil corporativo, por lo tanto constituirán una de las etapas en el mismo, porque requerirán de mayor dedicación tiempo y esfuerzo. En esta etapa es recomendable presentar un resumen de la misión y

filosofía de la empresa y del perfil corporativo. A estos niveles deben utilizarse medios orales y audiovisuales como serían películas en videocasetas, y escritos como folletos, cartelones, etc. El objetivo que se persigue es imprimir una huella de lo que es el perfil corporativo en los empleados, para posteriormente, profundizar al respecto y lograr el entendimiento asimilación y práctica del mismo en todos y cada uno de ellos.

El proceso de transmisión lleva implícito tiempo "pre y post". Todo depende de la forma en que se elija para efectuar esta transmisión, el tamaño de la empresa con relación a los recursos humanos que la conforman, la ubicación de estos en cuanto a los niveles jerárquicos de la estructura organizativa, etc. Existe una variedad de estos factores considerados como internos, o bien pueden ser externos; como son una huelga general, una auditoría imprevista por parte del fisco, algún problema político que afecte a la empresa, etc.

El comunicar el perfil corporativo es una tarea que en realidad no va a concluir en todos los casos en un momento determinado pues además hay que actualizarlo de acuerdo a las circunstancias que así lo requieran.

Para llevar a cabo el proceso de transmisión del credo corporativo y la filosofía de la empresa, es necesario considerar varios aspectos de los cuales ya se han comentado los primeros tres.

A continuación se presentarán los seis aspectos:

1. Sensibilización de la Dirección General.
2. Elaboración y autorización del plan y programa de ejecución.
3. Ejecución.
4. Comparación de lo real con lo programado.

5. Corrección y ajustes de la ejecución.
6. Reporte de lo realizado y los resultados obtenidos.

En lo que se refiere al primer punto es primordial como ya se mencionó que el proceso comience en la cabeza de la estructura organizacional. Esta a su vez designará el equipo de trabajo que estará a cargo del resto del proceso con su pleno conocimiento y asesoría.

La elaboración del plan y programa de ejecución implica trabajo de escritorio basado en una investigación. El equipo encargado deberá definir los objetivos alcanzables, las acciones necesarias para lograrlo y efectuar en cierto modo un proceso administrativo para transmitir el perfil y la filosofía de la empresa.

En lo que respecta a la ejecución, esta comprende la realización de lo programado. Comprende la realización de las acciones específicamente utilizando los diferentes instrumentos y medios de comunicación. La decisión de acciones a seguir dependerá de las personas que se hayan seleccionado para dirigir el proceso.

Posteriormente habrá que revisar lo que se vaya ejecutando comparándolo con lo esperado, de ahí se encontrará conformidad con los resultados, o se determinarán las acciones específicas para corregir las deficiencias. Deberá hacerse un reporte de lo realizado así como de los resultados obtenidos con el propósito de mantener informada a la Dirección general y a los involucrados.

5.8.2. Acciones específicas y medios de comunicación propuestos.

El proceso de identificación del individuo con su trabajo, así como

con la empresa donde labora, puede llevarse a cabo precisamente como se menciona anteriormente, utilizando metodos o medios de comunicacion como pueden ser los escritos y audiovisuales, los cuales apoyan las acciones administrativas, de direccion y liderazgo.

Un instrumento importante es, en estos casos el Manual de Organizaci3n, el cual es un documento de caracter administrativo. En esencia presenta informaci3n de lo que es la empresa. Contiene la definici3n, asignaci3n, aplicaci3n y coordinaci3n de las funciones, la estructura de organizaci3n y las partes que la conforman, la descripci3n de areas y puestos especificos. Tambi3n incluye lo concerniente a los objetivos, metas, politicas y procedimientos, sobretodo lo concerniente a la informaci3n que la direcci3n general quiera transmitir al personal, como seria lo referente a la misi3n, filosofia y perfil corporativo. Este instrumento es utilizado con fines de instrucci3n en la mayoria de las empresas por lo que debe estar actualizado. Su funci3n es dar a conocer al empleado el medio ambiente en el que se desenvolvera, haciendole ver cual es su papel dentro de la organizaci3n.

Muestra tambi3n a trav3s de la estructura la forma que tiene la empresa en cuanto a su organizaci3n jerarquica, los niveles y canales de comunicaci3n asi como las relaciones que deben existir para lograr una adecuada operaci3n de la empresa.

La utilizaci3n del Manual de Organizaci3n, para llevar a cabo la conciliaci3n debe estar apoyado con el uso de metodos audiovisuales como son el presentar peliculas cortas acerca del perfil corporativo y la misi3n. Se pueden usar en algunos casos videos, fotografias, etc. Para decidir que herramientas hay que utilizar hay que saber con que recursos se cuenta.

La elección de los medios que se van a utilizar para transmitir lo que es la misión y el perfil corporativo, es el primer paso en la búsqueda de la conciliación. Este paso también comprende la definición de la forma en que se va a llevar a cabo la comunicación, o sea la definición de las personas humanas que van a participar, principalmente se deben determinar las de los puestos claves en la organización. Se elegirán a las personas que se haya observado tengan autoridad de hecho y de derecho, con capacidad de influencia en los empleados, con los suficientes conocimientos para contestar cualquier pregunta y resolver las dudas y con el carisma necesario para ser aceptados por el auditorio ante el que se encuentren.

Se decidirá también el tamaño de los grupos para realizar la transmisión de las ideas. La frecuencia en que se llevarán a cabo las exposiciones, etc.

En el caso de empresas pequeñas se podrá manejar una reunión con todo el personal de tipo introductoria. Posteriormente manejar reuniones por departamentos o áreas para reafirmar lo antes expuesto y establecer un contacto más directo para intercambiar opiniones y conocer la aceptación o rechazo de lo expuesto.

En empresas medianas o grandes los expositores serán elegidos de acuerdo a las características antes mencionadas y de acuerdo al grupo al que vayan a enfrentarse.

A este respecto tal vez sea necesario determinar tipos de expositores:

- a) Generales
- b) Particulares

Los generales serán aquellos expositores con características que los lleve a ser atractivos a todos los grupos. Los particulares son aquellos con características que los hagan ser atendidos para un determinado tipo de grupo.

Los expositores deberán ser capacitados y dirigidos previamente a las reuniones que les sean asignadas de acuerdo al programa que para ellos se realice. Ellos estarán convencidos del tema y de lo que van a exponer, para realizar eficientemente su papel.

Realizadas las exposiciones programadas se buscará reafirmar periódicamente lo comunicado, a través de breves recordatorios en reuniones de trabajo. A través de avisos, letreros, anuncios o ilustraciones con alusiones, en los centros de trabajo, etc.

El primer paso estará dado, transmitir los conocimientos que se hayan considerado relevantes para identificar al personal con la organización, o sea las funciones de ambos.

Posteriormente a esto se debe buscar que esta identificación plena y total, lo más que sea posible. Por lo que se mantendrá una actitud de perseverancia y paciencia, porque como se mencionó desde un principio esto no es tarea fácil.

Conciliar entonces los intereses personales con los objetivos organizacionales, constituye el siguiente paso después de lograr que la persona humana conozca su trabajo, en donde lo hace, y para qué lo hace. Entonces podrá ver que tan importante es su participación en la operación global para lograr los resultados que la empresa pretende, al igual que su desarrollo integral como prestador de un servicio. Que al final de cuentas

incluye implícitamente el logro de algunos de sus objetivos.

Un ejemplar del perfil corporativo debe de estar en manos de cada trabajador para que lo tenga presente en todo momento, sea asimilado y llevado a la práctica y se vea reflejado en la imagen que la compañía proyecta con su operación.

La transmisión de la filosofía de la empresa y del credo corporativo realmente requiere de un gran esfuerzo, para obtener la identificación de la persona humana con la empresa y la conciliación de ambos intereses. Además de que esto implica tiempo y esfuerzo porque la asimilación y entendimiento del perfil corporativo, requiere de tenacidad y persistencia, siendo necesario para ello evaluar continuamente los avances de la aplicación de la estrategia de la dirección para establecer el perfil corporativo, con el propósito de tomar las medidas adecuadas al estado en que se encuentre la situación al momento de la evaluación.

Es el papel de la Dirección General tomar la iniciativa para aplicar la estrategia seleccionada y el plan de acción que tiene como propósito la divulgación y asimilación del credo. Esta acción para tener éxito, debe ser iniciada por la misma Dirección General, buscando la participación de las personas humanas desde el nivel más alto, para lograr con esto un mayor impacto entre los trabajadores, por consiguiente induce a un gran compromiso por los comunicadores, el llevarlo a cabo, así como a los receptores el llevarlo a la práctica.

La Dirección de la empresa tiene la obligación de comunicar adecuadamente este perfil, convencido de la importancia que representa este contacto inicial para lograr la colaboración eficiente de los trabajadores en la empresa.

Ha su participación un factor motivacional muy importante para la transmisión, asimilación y práctica de la misión, filosofía y perfil corporativo. Si no existe el conocimiento a este nivel, acerca de la importancia de la comunicación para lograr productividad en la empresa, entonces no será factible la transmisión a el resto de los niveles en la organización, y mucho menos a los niveles más bajos.

Será objetivo principal, el lograr que la cabeza de la organización acepte la importancia de establecer y mantener las relaciones adecuadas entre los miembros que conforman la empresa, esto comprende la definición de los medios de comunicación a utilizar, así como también la selección de la información que deberá ser transmitida. Puesto que el lograr una buena comunicación implica el transmitir el mensaje adecuado por el canal apropiado, para así lograr los efectos esperados.

Cuando la Dirección General esté convencida de que es importante el factor comunicación para alcanzar las metas de productividad y servicio, entonces podrá iniciarse un proceso de cambio, que pretenda conseguir que el individuo se identifique con su trabajo, en la institución donde trabaja y con las metas que esta tenga.

El rol de las personas humanas que integran la Dirección General es como su nombre lo indica el de dirigir. Dirigir a los miembros de la organización, para establecer, el sistema de comunicación adecuada que pretenda el desempeño eficiente y desarrollo de cada uno de ellos y en conjunto, productividad y servicio en la operación global de la empresa.

Convencida y por lo tanto comprometida, la Dirección General de esta organización, estará involucrada en el proceso, puesto que desde ella

emanarán las decisiones relacionadas con los recursos humanos y materiales que se requerirán para desarrollar el mismo, he aquí la importancia de su participación.

Para llevar a la práctica estas proposiciones, ya mencionamos la importancia de contar con un sistema de comunicación adecuado, de un ambiente de trabajo seguro, motivador, agradable y retador, es el momento de tocar el punto más difícil, el comportamiento del personal, su disposición, su sensibilización, aceptación y propensión a las proposiciones que en lo referente a la conciliación y desempeño hemos tratado.

Es importante preparar al personal para que pueda adaptarse a la forma que se planea establecer para implementar la estrategia de conciliación, esto implica esencialmente dos aspectos:

A) La dirección y niveles superiores deben estar plenamente convencidos de las proposiciones y sus efectos, así como tener la disposición para aplicarlas, supervisarlas y complementarias.

B) Los niveles inferiores deben estar abiertos a las proposiciones y ser capaces de asimilarlas y ejecutarlas.

La realización del diagnóstico, es el proceso a adoptar por la empresa, es el medio que permite reconocer cual es el estado del personal en los diferentes niveles y con ello buscar las formas que permitan llegar a los aspectos mencionados en el párrafo anterior.

5.8.3. Rol a desempeñar por los dirigentes de la empresa.

En resumen es posible afirmar que es muy significativo, sino es que hasta primordial, la participación de la Dirección General en este proceso.

pues como ya vimos es de ahí en donde comienzan las acciones para aplicar un sistema de comunicación adecuado en la empresa.

Estar consciente de la importancia de la comunicación para la operación eficiente y el logro de los objetivos de la organización, tiene que iniciarse en la parte más alta de la estructura jerárquica. Porque además todas las acciones que se consideren necesarias aplicar, así como los recursos humanos y materiales implícitos en ellas, deberían ser consecuencia de las decisiones que en la Dirección General se tomen.

Es ésta quien analizará y autorizará la propuesta del proceso a seguir, del modelo de comunicación y del programa de acciones a efectuar. Estará al pendiente de los resultados esperados y obtenidos y también decidirá con relación a las acciones que deberá autorizar para detectar fallas, deficiencias y decisiones.

5.8.4. Papel a desempeñar por el resto del personal.

El llevar a cabo las acciones determinadas para instalar el sistema de comunicación que se considera más adecuado, dadas las necesidades específicas de la empresa, es tarea no solo de la Dirección General y de los altos ejecutivos, sino que además tienen que ver en ello todos los niveles de la organización. Esto es, que tanto las personas humanas que conforman los niveles más bajos de la pirámide organizacional, porque todas las personas humanas deben estar involucradas, para que puedan asimilar y entonces así cooperar para llevar a la práctica las actividades planeadas para operar con un sistema adecuado de comunicación.

En realidad, lo que se puede requerir en cuanto al resto del personal,

es su apertura y disposición, para aceptar y asimilar que lo que se le transmite y plantea se efectúe. Que cooperen, prestando atención a lo que se le comunica, que planteen sus dudas e ideas, que no se resistan al cambio, que entiendan las ventajas de las nuevas acciones, etc.

Para lograr esto, es vital la forma en que se lleve a cabo todo el proceso, el modo de comunicarse de los expositores, los medios de relación que se utilicen para estrechar lazos entre los distintos niveles de la organización. La responsabilidad recae nuevamente en las personas humanas que se encuentran dirigiendo la operación de la empresa, y en aquellas designadas para efectuar acciones de coordinación y supervisión en el proceso de instalación y desarrollo del sistema de comunicación.

Este desarrollo e instalación del sistema de comunicación educativo y organizacional para llevar a cabo la conciliación de los objetivos personales con los organizacionales se está llevando a cabo prácticamente en una empresa productora, comercializadora de servicios e importadora de sistemas mobiliarios como un servicio a los trabajadores de las diferentes empresas, y se tomó como muestra al personal que en ella labora.

Se realizó la investigación atendiendo y observando al personal de la empresa con las siguientes características:

- a) Sexo masculino y femenino.
- b) Edad entre 22 y 45 años.
- c) Escolaridad : Profesional, titulados y pasantes.
- d) Carreras:
 - Administración de empresas
 - Arquitectura
 - Diseño industrial

- Diseño grafico
- Diseño de interiores
- Ingeniería Industrial
- Mercadotecnia
- Sistemas computacionales.

El 100% de mi universo consiste en todo el personal de las áreas:

- Dirección general: 1 persona en coinversión con el Arq. Righetti.
- Sistemas : 3 personas.
- Publicidad : 2 personas.
- Comercial: Diseño: 11 personas y promoción: 10 personas.
- Finanzas: 5 personas.
- Recursos Humanos: 5 personas.
- Operaciones: 20 personas.
- Garantías: 3 personas.
- Ejecutivos: 17 personas.
- Asistentes: 14 personas.
- Foráneos: 5 personas en Méx. D.F. y 5 en provincia.

Por lo tanto mi universo va a ser la muestra.

Se eligió la empresa H. M. R., por ser una empresa dedicada al comercio como servicio al cliente, tomando en cuenta de ellos sus necesidades, lo anterior va a tener un carácter educativo y está directamente ligado a una comunicación organizacional y educativa para lograr por medio de esto un ambiente de trabajo sano y funcional que favorezca las necesidades personales y las organizacionales.

Se estudio la comunicación ya existente entre el personal anteriormente mencionado, con base en la detección de la necesidad de una mayor y mejor comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, proponiendo un modelo de comunicación organizacional y educativo que favorezca y contribuya a una comunicación mas clara, organizada, efectiva, objetiva etc. En una palabra que sea una comunicación EDUCATIVA.

Por lo tanto la presente tesis tiene como fin un " hacer " concreto de carácter pedagogico, que deriva de la fundamentacion teorica.

Conjuntamente se está aportando un modelo de comunicación pedagogico

útil para lograr una comunicación organizacional, educativa, eficaz y afectiva dentro de la empresa, para el ejercicio profesional de la pedagogía de manera práctica y útil desde el punto de vista educativo y aplicable al ejercicio profesional con el fin de lograr dentro de la empresa H. M. R. una verdadera comunicación entre todo el personal en sus diferentes áreas de trabajo, mostrando el cómo, dónde, con qué, y por qué de la comunicación organizacional educativa, eficaz y afectiva.

5.9. Resultado de los cuestionarios y entrevistas realizadas (anexos: graficas del personal de H.M.R. y muestra del pequeño programa de capacitación que se desarrollo).

Los siguientes resultados están basados en las contestaciones completas y fundamentadas de las 10 personas humanas más representativas de la empresa, elegidas por ser cada una gerente de un área diferente y los cuales mantienen mayor comunicación y control de las personas que están a su cargo en la misma área, al igual que las tres gerencias y los ejecutivos con mayor antigüedad en la empresa. Igualmente se entrevisto al personal de nuevo ingreso, por su potencialidad de aportar nuevas ideas y ver los problemas grandes o pequeños desde otro punto de vista, el cual puede ser enriquecedor para todos.

Cabe señalar que el pequeño curso de capacitación que se desarrollo al existir la necesidad ya mencionada anteriormente, fue llamado EXPRESS por la simple razón de ser solicitado con muy poco tiempo de anticipación para preparar a los exponentes (2 días), sin embargo el curso fue aprobado por el director comercial y se impartio durante tres días haciendo uso de materiales didacticos diversos, lo cual mantuvo la atención del personal y despertó su interés y curiosidad por saber mas.

Los siguientes esquemas contienen las respuestas de las personas cuestionadas. Siendo que algunas de las respuestas fueron repetidas por varias personas puesto que la opinion era la misma, se marcaron con un asterisco "*".

1. Qué entiende usted por capacitación?

- De las 10 personas que contestaron el cuestionario, solamente dos de ellas saben lo que es capacitación de una manera completa y real.

"RECURSOS NECESARIOS, YA SEAN MATERIALES O/ Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE CAPACITAR INDIVIDUOS O EQUIPOS PARA BENEFICIO DE LA EMPRESA Y DE LA PERSONA MISMA".

2. Como cree que deba ser la capacitacion dentro de la empresa?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| - Actualizada * | - Seria |
| - Constante ***** | - Ordenada * |
| - Interactiva | - Precisa * |
| - Especializada ** | - Dinamica * |
| - Práctica *** | - Amplia |
| - De buena fuente * | - Ciclica |
| - Sistematizada * | - Orientada al desempeño |
| - Con material de apoyo * | |

3. Cuáles serian para usted los aspectos o las características más importantes de un capacitador?

- | | |
|----------------------------------|-----------------|
| - Conocimiento de la empresa *** | - Claro * |
| - Capacitado ** | - Objetivo * |
| - Conocimiento del tema ** | - Energético |
| - Sentido comun * | - Carismático * |
| - Dinámico * | - Actualizado * |
| - Responsable | - Motivador |
| - Comprometido | - Accesible * |
| - Dirigente y asesor | - Sensible |
| - Seguro * | |

4. Cuáles serian para usted los 4 objetivos más importantes de la capacitación empresarial?

- | | |
|---|---|
| - Conocer empresa y giro * | - Mejora del ambiente |
| - Optimizar procesos | - Menor rotacion del personal |
| - Integrar aptitudes para el bien comun | - Conocimientos aprovechados |
| - Mejora continua | - Mejores personas, con mas conocimientos a favor de todos. |
| - Calidad como persona y empresarial | - Competicion e informacion |
| - Eficiencia ** | - Profesionalizacion |
| - Desarrollo * | - A quien? Para que? |
| - Conocimiento laboral | |

5. Que recursos didácticos le gustaría que utilizaran en un curso de capacitación empresarial para que la misma fuera completa?

- Rotafolio ***
- Videos *****
- Notas técnicas ***
- Visitas reales **
- Transparencias **
- Acetatos *
- Práctica ***
- Computadora
- Maquetas
- Conferencias
- Dependiendo del tema
- Que sean suficientes
- Apoyo de empresas profesionales.

6. En general, cuales son los objetivos que tiene usted definidos en corto o largo plazo dentro de su área?

- Conocer el producto *
- Incrementar las ventas *****
- Mayor seguimiento
- Mantener mejores relaciones humanas.
- Abrir nuevos mercados
- Dar mejor atención y servicio
- Capacitar a los asistentes
- Crecer y superarse cada día **
- Obtener y dar más respuestas
- Manejo de situaciones comerciales.
- Mayor y mejor planeación
- Resultados tangibles

7. Que diferencia hay para usted entre información y formación?

- | INFORMACION | FORMACION |
|---------------------------------|--|
| - Oportuna | - Con objetivos |
| - Clara | - Retroalimenta |
| - Conocimientos y datos ***** | - Asesoramiento practico * |
| - Transmitida * | - Transmisión para la superación * |
| - A través de diferentes medios | - Resultado de una buena información * |
| - Base de la información | - Personalidad profesional según la educación de cada persona. |
| - Calidad más que cantidad | - Criterio personal. |
| | - Actitud o carácter. |

8. Que es lo que despertaría y mantendría su interés en un curso de capacitación empresarial?

- | | | |
|----------------|-------------------|--------------------|
| - Dinamismo * | - Cetero | - Suspense |
| - Actitudes | - Superación * | - Competencia |
| - Agilidad * | - Ver frutos | - Actualizado |
| - Conocer todo | - Ejemplos | - Valor curricular |
| - Novedoso * | - Prácticas * | - Eficaz |
| - Histórico | - Interesante * | - Eficiente |
| - Ameno * | - Participación * | - Cambios reales |

9. Cuales serian para usted los 5 objetivos más importantes para la empresa H. M. R. ?

- | | | |
|--|-------------------|-------------------------|
| - Apertura de mercado * | - Motivar | - Operativo |
| - Información * | - Ventas | - Administrativo |
| - Integración | - Eficiencia | - Ambiente * |
| - Permanencia | - Estabilidad | - Capacidad * |
| - Directividad | - Crecimiento | - Filos. de calidad |
| - Productividad * | - Liderazgo ***** | - Institucional |
| - Comunicación abierta * | - Necesidades | - Responsabilidad |
| - Superación y desarrollo integral a todo nivel. | - Mejor servicio | - Mejor administración. |
| | - Comercial | |

10. Qué entiende por retroinformación y para qué cree que sirva?

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| - Información constante ** | - Evalua atención y comunicación |
| - No estancarse * | - Simbiosis |
| - Comunicación entre personas | - Obtener el mejor provecho |
| - Saber lo que el otro piensa | - Fluidex de conocimientos |
| - Enriquecerse * | - Mejor interrelación de áreas |
| - Aportar | - Mejor trabajo |
| - Crítica constructiva | - Cuestiona |
| - A todo nivel | - No sabe que significa |

11. Para usted qué cursos tema, serian los más importantes a exponer en un curso de capacitación para contribuir al desarrollo, mejora o cambio positivo de su departamento o area de trabajo dentro de H. M. R. ?

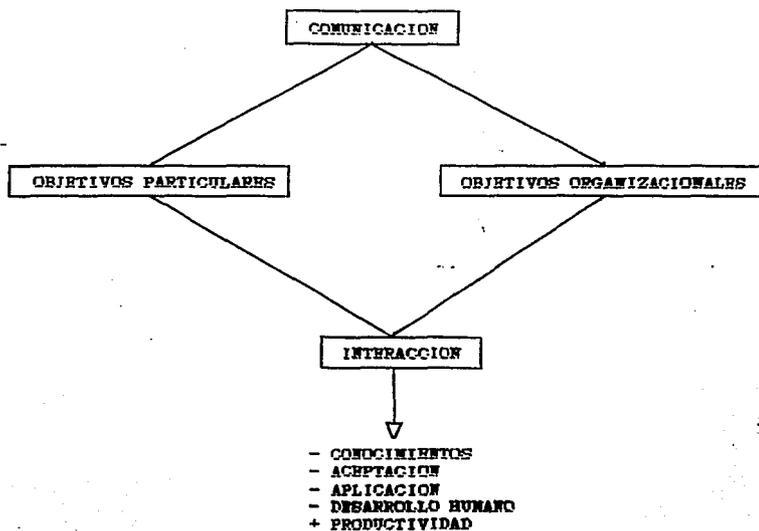
- | | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| - Tecnicas de venta **** | - Conocimiento de la empresa |
| - Mercadotecnia * | - Comunicación interpersonal |
| - Administración del tiempo | - Relaciones interpersonales |
| - Análisis de resultados | - Motivación personal * |
| - Hablar en público | - Administración y control* |
| - Work Shops profesionales | - Metodología del diseño |
| - Objetivos y metas claras | - Software e informática * |
| - Nuevas líneas de producto ***** | - Comercialización |
| - Actitud ante la competencia * | - Necesidades de la empresa. |

COMENTARIOS

- * Interés real por capacitarse o capacitar continuamente.
- * Que su opinión realmente sea de utilidad
- * La capacitación marca la diferencia entre la competencia, al estar actualizados sobre el país económica, social y culturalmente.
- * El personal busca aportar y aprender más porque nunca se termina de aprender.

" A N E X O S "

ESQUEMA GENERAL CORRESPONDIENTE A LA DERIVACION PRACTICA



**PROGRAMA DE CAPACITACION Y ASESORAMIENTO PARA HERMAN MILLER
RIGHETTI**

CALIDAD DEL PRODUCTO Y DEL PRODUCTOR:

HOY MAS QUE ANTES SE TIENE CONCIENCIA DE QUE SIN DIRIGENTES DE EMPRESA NO SE PUEDE OBTENER UN CRECIMIENTO ECONOMICO, REAL Y SOSTENIDO. ELLOS SON LOS QUE SE INGENIAN POR ENCONTRAR EL MEJOR MODO DE SATISFACER LAS EXIGENCIAS DE LA SOCIEDAD MEDIANTE EL MECANISMO DEL MERCADO LIBRE CON RESPONSABILIDAD SOCIAL. ES TAMBIEN RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS EMPRESARIOS EL CUIDADO DE LOS RECURSOS NATURALES, PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD, Y LA ATENCION ESMERADA DE LA DIGNIDAD PERSONAL DE SUS COLABORADORES. DESCUIDAR LO PRIMERO ES UN DELITO DE LESA HUMANIDAD. NO ATENDER LO SEGUNDO ES UN CRIMEN CONTRA EL HOMBRE.

A ESTOS PROPOSITOS PARECE UTIL QUE LOS DIRIGENTES DE EMPRESA VOLVIERAN A REFLEXIONAR SOBRE AQUELLOS CATORCE PUNTOS DE W. EDWARD DEMING:

1. SIEMPRE TRATAR DE MEJORAR EL PRODUCTO O SERVICIO MEDIANTE LA INNOVACION Y LA INVESTIGACION CONSTANTES.
2. ADOPTAR LA FILOSOFIA DE QUE NO HAY QUE ACEPTAR NI ERRORES POR NEGLIGENCIA, NI NEGATIVISMO.
3. PRESTAR MAS CONSIDERACION A MEJORAR EL PROCESO DE QUE DEPENDE LA CALIDAD, QUE A LA VIGILANCIA INSPECTORA.
4. PREFERIR LA CALIDAD DE UN PROVEEDOR EN VEZ DEL PRECIO, Y CONTINUAR CON EL.
5. MEJORAR CONTINUAMENTE EL SISTEMA TANTO DE PRODUCCION COMO DE DISTRIBUCION PARA INCREMENTAR LA CALIDAD Y DISMINUIR LOS RECHAZOS.
6. DAR CAPACITACION PROFESIONAL PARA QUE EL TRABAJADOR SEPA BIEN COMO HACER BIEN SU TAREA.
7. FOMENTAR EL LIDERAZGO QUE IMPLICA SABER SABER DESCUBRIR QUIEN NECESITA AYUDA Y Y COMO OPORTUNAMENTE PRESENTARSELA.
8. CREAR UN CLIMA DE SEGURIDAD, PUES LA INSEGURIDAD ENGENDRA TEMOR, BAJA PRODUCTIVIDAD Y PRODUCE MENOR CALIDAD EN EL SERVICIO.
9. CREAR LA MENTALIDAD DE FORMAR PARTE DE UN EQUIPO EN LA EMPRESA Y PARA LO CUAL SE DEBERAN QUITAR LAS BARRERAS QUE AISLAN A LOS HOMBRES DE DIVERSAS AREAS.
10. NO EXHORTAR O IMPONER "LEMAS" ESTIMULANTES A LOS TRABAJADORES, SINO DEJAR QUE ELLOS ESPONTANEAMENTE LOS INVENTEN.

11. ELIMINAR LAS CUOTAS NUMERICAS DE RESULTADOS PUES ESTAS INCLINAN A LOS TRABAJADORES A ALCANZARLAS, AUN A COSTA DE LA CALIDAD.

12. QUITAR LOS IMPEDIMENTOS PARA QUE EL TRABAJADOR SE SIENTA SATISFECHO PROPORCIONANDOLE EQUIPO Y MATERIAL ADECUADOS.

13. ACTUAR EN TODO ESTO SIGUIENDO UN PLAN BIEN ESTRUCTURADO Y DEFINIDO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES, INTERESES Y CAPACIDADES DEL PERSONAL.

NO HAY QUE OLVIDAR FORMAR CIRCULOS DE CALIDAD COMO LOS QUE SIRVIERON A JAPON PARA SU ESPECTACULAR CRECIMIENTO.

ORGANIZACION DE LAS FACES DE DESARROLLO PARA EL CURSO DE CAPACITACION Y DESARROLLO:

FASE DE PREPARACION	FASE DE DESARROLLO	FASE DE PERFECCIONAMIENTO
AUDITORIO		DESCRIPCION DEL TRABAJO
CONDICIONES PREVIAS DEL CURSO		ANALISIS DE LA TAREA
PRUEBAS DE LAS CONDICIONES PREVIAS		OBJETIVOS DEL CURSO
		NORMAS DE EXAMEN

BOSQUEJO GENERAL DE DESARROLLO:

ORDENACION



SELECCION DEL CONTENIDO



SELECCION DE METODO



**ORDENACION Y REALIZACION DEL
PLAN LECTIVO**



COMPROBACION FINAL

PASOS EN EL PEFECCIONAMIENTO DEL CURSO:

**COMPARACION DE LAS REALIZACIONES
CON LOS OBJETIVOS**



**COMPARACION DE LOS OBJETIVOS
CON EL TRABAJO**



REVISION Y COMPROBACION FINAL

DEBE HABER UN MANEJO DE LAS CARACTERISTICAS DE POLITICA DE EMPRESA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- a) **ESTRATEGIAS, METODOS E INTERVENCIONES BASADAS EN CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y DICIPLINAS SOCIO -TECNICAS.**

- b) **BASARSE EN VALORES HUMANOS EXPLICITOS.**

- c) **ESFUERZO CONTINUO A LARGO PLAZO.**

- d) **EXAMINAR LAS REALCIONES DE LAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS, SENTIMIENTOS, Y COMPORTAMIENTO PERSONAL CON BASE EN LOS RESULTADOS.**

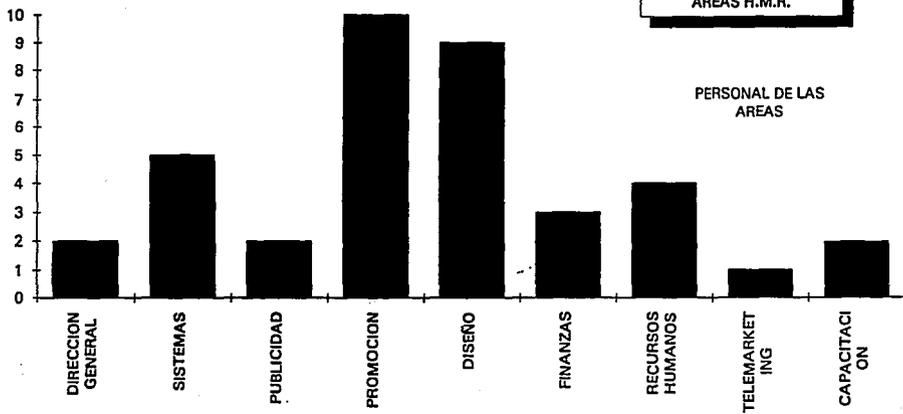
- e) **OBJETIVO: MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.**

- f) **TAREA DADA A UNA O MAS PERSONAS DE LA ORGANIZACION.**

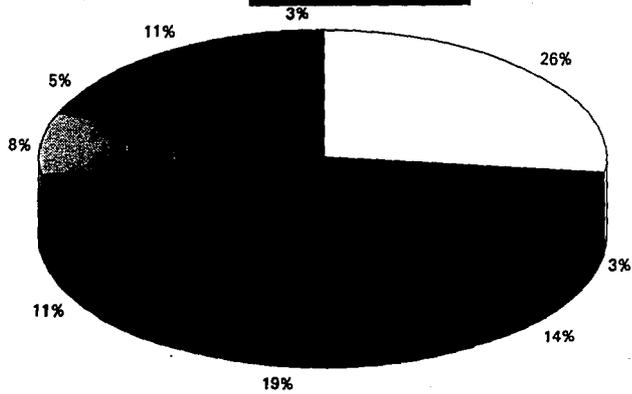
- g) **ATENCION PUESTA EN LA ORGANIZACION TOTAL.**

AREAS H.M.R.

PERSONAL DE LAS
AREAS



PROFESIONES H.M.R.



- ARQUITECTURA
- ADMINISTRACION
- D.GRAFICO
- D.INDUSTRIAL
- D.INTERIORES
- SISTEMAS
- ING.INDUSTRIAL
- MERCADOTECNIA
- PEDAGOGIA

" HERMAN MILLER RIGHETTI "
CUESTIONARIO DE CAPACITACION

El siguiente cuestionario tiene como objetivo obtener su opinión referente al tema de **capacitación** para que con ésta se puedan mejorar las estrategias y los instrumentos necesarios del cambio positivo de **H.M.R** . Su opinión es muy importante, ya que todos formamos parte de un gran equipo.

De antemano se agradece el tiempo invertido en contestar el cuestionario de la manera más completa.

1. ¿Qué entiende usted por capacitación?

2. ¿Cómo cree que deba ser la capacitación dentro de la empresa?

3. ¿Cuáles serían para usted los aspectos o las características más importantes de un capacitador?

4. ¿Cuáles serían para usted los 4 objetivos más importantes de la capacitación empresarial?

5. ¿Qué recursos didácticos le gustaría que utilizarán en un curso de capacitación empresarial para que la misma fuera completa?

6. ¿En general, cuales son los objetivos que tiene usted definidos en corto o largo plazo dentro su área?

7. ¿Qué diferencia hay para usted entre información y formación?

8. ¿Qué es lo que despertaría y mantendría su interés en un curso de capacitación empresarial?

9. ¿Cuales serían para usted los cinco objetivos organizacionales más importantes para Herman Miller Righetti?

10. ¿Qué entiende por retroinformación y para qué cree que sirva?

11. ¿Para usted, qué cursos temas serían los más importantes a exponer en un curso de capacitación para contribuir al desarrollo, mejora o cambio positivo de su departamento o área de trabajo dentro de Herman Miller Righetti?

COMENTARIOS:

GRACIAS.

AREA: _____

HERMAN MILLER RIGHETTI S.A. DE C.V.

DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION

MODULO GENERAL HERMAN MILLER RIGHETTI.

OBJETIVO GENERAL:

Capacitar al personal de nuevo ingreso a H.M.R., proporcionando las herramientas necesarias con el fin de conocer los orígenes, fundación, trayectoria y posibilidades de desarrollo personal y compromiso organizacional dentro de la misma.

OBJETIVO PARTICULAR:

Comunicar integralmente la filosofía y actuación real de H.M.R. en México, logrando con esto una integración comprometida que favorezca el desarrollo personal y por lo tanto el organizacional.

MODULO GENERAL HERMAN MILLER RIGHETTI.

TEMAS:

1. HISTORIAL DE HERMAN MILLER INC.
2. ORIGENES DE LA EMPRESA.
3. FUNDACION DE LA EMPRESA.
4. HISTORIAL DE HERMAN MILLER RIGHETTI.
5. APARICION DE H.M.R. EN MEXICO (IMAGEN CORPORATIVA).
6. TRAYECTORIA DE HERMAN MILLER RIGHETTI.
7. FILOSOFIA DE HERMAN MILLER RIGHETTI.
8. COMPROMISO *PERSONAL*
9. INTEGRACION CORPORATIVA.
10. DESARROLLO DE UN SERVICIO INTEGRAL.
11. VALORES QUE OFRECE H.M.R. A SUS CLIENTES.
12. COMUNICACION EFECTIVA, OBJETIVA Y AFECTIVA DENTRO DE H.M.R.
13. RETROALIMENTACION Y APORTACIONES.
14. AREAS QUE CONFORMAN H.M.R. EN MEXICO Y SU UBICACION EN EL ORGANIGRAMA.
15. DISEÑO, PUBLICIDAD, PROMOCION, OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS., GERENCIAL.
- * ESPECTATIVAS DEL PERSONAL PARA FORMAR PARTE DE HEMAN MILLER RIGHETTI.

MODULO GENERAL HERMAN MILLER RIGHETTI

PERFIL	PERFIL	PERFIL	PERFIL	PERFIL	PERFIL
D. INDUSTRIALES	MERCADOTECHIA	MERCADOTECHIA	PLANTA	SECRETARIAL	GERENCIAS
D. GRAFICOS	COMUNICACION	ADMINISTRACION	INGENIERIA	RECEPCION	EJECUTIVOS
ARQUITECTOS	DISENO PUBLICITARIO	COMUNICACION	INSTALACIONES	PEDAGOGIA	ASISTENTES
D. INTERIORES			ADMINISTRACION		
TEMAS	TEMAS	TEMAS	TEMAS	TEMAS	TEMAS
1	2	3	4	5	6

HERMAN MILLER RIGHETTI S.A. DE C.V.

PLAN DE CAPACITACION.

OBJETIVO GENERAL:

EL SIGUIENTE PLAN DE CAPACITACION TIENE COMO OBJETIVO GENERAL PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS COMPLETOS Y LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA INGRESAR AL DEPARTAMENTO DE DISEÑO DE HERMAN MILLER RIGHETTI.

OBJETIVO PARTICULAR:

DESARROLLAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS ARQUITECTOS Y DISEÑADORES INDUSTRIALES DE NUEVO INGRESO, CON EL FIN DE LOGRAR SU EFICIENTE DESEMPEÑO Y DESARROLLO INTEGRAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y SU RELACION CON LAS DIFERENTES AREAS DE TRABAJO DE HERMAN MILLER RIGHETTI.

TEMAS DE EXPOSICION:

- HISTORIAL DE HERMAN MILLER INC.
 - Orígenes de la empresa.
 - Año de fundación de la empresa y nombre.
- HISTORIAL DE HERMAN MILLER RIGHETTI.
 - Fecha de aparición de Herman Miller Righetti en México.
 - Trayectoria de Herman Miller Righetti.
- FILOSOFIA DE HERMAN MILLER RIGHETTI.
 - Compromiso personal.
 - Compromiso integral de Servicio.
 - Integración Corporativa.
- GENERALIDADES DE PRESENTACION DE OPERACIONES.
 - Operaciones dentro de H.M.R.
 - Funciones.
 - Servicios que presta.
 - Presencia de H.M.R. en México.

- CICLO DEL PROCESO DE INFORMACION DEL MC.
 - Listados de componentes. (uso general).
 - Aviso de embarque (uso general).

- SISTEMA DE COMPONENTES.
 - Sistemas que ofrece H.M.R.
 - Diferencias y ventajas entre mobiliario tradicional y sistemas mobiliarios de H.M.R.
 - Características de un sistema.
 - Aplicación de los sistemas para la solución de espacios.
 - Criterios para cambiar de un concepto tradicional a Sistemas.
 - Perfil de un cliente " Ideal" para sistemas H.M.R.

- PUBLICIDAD.
 - Medios publicitarios donde aparece H.M.R.
 - Elementos de apoyo que el departamento de publicidad ofrece como herramientas a otras areas.
 - Objetivo del depto. de telemarketing.

- PROMOCION.
 - Función del departamento de promoción.
 - Importancia del departamento de promoción.
 - Labor de promoción.

- DISEÑO
 - Servicios que ofrece el departamento de diseño.
 - Determinación de las necesidades del cliente.
 - Relación existente entre el departamento de diseño y el cliente.
 - Desarrollo de un proyecto.
 - Condicionantes básicas de un proyecto.

- ACTION OFFICE, SERIE 1, 2, 3.
 - Características del diseño (fichas y diseñadores)
 - Elementos básicos del sistema.
 - Adaptación a la tecnología de hoy.
 - Capacidad del manejo de cableado y eléctrica de cada uno.
 - Diferencias entre cada serie.
 - Características básicas de un sistema.

EXPOSITORES:

- Arq. Adalberto García Melchor.

- Ethospace.

- Arq. Carlos Cervantes.

- Action Lab.

- Arq. Francisco Bravo.

- Sanford.
- Yiniva.
- New house.

- Arq. Gabriel Hernandez.

- Action Office I.
- Action Office II.
- Action Office III.

- Arq. Rogelio Cobarruvias.

- Relay.
- Burdick.

- Arq. Marco Unibe.

- Sillería.

HERRAMIENTAS DIDACTICAS:

- Proyector de acetatos.
- Cañón.
- Videocasetera.
- Pizarrón.
- Catálogos.

MATERIAL:

- Carpetas : a) H.M.R. Genérico.
- b) Area Específica.

HERMAN MILLER RIGHETTI S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACION EXPRESS

AUDITORIO:

PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCION:

- D.I. LEONOR ILLADES.
- D.I ERNESTO MARRON.

PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL AREA COMERCIAL:

- GERARDO VELEZ.

DE ANTEMANO SE AGRADECE A LOS EXPOSITORES EL TIEMPO INVERTIDO EN ESTAS EXPOSICIONES Y SE RUEGA SEAN PUNTUALES Y RESPETEN LOS HORARIOS ESTABLECIDOS PARA UN MEJOR CUMPLIMIENTO Y DESARROLLO DEL SIGUIENTE CURSO. CUYO FIN ES INFORMAR DE LA MEJOR MANERA LA CALIDAD TECNICA, FUNCIONAL Y AMBIENTAL DE *HERMAN MILLER RIGHETTI*.

NOTA: LAS PERSONAS QUE DESEEN REFORZAR SUS CONOCIMIENTOS SOBRE ALGUN TEMA PODRAN HACERLO AUNQUE NO ESTEN PREEVISTAS.

EL AREA DE EXPOSICION SERA EN LA SALA DE JUNTAS. POR LO QUE SI ES NECESARIO ALGUN APOYO DIDACTICO (VIDEOS, REFELCTOR, RETROPROYECTOR, ACETATOS ETC) POR PARTE DE LOS EXPOSITORES SE RUEGA AVISEN CON ANTICIPACION.

HERMAN MILLER RIGHETTI S.A DE C.V.
SEMINARIO DE CAPACITACION EXPRESS

FECHA: MIERCOLES 2 DE JUNIO DE 1993

HORA	TEMA	CONTENIDO	EXPOSITOR
10:30 AM	SISTEMAS	ACTION OFFICE I,II.	ADALBERTO G.
12:00 AM	SISTEMAS	ETHOSPACE	ADALBERTO G.

OBJETIVO GENERAL:

DAR A CONOCER AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y AREA COMERCIAL, LAS GENERALIDADES TECNICAS Y CUALIDADES DEL PRODUCTO HERAMAN MILLER RIGHETTI, LO MAS COMPLETO POSIBLE POR MEDIO DE INFORMACION GENERAL MAS NO SUPERFICIAL.

GRACIAS.

HERMAN MILLER RIGHETTI A.C DE C.V
PROGRAMA DE CAPACITACION EXPRESS

FECHA: JUEVES 3 DE JUNIO DE 1993.

HORA	TEMA	CONTENIDO	EXPOSITOR
4:00 PM	SISTEMAS	RELAY- BURDICK	CARLOS CERVANTES
5:30 PM	ERGONOMIA	SILLERIA	MARCO URIBE

OBJETIVO GENERAL :

DAR A CONOCER AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y AREA COMERCIAL, LAS GENERALIDADES TECNICAS Y CUALIDADES DEL PRODUCTO HERMAN MILLER RIGHETTI, LO MAS COMPLETO POSIBLE POR MEDIO DE INFORMACION GENERAL MAS NO SUPERFICIAL.

GRACIAS.

HERMAN MILLER RIGHETTI S.A. DE C.V.
PROGRAMA DE CAPACITACION EXPRESS

FECHA: VIERNES 4 DE JUNIO DE 1993.

HORA	TEMA	CONTENIDO	EXPOSITOR
10:00AM	SISTEMAS	NEWHOUSE, SANFORD	GABRIEL HERNANDEZ
4:00 PM	SISTEMAS	V-WALL, MERIDIAN	CARLOS CERVANTES

OBJETIVO GENERAL:

DAR A CONOCER AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y AREA COMERCIAL, LAS GENERALIDADES TECNICAS Y CUALIDADES DEL PRODUCTO HERMAN MILLER RIGHETTI, LO MAS COMPLETO POSIBLE POR MEDIO DE UNA INFORMACION GENERAL MAS NO SUPERFICIAL.

.GRACIAS

herman miller righetti

OTORGA EL PRESENTE RECONOCIMIENTO A :

D. I. LEONOR ILLADES

POR SU PARTICIPACION EN EL SEMINARIO DE
CAPACITACION EXPRESS PARA EL AREA DE PROMOCION
CON LOS TEMAS :

HISTORIA Y FILOSOFIA
OPERACIONES
PUBLICIDAD Y PROMOCION
ETHOSPACE
BURDICK
SILLERIA
V-WALL

ANALISIS DE NECESIDADES
ACTION OFFICE
RELAY
ACTION OFFICE ENCORE
NEW HOUSE / SANFORD
MERIDIAN

ING. GILLES A. VIGNAL.
DIRECTOR GENERAL

CD. DE MEXICO, 2-7 JUNIO 1993.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo analizado en este trabajo, se permite plantear a continuación las siguientes conclusiones a las que se llegó:

1.- Es evidente que la educación - independientemente de lo que se pueda tener de ella un concepto universal aplicable a cualquiera de las formas que presenta el proceso educativo, reviste especiales características según sean los rasgos de la persona humana en el que se realiza y de la sociedad que le estimula. Al tratar la educación actual se hace referencia al proceso educativo que se lleva a cabo o se realizará en la persona humana de nuestro tiempo, así como a los estímulos, exigencias y limitaciones que la época misma impone a la educación.

Por lo cual, la instauración de una pedagogía de la comunicación exigirá que los pedagogos resuelvan previamente y por propia cuenta las dificultades relativas al establecimiento de un verdadero diálogo y de una sana estimación de los educandos.

2.- Concluyendo las ideas del desarrollo de la tesis recordaremos que, teniendo presentes las coyunturas persona humana, educación, comunicación, empresa, éstas requieren de la institución de una pedagogía del lenguaje la cual puede ser entendida dentro del marco de la comunicación. Como las carencias afectan a todos los niveles donde se efectúa una totalidad que interese tanto a la acción educativa como a la acción empresarial en sus diferentes estadios.

Incumbe, asimismo, a la acción social extralaboral en sus diferentes aspectos: prensa, publicidad, televisión, cine, centros culturales... En efecto, sería iluso, concebir una pedagogía parcial o separada, variable

para uno u otro de estos sectores, que no tenga en cuenta el conjunto de determinaciones que gobiernan la vida de las personas humanas; que tengan como meta la concepción de la felicidad tanto a nivel individual como social.

3.- Otras de las conclusiones que podríamos señalar es la siguiente. Vivimos en un mundo en el cual las comunicaciones técnicas han alcanzado progresos insospechados. Pero también es cierto que, a la par, ha disminuido la comunicación humana. Esto es, a mayor comunicación material menor comunicación real.

Esa comunicación de ideales ha pasado a un plano inferior. Ahora lo que importa es el " bien común ", olvidando por desgracia que antes está el bien individual, del cual emanan como abertura a los demás tanto la reflexión como la comprensión.

Estos dos aspectos, como la doble dimensión del educador, y partiendo de una base eminentemente pedagógica, los podemos sintetizar de la siguiente forma. Por un lado, esta actitud de reflexión debe de estar encaminada a lograr en el educando una actitud de introspección personal; un conocimiento interior de la misma persona humana que le ayude a encontrar el significado de su propia existencia, así como las metas e ideales necesarios para la consecución de su propio fin. Por otro lado lograr en el educando la comprensión, que es el salir fuera de sí en busca de los demás. Ese comunicar sus ideales y ese saber escuchar, forma parte de una profunda reflexión de sí mismo y de una comprensión del medio circundante.

Desde el punto de vista del proceso de la comunicación, tanto el transmisor como el receptor juegan un papel muy importante en el desarrollo de la reflexión y comprensión, porque por medio de estos dos aspectos

tos se logra la plena aceptación de las demás personas humanas, en las cuales radica la auténtica intención de recibir el mensaje con disposiciones de responder a él tomando plena conciencia de lo que se hace.

Con pues, estos, los dos aspectos más importantes para el educador; tanto el educador como la sociedad y la empresa los deben de tomar en cuenta en el proceso educativo para lograr una plena comunicación.

4.- Otro aspecto que es de capital importancia y que señalábamos en una de las conclusiones anteriores es el lenguaje. Como bien sabemos, el lenguaje es el modo plenario de comunicación. Por medio de él nos ponemos en contacto con los demás por medio del diálogo o discurso. Pero cuando se habla diferente lenguaje - no nos referimos a idiomas -, es muy difícil entablar un verdadero diálogo entre el transmisor y el receptor. Por desgracia, cuando se trata del diálogo, perdemos de vista que el diálogo sólo puede tener lugar cuando se experimenta la necesidad de comunicarse, si se siente el deseo de dialogar, y es quizá por esto, tal vez, que pueda señalarse como un error moderno la ilusión puesta en la omnipotencia del diálogo y que erradica cualquier problema, cuando hay que reconocer que el diálogo de suyo y por sí sólo no sirve para comunicarse, porque necesita de una base común que permita tener acceso a la comunicación. Cuando no se logra ésta base común - o común denominador - a todos, es porque no se está utilizando el mismo lenguaje.

No se quiere decir con esto que el diálogo carezca de sentido o que no tenga ningún valor. Ahora en la comunicación en microgrupos, hemos visto que el "yo" al ponerse en contacto con el "tu" está llevando a cabo un proceso de integración por medio de un diálogo, pero cuando no se logra trascender la esfera del "yo", entonces el diálogo resulta inocuo. Mas la

culpa no es del diálogo sino de las personas humanas que hacen mal uso de él, al no utilizarlo para lograr una plena comunicación.

En el caso de la comunicación en macrogrupos, el diálogo si no está plenamente orientado hacia la consecución de los demás, logrando romper la barrera de los "ellos", resulta también infecundo y se despersonaliza la comunicación, siendo el resultado un soliloquio sin mayor trascendencia.

5.- Como solución al problema de la comunicación hemos apuntado ya una : la EDUCACION. Esta, al igual que la mayoría de las instituciones humanas se encuentran en crisis. Hay reformas a la educación sistematizada en todo el mundo, con miras a lograr un nivel más alto socialmente, y es quizá la oportunidad que tenemos para unificar los objetivos que pretendemos con la educación, porque ésta es un factor condicionante en los cambios sociales, en su proceso más complejo; como medio de instrucción y como medio de capacitación y formación; estos tres aspectos de la educación han de llevarse a cabo por medio de todos los canales de comunicación pedagógica, pues no podemos quedarnos con una pedagogía de la comunicación a nivel escolar. Es necesario trascender más allá. Ir a la sociedad misma valiéndonos de todos los medios de comunicación con que contamos actualmente tanto a nivel natural como artificial, para poner estos medios al servicio de la persona humana, evitando que la persona humana esté al ser vicio de ellos.

6.- En la medida en que los canales naturales y artificiales de comunicación sean usados como medios educativos, podemos afirmar que se ha logrado una plena transmisión de bienes culturales, para lo cual es necesaria una educación seria, e integral, consciente y responsable de la problemática. Un educador competente y responsable también, que pueda orientar tanto a nivel individual como grupal a los educadores hacia el

logro de una plena identificación con los fines educativos u organizacionales, sin olvidar, desde luego, las escalas afectiva y efectivas resultantes de las diferencias individuales.

7.- Por lo tanto, el recurso más importante en cualquier empresa por pequeña o grande que sea, es el recurso humano y la actividad de comunicación está estrechamente vinculada a él. Porque en la medida en que el personal de una organización esté identificado con la misma, será posible que éste asimile primero la comunicación, segundo la integración, tercero la motivación con respecto a su trabajo y la colaboración con un desarrollo óptimo como resultado.

Después de que se haya consolidado este proceso de comunicación interna, las empresas podrán alcanzar fácilmente sus objetivos.

Sin exagerar, la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada y se encauzan las fuerzas personales a lo largo de un objetivo común.

8.- La productividad no será posible sin comunicación, porque la acción no es nunca posible si no es de común acuerdo de las partes involucradas y con base en un objetivo único que en el caso de una organización sería los fines para los cuales fué creada (obtener utilidades o prestar servicios). Si la empresa no produce que lo que vende o no vende lo que produce, es decir no se abre camino dentro de mercado de libre competencia, no obtendrá utilidades y ésto afectará a todos. Es precisamente la labor del área de comunicación, transmitir estas circunstancias a todo el personal, haciéndolos sentir que todos, por mínima que sea la función que desempeñen deben integrarse a la empresa y dar lo mejor de sí, para que al desar-

rollarse la empresa, se desarrollen con ella.

Tener una comunicación excelente, organizacional y educativa, dentro de la empresa es necesario para lograr la eficiencia en la operación de la misma.

Siendo así, con las dos conclusiones anteriores, queda demostrada la hipótesis de que la comunicación organizacional y educativa es la base de todas las actividades dentro de la empresa, porque todas las actividades son realizadas por personas y a través de de la comunicación se logra la integración, motivación y desarrollo de las mismas, para que eleven a cabo sus funciones de una manera eficiente y satisfactoria. Además la comunicación no se relaciona con una sola área sino con todos los recursos humanos de una empresa, haciéndolo sentir como partes de un todo, al cual es el resultado de su trabajo y su esfuerzo...

9.- Sin embargo dadas las premisas y observaciones realizadas, pude percatarme de la falta de interés que tienen algunas personas que colaboran en una organización, al desempeñar su trabajo, encontrando varias razones de ello.

La conclusión al respecto, fue que la persona humana trabaja por varios motivos, entre los cuales destacan satisfacer sus necesidades básicas, ocupar su tiempo, desarrollar sus capacidades, aprender, sentirse parte de un grupo, lograr un crecimiento personal y lograr una posición o status.

10.- La persona humana ha sido considerada a lo largo del tiempo en el aspecto laboral como cosa, un objeto. Al reconocerlo como prestador de un servicio, o de mano de obra, se le está remunerando, en la mayoría de las

ocasiones su esfuerzo y desgaste físico. Negándole importancia al aspecto intangible del ser humano, a el alma y todas sus manifestaciones, razón, intelecto, sentimientos, pasiones, etc. La persona humana acude a su centro de trabajo con todo su ser, esto aunque suene lógico, considero conveniente comentar, dada la pobre apreciación que se ha tenido de la persona humana en las organizaciones, queriendo contar con personas humanas que puedan trabajar sin sentir hambre, cansancio, o preocupación por lo que pasa en sus vidas y el medio que les rodea.

Aunque cada vez se hace más conciencia del aspecto humano, son aún pocas las organizaciones, y pocas las personas que consideran a la persona humana como un ser racional, con parte material pero también con parte espiritual, con todo lo que implica esta concepción.

11.- La persona humana, empleado, trabajador, etc., que esté llamado dentro de la relación laboral, generalmente se siente la parte explotada de la misma, considerando al patrón, en este caso la organización, como la parte explotadora. Razones de sobra existen para aceptar esta afirmación, sin embargo aunque no es nuestro propósito refutarla, si va a ser criticada.

La persona humana en su lugar de trabajo va a llegar con todos sus problemas y necesidades, y raramente será escuchado o comprendido. No es función de la empresa servir como psicólogo, u orientador social, pero si el tratar de servir en la medida de sus posibilidades al personal que forma parte de ella.

12.- De ésta manera se hace patente la desinformación que existe en las organizaciones, las cuales carecen de los sistemas comunicación adecuados que faciliten las relaciones humanas y laborales, así como también

doten a la misma de la información necesaria para su operación.

Con esto me refiero a que existe un vínculo muy importante entre la organización y las personas humanas que en la misma laboran. Con relación a los objetivos de cada una de esas partes es posible concluir que ambas son indispensables, y en seguida se explicará por qué. Para que una organización opere debe contar con ciertos elementos que son necesarios, entre estos el factor humano ocupa un lugar importante. La empresa requiere de las personas humanas para existir así como también las personas humanas requieren de la existencia de la empresa para desarrollarse y subsistir. La inteligencia y acción de la persona humana son fuente de energía para la operación de una organización, ésta le proporciona a la persona humana recursos monetarios con la remuneración por su trabajo, satisfacción de sus necesidades mediante la producción de bienes y servicios, la ocupación de su tiempo libre al proporcionarle empleo, y desarrollo personal tanto en el aspecto humano como profesional. La complementación es clara, ambas existen en dependencia, no absoluta, pero sí real.

13.- El lograr que los trabajadores entiendan esto, no es tarea fácil o de un día, pero sí es vital para lograr un mejor desempeño. La comunicación es una de las herramientas que permiten lograrlo.

Las relaciones humanas en las organizaciones fueron parte de mis observaciones, la deficiente operatividad de las líneas de autoridad y responsabilidad, la falta de entendimiento de las órdenes, de los requerimientos, el oído sordo a las sugerencias o peticiones de los trabajadores de rangos menores, la falta de filosofía, etc. Todo esto resultado de una deficiencia de información y de una mala comunicación.

14.- La información veraz y oportuna es muestra de un sistema de

comunicación adecuado a la organización, y propicia un desempeño eficiente.

La identificación de la persona humana con la organización es muy importante para lograr un mejor desempeño en los trabajadores, porque los hace sentirse partes vitales de un todo, dándoles las razones de su papel en la operación global.

15.- El papel de las personas que capacitan y dirigen una organización es el de reconocer en primera instancia el valor que tiene el factor humano para lograr los objetivos de la misma. Tratar de conseguir la colaboración de las personas humanas, haciéndolos sentir partes de un solo cuerpo, valorando su trabajo y su persona íntegra. Transmitirles la filosofía de la organización haciéndoles partícipes de los objetivos de ella, y de lo que ésta espera de ellos. Logrando que comprendan que los objetivos de la organización no chocan con sus objetivos particulares, sino que es dependiente alcanzar ambos.

16.- Mantenerlos bien informados utilizando los medios de comunicación que mejor se adaptan a las necesidades o acontecimientos en particular. Así como el establecimiento de los sistemas de comunicación que informen oportuna y verazmente, son también factores que influyen en el desempeño de la persona humana.

Lograr que el empleado se sienta " parte de su empresa ", y que labore conciente de ello, se reflejará en los resultados, mejores productos, eficiencia en el desempeño, servicios de calidad y un desarrollo óptimo y satisfactorio de la persona humana.

La comunicación organizacional y educativa tiene un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones. Para que exista, se requiere

de personas humanas porque entre ellas se establecen los vínculos que permiten la operación de la empresa, o sea, se establecen los lazos de comunicación que enriquecen las relaciones humanas.

18.- Reconocer la importancia para conseguir la identificación de la persona humana con la organización y relacionar esto con la efectividad en los resultados, es como se ha mencionado, papel de la Dirección General, quien a su vez para llevar a cabo las acciones correspondientes, recurre al resto del personal, principalmente aquél de los niveles inferiores. Cabe entonces mencionar el rol que un Lic. en Pedagogía desempeña.

Dados los conocimientos que durante su preparación profesional adquiere, el Lic. en Pedagogía obtiene una visión de conjunto, o sea, reconoce la existencia de las diversas áreas de conocimientos como herramientas para llevar a cabo lo que podría denominarse su " función genérica ", eficientar el rendimiento, uso y aprovechamiento de los recursos humanos, de una organización en vías de alcanzar las metas y objetivos personales y organizacionales.

19.- El lic. en Pedagogía conoce cuales son los elementos que intervienen para realizar su " función ", advierte la existencia, entre otras cosas, de la persona humana en las organizaciones, de su papel y de su importancia, y relaciona la aplicación de conceptos tales como son la educación, el liderazgo, la motivación, la calidad, la eficiencia, la excelencia y la comunicación.

Para efectos del asunto que trata la presente, el Lic. en Pedagogía, deberá ser pionero en el reconocimiento del poder de la comunicación en su empresa, y de cómo utilizarla para conseguir que la persona humana que

forma parte de ella, esté conciente de esto, y se ubique dentro de ella, tratando de aceptar que ambas partes, persona humana y empresa, se complementan y vinculan necesariamente para la consecución mutua de sus objetivos. Busca además, concientizar a la empresa del aspecto humano en la organización, y la relación que pudiera manejarse entre educación y comunicación dentro de ella.

20.- En resumen el rol a desempeñar, es tanto intelectual como práctico, puesto que además de fomentar la concientización, va a ser mediador entre la empresa y el personal, o sea, va a ser el encargado de realizar las actividades encaminadas a la asimilación por parte de los empleados de estos aspectos, buscando obtener ante todo obtener el máximo desarrollo integral y rendimiento personal, respetando la dignidad de la persona humana, como trabajador, y los mejores resultados para la organización en general. Recordando siempre que la comunicación es puente educativo y un medio necesario para lograr el bien y el desarrollo común, al igual que el bien y el desarrollo personal.

BIBLIOGRAFIA

BASICA

1. ALVAREZ, DI FRANCO, GOMEZ, Y SORIA.
Informar Comunicar y Servir
México, D. F., Ed. Minoes., 1990., 112 p.
2. BERLO, David K.
El proceso de la Comunicación
México., Ed. El Ateneo., 1986., 91 p.
3. CASTREJON D, Laima y ANGELES G, Ofelia.
Educación permanente
México., Ed. Fondo de Cultura Económica., 1974., 126 p.
4. Centro Regional de Ayuda Técnica.
La Comunicación y el Control
Maipú., Ed. Condex., 1988., 447 p.
5. FLORES de Cortari y OROZCO Gutierrez.
Hacia una Comunicación Administrativa Integral
México., Ed. Trillas., 1977., 212 p.
6. FOULQUIE, P.
Diccionario de Pedagogía
Barcelona, España., Ed. Oikos-Tau, S.A., 1976., 448 p.
7. GARCIA Hoz, V.
Calidad de Educación, Trabajo y Libertad
Madrid, España., Ed. Rialp., 1982., 124 p.
8. GARCIA Hoz, V.
La práctica de la Educación Personalizada
Madrid, España., Ed. Rialp., 1988., 314 p.
9. GARCIA Hoz, V.
Diccionario de Pedagogía.
Barcelona, España., Ed. Labor., 1960., 893 p.
10. GARCIA P. Ramón y GROSS.
Diccionario Larousse.
México, 1986., 2181 p.
11. MILLAN, Puelles A.
Persona Humana y Justicia Social
Madrid, España., Ed. Rialp., 1982., 161 p.
12. NERICI, Imedeo G.
Hacia una Didáctica General Dinámica
Buenos Aires, Argentina., Ed. Kapeluz., 1973., 541 p.
13. ROGERS, Everett y ROGERS Rekha.
La Comunicación en las organizaciones
México., Ed. Mc. Graw Hill., 1988., 379 p.

COMPLEMENTARIA

14. AGUILAR, Rodolfo.
Comunicación
México., Ed. Apuntes de Mercadotecnia de la Comunicación., 1987., 321 p.
15. BASAVE FERNANDEZ, Del Valle Agustín.
"La dimensión Comunicativa del Hombre "
in., ITSMQ., No. 173., 1988., 25 - 31 p.
16. EDWARD J. Robinson.
Comunicación y Relaciones Públicas
México., Ed. c.e.c.s.a., 1983., 436 p.
17. ELIAS, Emilia.
Ciencias de la Educación
México., Ed. Patria., 1983., 436 p.
18. EMERY, AULT y AGGE.
Las Comunicaciones en el Mundo Actual
Colombia., Ed. Norma., 1967., 401 p.
19. GARCIA Hoz, V.
Educación Personalizada
Madrid, España., Ed. Rialp., 1981., 334 p.
20. GARCIA Hoz, V.
El concepto de Persona
Madrid, España., 1989., 293 p.
21. GONZALEZ, Ma. Antonieta.
La ciencia de la Educación.
México, D.F., Ed. Fondo de Cultura Económica., 1974., 126 p.
22. HAROLD y HEINZ.
Administración
México., Ed. Mc Graw Hill., 1990., 771 p.
23. KOONTZ y O'DONNELL.
Curso de Administración Moderna
México., 1990., 761 p.
24. OLEAL A, Manuel.
La empresa
Madrid, España., Ed. Instituto de Estudios Políticos., 1962., 865 p.
25. OLIVEROS, Otero F.
Educación y Manipulación
México., Ed. Minos., 1987., 224 p.
26. OSEGUERA M, Eva Lydia.
Lo esencial en Linguística
México., Ed. Publicaciones de Cultura., 1989., 47 p.

27. SOTRES, Ma. Bertha Eugenia.
"Comunicación Organizacional: Paso hacia la Productividad"
in., EXPANSION., No.465., Mayo - Junio 1987., 16 - 22 p.
28. SERTVIGE, L.
Mejor capacitación: Mayor productividad.
México., Ed.Mc.Graw Hill., 1989., 391 p.