

AGRINTER-AGRI 7



ICA-CIDIA

IECA  
C00  
446

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

18 DIC 1980



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS



SEMINARIO-TALLER SOBRE COMUNICACIONES  
EN INVESTIGACION AGROPECUARIA

Departamento de Investigación Agropecuaria  
Sub-Secretaría de Estado de Investigación,  
Extensión y Capacitación Agropecuaria

Santo Domingo, R.D.  
1980

00002674

# COMUNICACIONES

LECTURAS SELECCIONADAS

PRIMER SEMINARIO - TALLER EN COMUNICACIONES  
Y REDACCIÓN PARA TÉCNICOS DEL DEPARTAMENTO  
DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA,

NOVIEMBRE, 1980



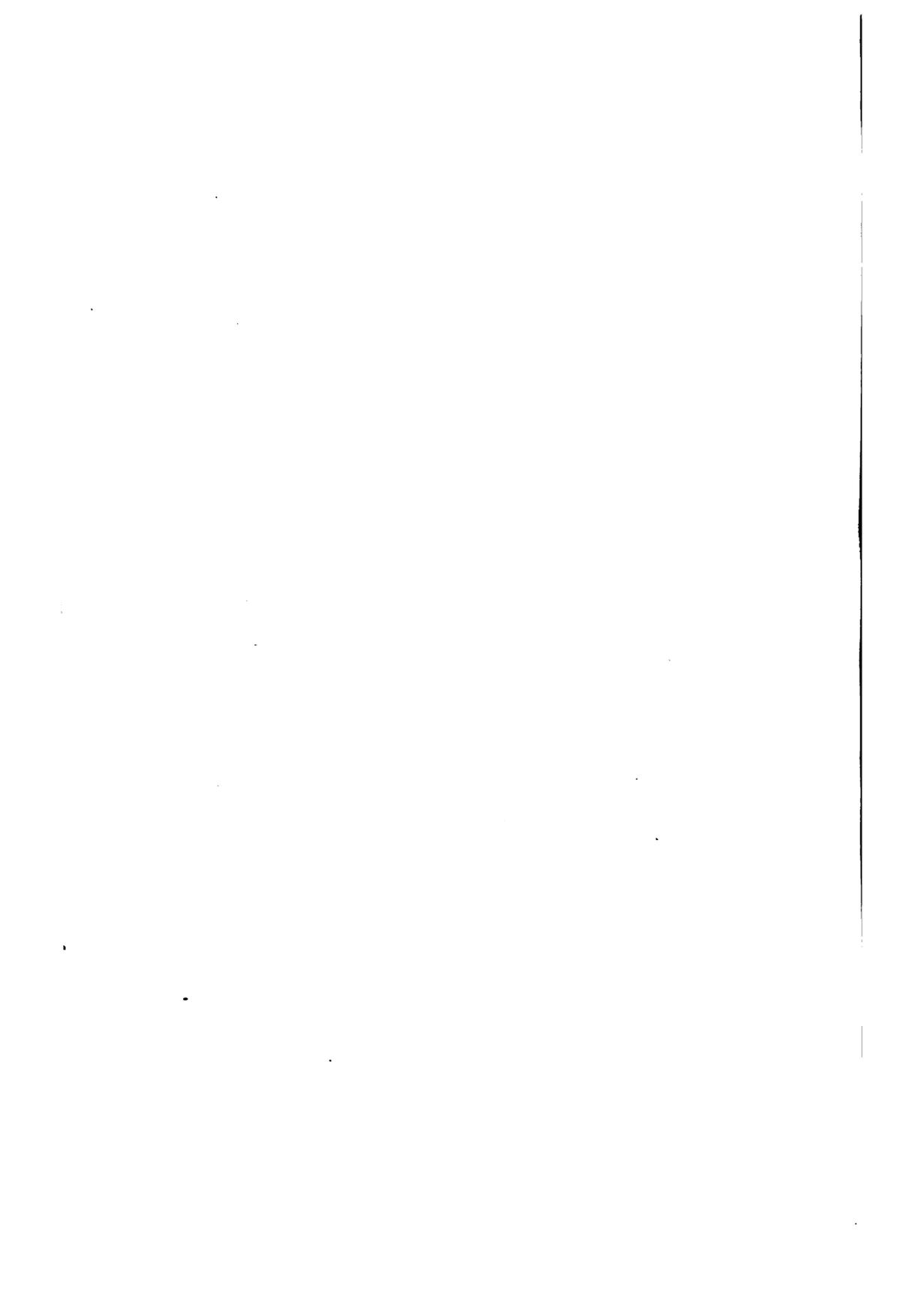
## PROLOGO

El Departamento de Investigaciones Agropecuarias presenta este material sobre comunicaciones con el propósito que sirva de fuente de referencias y consulta para el personal investigador. Fué preparado teniendo en cuenta aquéllos aspectos más relevantes conectados con la comunicación como medio para transferir tecnología. Este material es un complemento adecuado al Manual de Publicaciones de Investigación y fué preparado para el Seminario-Taller que, sobre el tema, desarrollará el Departamento.

La oportunidad es propicia para reconocer el apoyo del Proyecto III LD 11: Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de la Oficina del IICA en nuestro país. En lo personal, corresponde también reconocer el aporte de Horacio H. Stagno, Economista Agrícola del IICA y de Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, técnico del Departamento de Investigaciones Agropecuarias destacado en Comisión en el referido Proyecto.

Es nuestro deseo que el material sea utilizado no solamente por los investigadores, sino por otros técnicos ligados al sector para quienes pensamos que también será de utilidad.

Ing. Agr. GUILLERMO VILLANUEVA, M.S.  
Director del Departamento de  
Investigaciones Agropecuarias



## C O N T E N I D O

	Página
SECCION I. COMUNICACION HUMANA. . . . .	1
Una Filosofía de Comunicación . . . . .	3
Comunicación, Alcances y Fines. . . . .	13
Un Modelo del Proceso de Comunicación . . . . .	23
SECCION II. ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE . . . . .	33
Etapas en el Desarrollo Humano. . . . .	35
Enseñanza, Percepción y Aprendizaje . . . . .	41
Clasificación de Programas de Desarrollo. . . . .	47
Principios Relacionados con la Elaboración de Programas de Acción Social. . . . .	53
Métodos de Aprendizaje. El Enfoque Inductivo . . . . .	61
Algunas Reglas Sobre la Sociología del Aprendizaje. . . . .	73
Hacia un Mejor Entendimiento del Aprendizaje en Adultos . . . . .	81
Como Seleccionar un Modelo de Liderazgo . . . . .	87
SECCION III. LA COMUNICACION EXITOSA. . . . .	103
Algunos Elementos de Apoyo para Lograr Comunicaciones de Exito. . . . .	105
Como se Logra La Motivación . . . . .	125
SECCION IV. LOS SIGNOS Y SIMBOLOS EN LA COMUNICACION. . . . .	131
Su Lenguaje, Hágalo Breve, Simple y Eficaz. . . . .	133
Normas Ortográficas de Uso Más Frecuente. . . . .	151
Introducción al Uso de Cuadros y Gráficos . . . . .	165
Glosa Temática para Reuniones . . . . .	183
Técnicas de Grupo: Simposio, Mesa Redonda, Panel, Foro, Seminario, Torbellino de Ideas. . . . .	199



SECCION I. COMUNICACION HUMANA

SECTION I. COMMUNICATION HUMANA

UNA FILOSOFIA DE COMUNICACION

*Traducido y adaptado de:*

*BERLO, D. K. Conferencia dictada en el Programa de Entrenamiento en Comunicación de la  
Universidad de Colorado, U.S.A.*

*Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.*

La N.P.A.C. me ha pedido que les hable acerca de "Una Filosofía de Comunicación". Esto significa que no voy a hablar de comunicación, sino acerca de la comunicación. No intento definir comunicación, ni hablar sobre el proceso o las variables que están envueltas en el mismo. Si intento hablar acerca de una de las decisiones con las cuales cada comunicador profesional tiene que lidiar y alcanzar: la decisión de la responsabilidad personal.

Estamos aquí como comunicadores profesionales. Yo soy un profesor, un científico del comportamiento, un orador, un escritor. Todos estos son asuntos de la comunicación profesional. Ustedes también enseñan, escriben, tratan de reportar el mundo a sus audiencias y tratan de persuadir a su audiencia para que acepte sus puntos de vista.

Como comunicadores profesionales, ¿tenemos nosotros algunas responsabilidades?. Hay muchos pre-requisitos, para usar un término favorito en su profesión?. En resumen, con que derecho clamamos nosotros ser fuentes de comunicación? ¿Quiénes somos nosotros para tomarnos el derecho de hablar y escribir para el consumo público? ¿Somos nosotros responsables? ¿Qué queremos decir por responsables?

Todos nos consideramos gente responsable —y yo estoy seguro de que la mayoría de nosotros lo somos o tratamos de serlo. ¿Significa esto que somos responsables? ¿Qué tenemos que saber? ¿Qué tenemos que hacer? ¿Qué tenemos que creer? ¿Es suficiente decir que tenemos que ser honestos, tener ética, estar interesados en el mejoramiento y bienestar del hombre? ¿Es aún más necesario decir esto? Estas son las preguntas que a mí me gustaría discutir con ustedes.

Durante una semana ustedes han estado expuestos a conceptos de lo que conocemos como el proceso de la comunicación; han escuchado acerca de señales "erradas"; han estudiado el proceso de la comunicación y más específicamente la comunicación en extensión; han hablado en torno de los principios del aprendizaje, el proceso de grupo, las técnicas de acción social y la difusión.

Si las experiencias previas me permiten acertadamente opinar sobre este grupo, muchos de ustedes han sido expuestos a la manipulación con estas discusiones; uno puede ser conducido a inferir que el proceso de las comunicaciones confiere poder sobre lo conocable; las técnicas de comunicación y acción social, si se permite

que caigan en manos del demonio, pueden conducir a la destrucción social, más que al mejoramiento social.

Algunos de ustedes han sido inducidos a pensar que la comunicación es "el hombre bueno hablando bien; a la posición de que la comunicación es 'un conjunto de técnicas' a través de las cuales se ejerce un control social". ¿Y qué hay acerca de esto...? ¿Cuáles son las implicaciones de lo que hemos aprendido esta semana? ¿Somos nosotros manipuladores? ¿Somos nosotros buena gente? o ¿Existe acaso alguna diferencia? Aquellos de nosotros que estamos en la investigación de la comunicación (de hecho en cualquier investigación de las ciencias sociales) encuentran el mismo problema: recibimos la crítica de que somos herramientas del control del pensamiento, de la sociedad manipulada. Pues bien, tenemos, cuando menos, cuatro respuestas para este problema, aunque ninguna es satisfactoria.

He aquí las respuestas:

1. No se preocupe. No somos muy buenos averiguando cosas. Nunca sabremos tanto como para herir a alguien.
2. Nosotros somos científicos. No es nuestro negocio cómo la gente usa nuestros resultados. No tenemos que ver con la genética como tal, simplemente nos interesan como estadísticas. (Nota: No es una posición muy satisfactoria para los intelectuales).
3. Nuestros descubrimientos son igualmente usados por los comunicadores honestos y por los manipuladores sin ética. (Nota: Hay evidencia sobre lo contrario).
4. Algunos siempre ha usado, intuitivamente, lo que nosotros encontramos que es efectivo. Nuestras investigaciones abren los ojos del público y permiten el desarrollo de una contra-propaganda. (Nota: Algunas veces es verdad, pero generalmente es un punto de vista infantil de la naturaleza de la acción social).

¿Tiene usted el mismo problema? Está usted manipulando su audiencia o está tratando de ayudarla a que se ayude a sí misma? ¿Hay alguna diferencia?.

Vamos a analizar el proceso de la comunicación y la naturaleza del hombre como comunicador. Por supuesto, podemos delinear más claramente nuestro problema y desarrollar el criterio para una solución. Vamos a proponer cuatro tesis que son verdades, hasta donde sabemos. Después que se las presente, podemos tratar de proyectarnos en el mundo --como comunicadores profesionales-- y establecer

nuestras responsabilidades, si es que hay alguna. He aquí las tesis:

1. El hombre es un animal comunicativo. El hombre no solamente usa la comunicación como un instrumento; el tiene la necesidad de comunicarse. Ser es comunicarse. El concepto de comunicación es inherente al concepto de la sociedad.
2. La comunicación requiere de un lenguaje, un código, un arreglo sistemático de símbolos mutuamente significativos.
3. En el lenguaje hay significado y en el significado hay, inevitablemente, persuasión.
4. La noción de la racionalidad del hombre y el consecuente triunfo de la verdad, no es apoyado por la evidencia que tenemos de los métodos humanos para la toma de decisiones.

Estas son las cuatro tesis. Examinémoslas cada una.

1. Ser es comunicar.

Todos estaríamos de acuerdo en que comunicamos porque encontramos que es útil hacerlo. La comunicación, como instrumento de interacción social, nos permite dividir el trabajo, conocer a otras gentes, predecir su comportamiento, responder a sus necesidades y respondernos a nosotros mismos. Nosotros nos comunicamos para sobrevivir en nuestro ambiente; para correlacionar respuestas; para intercambiar artículos; para vivir mejor. Todo esto es verdad. Lo que olvidamos es que nos comunicamos para existir, para vivir, para entendernos a nosotros mismos, para escucharnos.

El hombre es un animal comunicador. Obtenemos muchos de nuestros significados por lo que somos, por el simple concepto del ego, de comunicarnos con nosotros y con los demás. Nos hablamos a nosotros mismos para tomar decisiones, para conocer a otros; o más aún, para pasar el tiempo. Ciertamente, la investigación en la comunicación de masas indica que la gente lee, escucha o mira como simple compañía; para pasar el tiempo.

2. La comunicación requiere de un código, un lenguaje.

Esto necesita ser elaborado muy poco. Claramente, si vamos a comunicarnos necesitamos de símbolos, palabras, gestos, signos, etc., para los cuales nosotros asignamos un significado, similar al que le asignan los demás.

3. El significado implica persuasión.

Aquí está el asunto. Berlo, usted me quiere decir que yo no puedo usar el lenguaje, que no puedo comunicar, sin persuadir mi audiencia?. Si señor, yo puedo. Yo admito que no hay cosas como un mensaje no-persuasivo, que se postule como "yo no persuado, yo sólo informo". Esas son las patrañas de los infantiles o de los que hacen triquiñuelas. Todos los comunicadores son manipuladores, sépanlo o no.

Existe sin embargo, algo que podemos calificar como un "lenguaje fuerte". Examinemos las funciones del lenguaje y veamos si hay una dimensión persuasiva de cada función. ¿Por qué usamos el lenguaje?.

1. Usamos el lenguaje para informar al mundo, para hablar de eventos o hechos.
2. Usamos el lenguaje para interpretar informes, para buscar implicaciones lógicas o realizar inferencias sobre los eventos o hechos del mundo.
3. Usamos el lenguaje como un instrumento de acción social; para evaluar las bondades o maldades de los cursos de acción alternativas; para persuadir.

En resumen, tenemos que decir que la persuasión está claramente presente cuando intentamos envolver a la gente en algo; cambiar sus líneas de pensamiento y acción sobre algo. También existe persuasión cuando reportamos hechos a una audiencia y cuando interpretamos los hechos. Siempre estamos tratando de llevar a la gente en la forma que pensamos que ellos deberían hacerlo; que observen lo que nosotros queremos que observen; que interpreten en la forma que nosotros queremos que ellos interpreten y, por supuesto, que juzguen como nosotros juzgamos.

4. ¿Quién afirma que el hombre es racional y que la verdad triunfará?

Por siglos, el concepto de racionalidad muy popular. Podemos argumentar que muchas de las más severas críticas que se hacen a la educación es que tiende a suponer la racionalidad de los estudiantes, más que a enseñarles. Si creemos que el hombre es racional, que puede separar de la falsedad, lo válido, también podemos creer, con Aristóteles, Milton y otros, que la verdad tiene fuerza propia, que la verdad no se desvanece en una pelea pareja y que ella surgirá, victoriosa, en cualquier campo de combate. Pero, si no creemos que el hombre es racional, no podremos seguir creyendo en el surgimiento de la verdad.

Podemos definir racionalidad como la destreza para alcanzar conclusiones que estén basadas en premisas verdaderas o en deducciones o inducciones lógicas. Si aceptamos ésta definición, nos encontramos con que el hombre llega a sus conclusiones por otros medios. El "continuo deliberativo" de Dewey puede constituir un ideal deseable; pero no es un reportaje de la forma en que la gente se comporta. Puede usted pensar en cualquier ejemplo de mentira o falsedad que haya tenido éxito sobre la verdad?

Nosotros hemos realizado muchas investigaciones en comunicación. La mayor parte ha operado bajo este razonamiento: ignorando el valor de la verdad, o la validez lógica de un mensaje, cómo podemos presentar un mensaje que resulte mucho más efectivo?. Hemos encontrado muchas formas de lograrlo. ¿Evidencia esto una falta de racionalidad?. Yo creo que sí.

Estas son mis tesis. Vivir para un hombre es comunicarse. Comunicarse es utilizar el lenguaje. Utilizar el lenguaje es persuadir. Nosotros no podemos depender de la racionalidad del hombre, o de la fuerza de la verdad.

Repito. Somos manipuladoras. Somos agentes de efectos. Cada vez que queremos comunicarnos, queremos que nuestras audiencias sepan que algunas cosas son verdad y que algunas no lo son, de acuerdo a cómo nosotros las veamos.

Yo he delineado algunas sugerencias que podrían ser un punto de partida para discusiones.

Estamos de acuerdo en que en la persuasión está involucrada nuestra tercera función. Cuando tratamos de que la gente haga alguna innovación, que adopte nuevas prácticas, que cambie sus creencias políticas, que vote en favor o en contra de éste o aquél programa, estamos persuadiendo --estamos tratando de manipularlos-- si ustedes me permiten utilizar ese término.

¿Pero, qué tenemos en torno a las demás funciones del lenguaje?. Usted dice: Seguro, yo no persuado cuando hago un reportaje, sino que estoy justamente "presentando los hechos". Sí señor. Usted hace eso. Veamos el proceso del reportaje. Un reportero es un hombre quien observa al mundo y cuenta lo que ve. Qué es lo que ve? (parcialmente). ¿Que es él? (parcialmente). Einstein nos convenció de que una observación era parcialmente determinada por la existencia de lo que es nuestro mundo. El también nos convenció de que una observación se basa en lo que ocurre en el lugar donde estamos.

Parte de nosotros está siempre en cada observación que hacemos y en cada reporte que escribimos. Aún más, cuando uno reporta a otra persona, estamos tratando de convencerla de que: (a) lo que nosotros observamos es importante --significante-- para ellos; y (b) que cuando ellos miren al mundo, deben hacerlo desde el mismo punto de vista con que nosotros lo hicimos. Juzgamos por nosotros mismos cuando pensamos que podemos "solamente reportar los hechos". Hay serias desventajas en el reportaje de los hechos y desventajas de selección y estructura. Detrás del "persuasor" escondido, hay algo que trata de limitar sus postulados en cuanto a los principales puntos de los hechos, pero se nos dice que eso es "un testimonio de la objetividad". El conocimiento produce prejuicios, como lo hace la competencia. "Objetividad" en el reportaje y discusión es, muy a menudo, sólo un nombre para aquéllos con la cabeza vacía y no para aquéllos de mentalidad abierta.

Así, cuando hacemos un reportaje, vemos solamente ciertas cosas y de, cierta manera, porque somos así. Segundo, nuestra facilidad de expresión limita las alternativas que tenemos para reportar los hechos. Sólo podemos hablar de ellos en cierta manera.

Demasiada persuasión es evidente. ¿Qué reconocemos en nuestro lenguaje como interpretación?. ¿Qué es interpretación? Es un intento por poner dos o más oraciones juntas y extraer conclusiones de sus relaciones que no parecían evidentes?

Es un intento de encontrar implicaciones que consideramos necesarias como complemento de una oración, o hacer inferencias sobre probabilidades de un conjunto de oraciones.

¿Cuáles son las determinantes de la interpretación?. Parcialmente, las oraciones que las hacen posibles. Parcialmente, las oraciones que usted sabe que existen. Parcialmente, sus destrezas en el proceso de la inferencia lógica. En otras palabras; lo que entra en el campo de las inferencias determina lo que sale. Esto es, si nosotros entramos en nuestras observaciones, las observaciones entran en nuestras inferencias. Lógicamente, si no tenemos suficiente destreza en deducciones e inducciones lógicas, nuestros prejuicios e incompetencias entran en el campo de las inferencias que hacemos.

De aquí que debemos:

1. Reconocer que somos manipuladores --agentes de cambio--.

Tenemos que reconocer lo que somos cuando seleccionamos y presentamos información, hacemos inferencias y extraemos conclusiones.

2. Saber de lo que hablamos.

Tenemos que tener no solo experiencias sobre el tópico que estamos reportando, sino que debemos estar conscientes de los principios de verificación y los métodos que nos conducen a la verdad. Si vamos a comunicar lo que creemos que es verdad, tenemos que saberlo cuando observemos el hecho.

3. Entender los principios de inferencia.

Si vamos a contribuir en las interpretaciones, tenemos que saber en lo que estamos. Qué significa Validez Deductiva o Probabilidad Inferencial? Estos no son conceptos académicos. Actuamos diariamente como si los entendiéramos. Pero no los entendemos.

4. Predecir el efecto de las variables en el proceso de la comunicación.

Tenemos que saber cómo la gente aprende, cómo ocurre la acción social, cuáles son los procesos de comunicación, cómo la gente se comporta cuando está en un grupo, etc. Tenemos que entender esto no sólo para mejorar nuestra propia efectividad, sino también para tener plena conciencia de lo que estamos haciendo.

5. Utilizar el lenguaje adecuado.

Cuando intentamos reportar, tenemos que entender la estructura del lenguaje y el lenguaje del reportaje. Cuando intentamos interpretar, tenemos que entender el lenguaje de la interpretación. La manipulación no es por sí misma irresponsable. Lo que sí lo es, es la manipulación casual, intencional o caprichosa.

6. Tener fé en el hombre.

Sin esto, la adhesión a mis principios producirá sicosis, indecisión, equivocación. Tenemos que reconocer nuestra eficiencia en aquellas destrezas que son necesarias para la comunicación efectiva y responsable. Nuestra fé en el hombre no puede ser ciega o mística. Tenemos que reconocer las limitaciones del hombre: su tendencia a juzgar caracteres y sentimientos, no realidades; su tendencia a ser irracional; su tendencia a operar en forma limitada, egoísta y corta de vista. Tenemos que reconocer todas estas cosas. Sin embargo, si no tenemos fé en el potencial del hombre, la comunicación es algo que no vale ningún esfuerzo.

COMUNICACION, ALCANCES Y FINES

Adaptado de:

BERLO, D.K. *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica.* Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1973.

Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA. SEA.

De acuerdo con las investigaciones realizadas, existe una evidencia que indica que el individuo corriente emplea más o menos el 70% de sus horas de actividad comunicándose verbalmente, en el orden siguiente: escuchando, hablando, leyendo y escribiendo. Es decir, que cada uno de nosotros emplea alrededor de 10 u 11 horas diarias comunicándose verbalmente.

El lenguaje es tan solo uno de los códigos que utilizamos para expresar nuestras ideas, Birdwhistell y otros estudiaron la comunicación relacionada con gestos no verbales: expresiones faciales, movimientos de las manos y de los brazos. Con la ayuda de cámaras infrarrojas y otros artefactos, tales como el wiggle-meter (meter: medidor de movimientos), los investigadores han logrado observar la mayor parte de los movimientos corporales de algunas personas, mientras éstas asistían a una sesión de cine o miraban televisión. Descubrieron que el auditorio comunica su interés por medio de estos movimientos del cuerpo.

La palabra "comunicación" se ha hecho popular. Es usada corrientemente para designar problemas de relación entre la clase obrera y la clase directiva: entre los países y entre la gente en general. Algunos de los usos que se hacen del término comunicación se refieren a distintas maneras de enfocar estos problemas; otros solamente cambian el nombre a los mismos problemas que existían antes.

Fuera del terreno académico, la revolución tecnológica que se refiere a la comunicación ha creado, o más bien desarrollado, una mayor necesidad de gente competente en comunicación. Los periódicos, las revistas, la escena, han sido largo tiempo el mercado del "comunicador" profesional. Este mercado se ve ahora recargado por la necesidad de dibujantes publicitarios, asesores de relaciones públicas, productores y directores de radio, televisión y filmes, expertos audiovisuales, etc.

Otro grupo de profesionales es responsable del "impacto" y la eficacia de distintos tipos de comunicación. Los investigadores sobre opiniones y actitudes, los investigadores de mercado, el pulsador, el inspector, todos representan su rol en lo que podría llamarse la "industria de la comunicación".

El acelerado ritmo de la investigación ha hecho más difícil que el personal científico, los técnicos y los operarios puedan mantenerse al día de los progresos más recientes. Se producen importantes demoras desde el momento en que un estudio

de investigación queda completado hasta la fecha en que los resultados de éste se concretan en un libro. Es mucho el tiempo que transcurre entre el descubrimiento de un conocimiento científico que hace el investigador en su laboratorio, y la utilización de ese conocimiento por el público. Estos lapsos han hecho surgir nuevas profesiones en la comunicación: la del divulgador científico y el escritor técnico: gentes que interpretan a los escritores para ponerlos al alcance de un distinto nivel de lectores.

Los gobiernos actuales se orientan cada vez más hacia la comunicación. Puede decirse que el administrador público y el ejecutivo viven en un mundo de palabras. Nada más que para poder conservar el material escrito, producido y recibido en un año por el gobierno de Estado Unidos, se invierte más dinero que el necesario para cubrir la totalidad del presupuesto original de ese país. Los enormes problemas de interrelación entre las agencias gubernamentales, la necesidad de que la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda, la obligación de acumular, interpretar y difundir información al público, exigen la atención de un gran número de empleados del gobierno.

#### Propósitos de la comunicación

Aristóteles definió el estudio de la (comunicación) retórica como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance". Sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Este tipo de enfoque del propósito comunicativo siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII, aun cuando el énfasis ya no se pusiera sobre los métodos de persuasión, sino en crear buenas imágenes del orador.

En el siglo XVII surgió una nueva escuela de pensamiento, que se conoció en el nombre de psicología de las facultades. Esta escuela hacía una clara distinción entre el alma y la mente, atribuyendo diferentes facultades a cada una de éstas.

Los psicólogos actuales no sostienen ya la teoría de esta escuela, pero quedan reminiscencias de ella en la definición del intento comunicativo. Hay algunas personas que aún distinguen entre el entrenamiento en la argumentación (llamado a la mente utilizando pruebas racionales, argumentos lógicos) y el entrenamiento en la

persuasión (aparentemente reducido a un llamamiento al cuerpo, mediante pruebas irracionales, argumentos ilógicos).

No hay duda de que hay cierto mérito en enfocar el intento comunicativo en esta forma. Algunos podrían alegar que solo resulta útil para el aula. Sin embargo, existen fundamentos que exigen la revisión y el refinamiento de este concepto de propósito.

La teoría actual sobre la conducta humana encontró útil el abandono de la dicotomía mente-cuerpo. Los conductistas tienden a defender la posición de que el organismo puede ser analizado en forma más productiva pensando que estas entidades no son ya operativas.

Al seguir esta idea, la teoría conductista sobre la comunicación se asemeja bastante a la clásica posición aristotélica y se refina aún más a la luz de los últimos estudios e investigaciones.

Una de las críticas hechas al concepto de una triple división del propósito se refiere a la naturaleza del lenguaje. Como podrá alegarse más adelante, existe una razón para creer que todo uso del lenguaje tiene una dimensión persuasiva, y que la comunicación se hace completamente imposible si ésta, en una forma u otra, carece del intento de persuasión.

La distinción que se hace entre información-persuasión-entretenimiento ha llevado a confusión en otro sentido. Hubo una tendencia a interpretar que estos propósitos son excluyentes. Es decir, que cuando uno está entreteniéndolo no está dando información; que cuando uno está persuadiendo no está entreteniéndolo, y así sucesivamente. Eso no es cierto, pero a pesar de ello esta distinción se hace frecuentemente.

Por ejemplo, es muy común que en la actualidad se distinga entre educación que informa, propaganda que persuade y entretenimiento que distrae.

Esta distinción entre informar-persuadir-entretener puede presentar dificultades si partimos de la base de que en la comunicación estos propósitos son independientes. También puede ser un motivo de dificultad el hecho de que los términos utilizados sean tan abstractos que hagan que nuestras formas de interpretarlos se tornen demasiado amplias, indefinidas y vagas. Se nos hace difícil relacionarlos directamente con la experiencia y "reconocer a uno de ellos cuando nos encontramos con él".

Una última crítica al intento de definir el propósito es que éste no se halla a menudo centrado en la conducta, sino en el mensaje. Ocurre con demasiada frecuencia que consideramos el mensaje (discurso, manuscrito, obra de teatro, publicidad) a fin de determinar el propósito comunicativo. Desde el punto de vista conductista, resulta más útil definir el propósito como la meta del creador o receptor del mensaje, antes que definirlo como la propiedad del mensaje en sí.

Al considerar un contenido es difícil determinar si su propósito es informar o persuadir, así como decir cuál será su efecto en el receptor y cuál la intención de la fuente al producirlo. Esto puede ser ilustrado por el presente estado de confusión producido en la educación cuando tratamos de definir las humanidades, las artes o las ciencias en términos de contenido, en lugar de hacerlo en términos de intención o efectos. Puede ocurrir que relacionemos ciertas características de un mensaje con determinados efectos o intenciones, pero parecería más acertado ubicar el propósito en la fuente y en el receptor, en vez de hacerlo en el mensaje.

En resumen, sugerimos la necesidad de volver a analizar los propósitos de la comunicación. Y al hacerlo debemos emplear por lo menos cuatro criterios para definir el propósito. Lo haremos en la siguiente forma, diciendo que el propósito de la comunicación debe ser:

1. No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente consigo mismo.
2. Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
3. Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
4. Compatible con las formas en que se comunica la gente.

Nuestro fin básico es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea. Más exactamente, nuestro principal propósito es reducir las probabilidades de ser un sujeto a merced de fuerzas externas, y aumentar las probabilidades de dominarlas. Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones, llegado el caso. En

resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente. Al analizar la comunicación, y al tratar de que ésta sea lo más efectiva posible, lo primero que debemos preguntarnos de cuál es el fin que persigue y qué resultado espera el emisor al emitir su mensaje.

Ocurre demasiado a menudo que los escritores piensan que su tarea consiste en escribir informes técnicos más que en influir sobre la conducta de sus lectores. Los productores de televisión y los directores de teatro suelen olvidar que su objetivo original era impresionar a un público, a un auditorio. Se ven demasiado ocupados en "montar obras" o en "llenar el espacio con programas". Los maestros y los profesores pierden de vista la influencia que querían ejercer sobre los estudiantes y concentran su atención en "cumplir con el programa" o en "llenar cincuenta minutos tres veces por semana". Los presidentes de las organizaciones cívicas y profesionales se olvidan de que están tratando de influir o afectar a los miembros que las componen; se hallan demasiado ocupados "asistiendo a reuniones" o "completando programas". Los que se dedican a la extensión agrícola también olvidan que están tratando de influir en los granjeros y los constructores; se hallan demasiado ocupados "proporcionando información" o "reuniendo datos" y "redactando informes sobre investigaciones".

#### Las dimensiones del propósito

El "quién" del propósito. Cualquier situación humana en que intervenga la comunicación implica la emisión de un mensaje por parte de alguien, y, a su vez, la recepción de ese mensaje por parte de otro. Cuando alguien escribe, otro debe leer lo que ha sido escrito; si alguien pinta, otro ha de mirar lo pintado y si alguien habla, también tiene que haber alguien que escuche lo que se dice. Cualquier análisis de un propósito comunicativo o del éxito obtenido al lograr la respuesta esperada, necesita plantear y contestar la siguiente pregunta: ¿A quién estaba destinado esto?

El "como" del propósito. Una vez tomada la decisión con respecto al objeto de la comunicación -el "quién" del propósito-, sigue en pie la pregunta de cómo la fuente o el receptor intencional logra afectar la conducta, y de qué tipo de efecto de sea producir. Esta pregunta necesita ser analizada en sí, partiendo por lo menos de dos puntos de vista.

Podemos ubicar o colocar el propósito de la comunicación en algún lugar, a lo largo de un continuum limitado en una de sus extremidades por lo que cabe definir como "propósito consumatorio" y en la otra por un propósito instrumental. La posición a lo largo de este continuum

está determinada por la respuesta a la pregunta de hasta qué punto se cumple totalmente el propósito de este mensaje en el momento de su consumación, o hasta qué punto llega esta consumación a ser solamente "instrumental" al provocar y permitir una conducta ulterior.

Sharamm hace esta distinción, pero en otra forma, cuando habla de "recompensa inmediata" comparada con "recompensa dilatada". Sugiere la posibilidad de que los individuos se sientan recompensados en forma inmediata al recibir o emitir cualquier tipo de mensaje. Por ejemplo, un artista compone una obra musical y se halla satisfecho con el mero proceso de la composición. Puede presentar luego su obra al público creyendo que éste comparte su satisfacción. Estas dos fases de una misma intención ilustran propósitos consumatorios, es decir, cuyo objetivo obliga a la consumación de alto.

#### Sugerencias para la reflexión y la discusión

1. Lleve durante un día un diario sobre comunicación, empezando cuando se levanta y prosiguiendo a lo largo del día. Lleve un registro de la gente con quien se comunica, del tiempo que utiliza para ello y de cuál es su propósito. Al terminar el día, siéntese y analice la forma en que empleó su tiempo de comunicación. Hágase las siguientes preguntas:
  - a. ¿Cuáles fueron los propósitos que utilicé con mayor frecuencia al comunicarme?
  - b. ¿Cuál fue el éxito obtenido al llevar a cabo estos propósitos?
  - c. ¿Cuántos tipos de propósitos tuve?
  - d. ¿Cuáles fueron los indicios que con más frecuencia me hicieron pensar que los demás tenían la intención de comunicarse conmigo?
  - e. ¿En cuántas distintas clases de comunicación participé?
  - f. ¿Qué tiempo empleé en no comunicarme?
2. En este capítulo se sugirió que el único propósito de la comunicación es el de afectar; en otras palabras, que nos comunicamos tan solo para influir en el medio que nos rodea y en nosotros mismos. ¿Qué opinión de esta tesis? ¿Puede hallar ejemplos según los cuales la comunicación parezca tener otros propósitos? ¿Cuáles son las consecuencias

que derivan de ello para una sociedad democrática?

3. ¿Cuál es su interpretación de "educación", comparada con "entretenimiento"?  
¿Qué distinción hace entre ambos vocablos? Si evitamos la distinción informe-entretenimiento y aceptamos la idea de que toda comunicación intenta afectar, ¿cómo podemos entonces distinguir entre estos dos términos? ¿O no lo lograremos?
4. El desarrollo de la automatización y de una sociedad tecnológica aumenta la atención puesta en la habilidad para comunicarse y disminuye el interés dedicado a la manipulación de objetos. ¿Cuáles son las deducciones que el lector saca de esto, con respecto a su carrera, a sus planes de educación, al tipo de trabajo en el cual habrá de desempeñarse? ¿Cuáles son las consecuencias e inferencias de esto para el tipo de sistema educativo necesario en la actualidad? ¿Y mañana?
5. Trate de encontrar ejemplos de situaciones de comunicación en los cuales la fuente de ésta fracasó en su realización de lo que, a juicio suyo, era propósito. Trate de analizar por qué ocurrió esto. ¿Hasta qué punto la fuente tenía conciencia de su propósito? Tómese usted como ejemplo. Trate de analizar su propósito en una situación particular de comunicación.
6. Se ha dicho aquí que tanto la fuente como el receptor están guiados por determinados propósitos al entablar una comunicación. ¿Cuáles son los propósitos del público en un teatro? ¿Por qué mira la gente programas de televisión? ¿Por qué lee los periódicos? Especule sobre lo que las personas obtienen de este tipo de actividad y acerca de por qué toman la decisión de intervenir en ella.



UN MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION

Adaptado de:

BERLO, D.K. *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica.* Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1973

Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SETECA. SEA.

### El concepto de proceso

El diccionario define "proceso" como "cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo", o también como "cualquier operación o tratamiento continuos". Quinientos años antes de Cristo, Heráclito señaló la importancia del concepto de proceso cuando afirmó que un hombre no puede bañarse dos veces en el mismo río, pues de una a otra vez han cambiado tanto el uno como el otro.

Si aceptamos este concepto del proceso consideraremos los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos. Si definimos algo como proceso también estamos significando que este algo carece de principio, de fin o de una secuela fija de acontecimientos; que no es estático, no descansa; que se halla en movimiento. Los componentes de un proceso "interaccionan", es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás.

La teoría de la comunicación refleja un concepto de proceso. Un teórico de la comunicación rechaza la posibilidad de que la naturaleza esté constituida por acontecimientos o componentes que puedan ser separados de todo otro hecho o componente. Sostiene que no es posible hablar ni del principio ni del fin de la comunicación, o decir que una idea determinada proviene de una fuente específica; que la comunicación se produce de una sola manera.

La base que constituye el concepto de proceso es la idea de que la estructura de la realidad física no puede ser descubierta por el hombre, de que debe ser creada por éste. Al "construir" la realidad el teórico elige la forma en que habrá de organizar sus percepciones. Es libre de decir que podemos llamar "elementos" o "ingredientes" o componentes" a ciertas cosas. Al hacer esto, comprende que no ha descubierto nada, sino que ha creado un conjunto de herramientas que pueden resultar útiles o no para analizar o describir el mundo.

Cuando tratamos de hablar o de escribir sobre un proceso, como puede ser el de la comunicación, tenemos que enfrentar por lo menos dos problemas. En primer lugar, hemos de detener la dinámica del proceso, así como detenemos el movimiento para tomar una fotografía.

En segundo problema existente para describir un proceso deriva de la necesidad de tener que hacer uso del lenguaje. Este, en la forma en que ha sido usado por la gente a través del tiempo, constituye un proceso. El también es cambiante y está

sujeto al devenir, pero a pesar de ello la cualidad de proceso del lenguaje se pierde cuando se convierte en letra escrita. Los signos de la escritura son, sobre el papel, una forma de registrar el lenguaje, una imagen de éste. Son fijos, permanentes y estáticos. Aun el lenguaje hablado, si solo abarca un corto período de tiempo, resulta relativamente estático.

Al hacer uso del lenguaje para describir un proceso nos vemos obligados a elegir determinadas palabras y tenemos que "congelar" en cierta forma el mundo físico. Además, nos vemos obligados a dar prioridad en la oración a algunas palabras con relación a otras. Los idiomas occidentales se escriben de izquierda a derecha, de arriba a abajo. Todos los idiomas se escriben de adelante a atrás, desde el principio hasta el fin, a pesar de que sabemos que el proceso que estamos describiendo puede no tener ni izquierda ni derecha, ni extremo superior ni inferior, ni principio ni fin.

Si tenemos el concepto de proceso bien definido en nuestra mente, podemos sacar provecho de un análisis de los componentes de la comunicación, elementos que parecen necesarios (si no suficientes) para que se produzca ésta. Debemos prestar atención a elementos tales como: ¿Quién, por qué y con quién se está comunicando? Queremos considerar las distintas formas de conducta en la comunicación: los mensajes que se producen, y qué es lo que la gente está tratando de comunicar. Deseamos observar el estilo, cómo la gente trata sus mensajes. Debemos examinar los medios de comunicación, es decir, los canales que utiliza la gente para hacer llegar sus mensajes a sus auditores, a sus lectores. En resumen, queremos listar los elementos del proceso de comunicación que hemos de tomar en cuenta cuando a) iniciamos la comunicación, b) respondemos a ésta, o c) servimos como observadores o analistas de ella.

#### Los componentes de la comunicación

El interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos del proceso: descripciones, listas de ingredientes. Por supuesto que estos modelos difieren. Ninguno de ellos puede calificarse de "exacto" o "verdadero". Algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros al estado actual de los conocimientos acerca de la comunicación.

El modelo de Shannon, Weaver es ciertamente compatible con la teoría de Aristóteles. Shannon y Weaver dijeron que los componentes de la comunicación incluyen: 1) una fuente, 2) un trasmisor, 3) una señal, 4) un receptor, y 5) un destino. Si por

fuerte entendemos el orador, por señal el discurso, y por destino al que escucha, tenemos el modelo aristotélico, más dos elementos agregados: el trasmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario.

#### Un modelo de comunicación

Podemos decir que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Una vez dada la fuente, con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se hace necesario un segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje. En la comunicación humana un mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.

¿Cómo llegan a traducirse en código, en lenguaje, los propósitos de la fuente? Este proceso requiere un tercer componente, un encodificador. El encodificador es el encargado de tomar las ideas de la "fuente" y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. En la comunicación de persona a persona la función de encodificar es efectuada por medio de la capacidad motora de la "fuente": mecanismos vocales (que producen la palabra hablada, los gritos, las notas musicales, etcétera); los sistemas musculares de la mano (que dan lugar a la palabra escrita, los dibujos, etcétera); los sistemas musculares de las demás partes del cuerpo (que originan los gestos del rostro y ademanes de los brazos, las posturas, etcétera).

Cuando se trata de situaciones de comunicación más complejas, separamos a menudo la fuente del encodificador. Por ejemplo, podemos considerar a un gerente de ventas como la "fuente" y a los vendedores como sus encodificadores; es decir, que estos últimos son gente que en forma de mensajes traduce para el consumidor la intención o los propósitos del gerente.

Podemos considerar los canales en distintas formas. La teoría de la comunicación ofrece, por lo menos, tres significados para la palabra "canal". Por el momento, basta con decir que un canal es un medio, un portador de mensajes, o sea, un conducto. Es exacto decir que los mensajes solo pueden existir en algunos canales. pero a pesar de esto la elección de canales es, a menudo, un factor importante para la efectividad de la comunicación.

Nos falta ahora tan solo uno de los componentes básicos de la comunicación. Así como la fuente necesaria un encodificador para traducir sus propósitos en mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un decodificador para retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor. Hemos dicho que en la comunicación de persona a persona el encodificador podría ser el conjunto de facultades motoras de la fuente. Por esa misma razón podemos considerar al decodificador de códigos como el conjunto de facultades sensoriales del receptor. En las situaciones de comunicación de una o dos personas los sentidos pueden ser considerados como el descifrador de códigos.

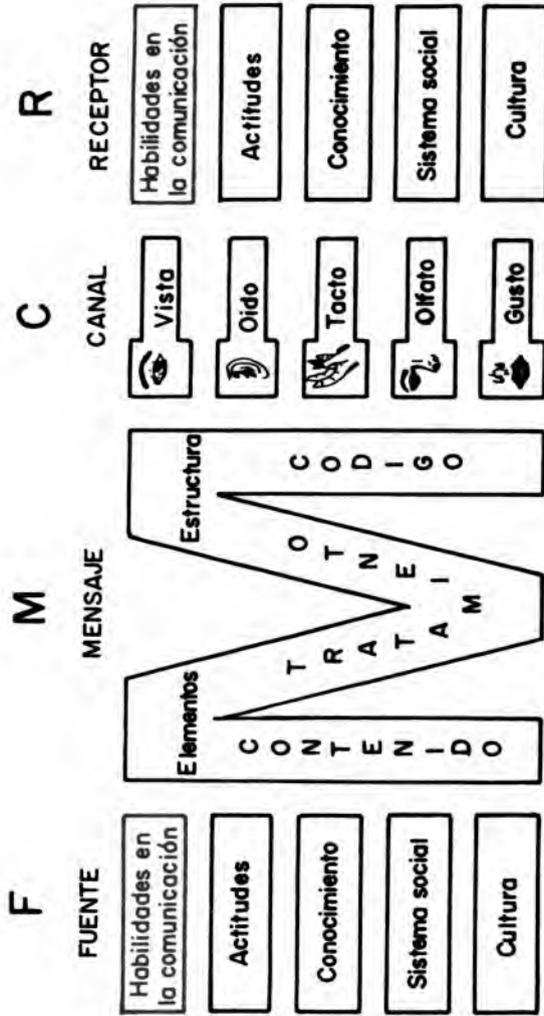
Estos son, pues, los componentes que habremos de incluir en nuestra discusión de un modelo de proceso en la comunicación:

1. La fuente de la comunicación
2. El encodificador.
3. El mensaje.
4. El canal.
5. El decodificador.
6. El receptor de la comunicación.

Los componentes de la comunicación discutidos son esenciales para la comunicación. Tanto si hablamos de la comunicación con respecto a una sola persona, como a dos o a toda una trama institucional, deben haberse cumplido las funciones definidas como fuente, encodificador, decodificador de códigos y receptor. Los mensajes se hallan implicados siempre en una u otra forma, y existen, en uno u otro canal. De qué manera se juntaron, en qué orden y dentro de qué tipo de interrelación, depende de la situación, de la naturaleza del proceso específico que está en estudio y de la dinámica desarrollada.

Es provechoso utilizar estos ingredientes para hablar de la comunicación. Pero sería arriesgado suponer que uno de ellos se halla antes y otro después, o que son independientes unos de otros. Esto niega el concepto de proceso, y la comunicación es un proceso.

La importancia de esto puede ser caracterizada muy bien por el argumento tradicional de la prioridad relativa de los huevos y la gallina. Una frase útil para no



Modelo de los componentes de la comunicación

olvidar la interrelación que implica un proceso es recordar la siguiente definición: un pollo es lo que un huevo hace para reproducirse a sí mismo.

Sugerencias para la reflexión y la discusión

1. El concepto de proceso tiene una importancia vital para la comprensión de la comunicación. ¿Qué entiende usted por proceso? Encuentre ejemplos de éste. ¿Puede describir un proceso a través de la utilización del lenguaje? ¿En qué forma influye usted sobre un proceso cuando habla de él? En caso de omitir algo, ¿qué es? Halle ejemplos de algo que no sea un proceso. ¿En qué forma determina usted lo que es un proceso y lo que no lo es? ¿Qué importancia tiene hacer esta distinción? ¿De qué modo afecta el concepto de proceso la forma en que vemos el mundo?
2. Elija un ejemplo de una institución en el terreno que a usted le interese. Trate de describir las conductas de la institución desde el punto de vista del modelo de comunicación que ha sido presentado en este capítulo. ¿Puede incluir en él todas las conductas institucionales? ¿En qué sentido es útil describir la ilustración en términos de comunicación? ¿Cuáles son los peligros que encierra esa descripción?
3. ¿Cuál es la diferencia entre una fuente de comunicación y un receptor de comunicación y, por otro lado, qué tienen en común?
4. En este capítulo se hizo una distinción entre la fuente y el codificador. ¿Puede encontrar ejemplos dentro de su propia experiencia, en los cuales una de las personas desempeñará una de estas funciones y la otra la segunda? Al analizar la comunicación política, o la actividad del consejero de relaciones pública, ¿cómo podemos distinguir entre las funciones de la fuente y las del codificador? ¿Hasta qué punto tiene la gente la responsabilidad de decirnos si es la autora original de sus mensajes o si tan solo está emitiendo los que otros hicieron para ella?

CODIFICADOR



FUENTE

DESCIFRADO



RECEPTOR

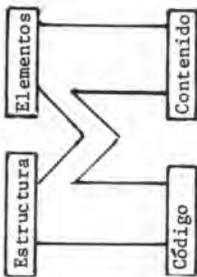
COMUNICADOR

Aptitudes  
Destreza Comunicativa

USTED  
Conocimientos  
Contexto Socio-cultural

MENSAJE

Hechos  
Opiniones  
Experiencias  
Instrucciones  
Observaciones  
Ideas



TRATAMIENTO

FISICO  
Hablar  
Escribir  
Mostrar

FORMA

Noticias  
Dramas  
Ordenes  
Ficción

MOTIVACION

Seguridad  
Reconocimiento  
Respuesta  
Nuevas Experiencias

CANAL

INDIVIDUAL

Cartas  
Visitas  
Teléfono

GRUPO

Reuniones  
Giras  
Demostraciones

MASAS

Periódicos  
Radio  
Televisión  
Publicaciones

AUDIENCIA

Aptitudes  
Destreza Comunicativa  
Conocimientos  
Una sola Persona  
Contexto Socio-Cultural

GRUPO de gentes

Masas

PROPOSITO

Informar  
Instruir  
Inspirar



SECCION II, ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

SECCION II. ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

ETAPAS EN EL DESARROLLO HUMANO

*Traducido y adaptado de :*

AMERICAN ASSOCIATION OF LAND-GRANT COLLEGES AND STATE UNIVERSITIES.  
*Communication Training Program. National Project in Agricultural Communications. Wells-Hall . Michigan State University. East Lansing.*

*Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.*

Robert J. Havighurst en su libro "Desarrollo Humano y Educación" define el desarrollo como algo que se construye en ciertos períodos de la vida del individuo. El éxito en alcanzarlo conduce a la felicidad y al suceso en otros asuntos que se presentarán en el futuro, mientras que el fracaso conduce a la infelicidad del individuo, a una desapro bación de la sociedad y en dificultades con los asuntos futuros. Havighurst identifica los principales puntos de desarrollo como se señala a continuación:

Infancia y niñez -hasta los 6 años.

1. Aprende a caminar.
2. Aprende a tomar alimentos sólidos
3. Aprende a hablar.
4. Aprende a controlar las funciones de eliminación de excretar del cuerpo.
5. Aprende las diferencias de sexo.
6. Adquiere estabilidad fisiológica.
7. Forma conceptos simples de la realidad social y física.
8. Aprende a relacionarse emocionalmente con sus padres y otras personas.
9. Aprende a distinguir lo correcto de lo erróneo y desarrolla conciencia sobre ello.

Niñez mediana -de 6 a 12 años.

1. Adquiere destrezas físicas necesarias para los juegos ordinarios.
2. Desarrolla aptitudes hacia si mismo con un organismo en crecimiento.
3. Aprende a comportarse con los compañeros de la misma edad.
4. Aprende el rol social apropiado para el sexo masculino o femenino.
5. Desarrolla destrezas fundamentales en la lectura, escritura y cálculos.
6. Desarrolla conceptos necesarios para vivir.
7. Desarrolla conciencia, moralidad y escala de valores.
8. Adquiere independencia personal.
9. Desarrolla aptitudes hacia los grupos sociales y las instituciones.

Adolescencia -de 13 a 18 años.

1. Alcanza nuevas relaciones, más maduras, con los compañeros de edad de ambos sexos.

2. Asume un rol social masculino o femenino.
3. Acepta sus características físicas y usa el cuerpo efectivamente.
4. Adquiere independencia emocional de sus padres y otros adultos.
5. Alcanza seguridad e independencia económica.
6. Selecciona y se prepara para una ocupación.
7. Se prepara para el matrimonio y la vida en familia.
8. Desarrolla destrezas intelectuales y conceptos necesarios para la competencia cívica.
9. Desea y alcanza un comportamiento social responsable.
10. Adquiere un conjunto de valores y un sistema ético como vía de comportamiento.

Adulthood -18 a 30 años.

1. Selecciona un compañero o compañera.
2. Aprende a vivir con su pareja de matrimonio.
3. Comienza una familia.
4. Educa a los niños.
5. Administra un hogar.
6. Comienza a realizarse en una ocupación.
7. Toma responsabilidad cívica.
8. Encuentra un grupo social al que pertenece.

Edad media -de 30 a 55 años.

1. Alcanza adultez cívica y responsabilidad social.
2. Establece y mantiene un standard económico de vida
3. Ayuda a los niños de 10 a 15 años a ser responsables.
4. Desarrolla actividades propias para adultos en su tiempo libre.
5. Reconoce a su pareja como persona.
6. Acepta, y se ajusta a, los cambios fisiológicos de la edad.
7. Se adapta al estado de vejez de sus padres.

Madurez

1. Se ajusta al decrecimiento de la fortaleza física y la salud.
2. Se ajusta a la idea de retirarse y reducir sus ingresos.

3. Se ajusta a la muerte de su pareja.
4. Establece una filiación explícita con grupos de la misma edad.
5. Enfrenta las obligaciones sociales y cívicas.
6. Establece arreglos para llevar una vida física satisfactoria.



ENSEÑANZA, PERCEPCION Y APRENDIZAJE

*Traducido y adaptado de :*

**AMERICAN ASSOCIATION OF LAND-GRANT COLLEGES AND STATE UNIVERSITIES.**  
*Communication Training Program. National Project in Agricultural Communications. Wells-Hall . Michigan State University. East Lansing.*

**Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.**

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

I. El proceso de aprendizaje.

- a. La buena enseñanza es un arte, que consiste en extraer conocimientos más que en introducirlos.
- b. El aprendizaje es un proceso activo y no pasivo.
- c. El estudiante no puede ser considerado independientemente de su ambiente.
- d. La personalidad es importante y se debe considerar cuando se establecen las etapas del aprendizaje efectivo.
- e. El aprendizaje significa trabajar para uno mismo y para el maestro.
- f. El aprendizaje comienza cuando el estudiante se encuentra en un punto distinto al de su maestro.
- g. Mientras el estudiante más participa en el aprendizaje, más aprenderá.
- h. Toma cierto tiempo medir el grado de aprendizaje.
- i. El estudiante necesita saber hacia dónde va y por qué está yendo hacia allí.
- j. El proceso de aprendizaje es gradual, principalmente al inicio.
- k. El uso de ejemplos es un método efectivo de enseñar.
- l. El aprendizaje es un proceso complejo. Por ejemplo:
  - 1. El maestro tiene que saber extensamente lo que trata de enseñar.
  - 2. El estudiante tiene que entender lo que se le enseña.
  - 3. El maestro tiene que conocer las leyes que rigen el aprendizaje de la gente.
  - 4. Maestros y estudiantes tienen que conformar un sólo cuadro para el aprendizaje.

II. El maestro en una situación de enseñanza.

- a. La amabilidad es una de las primeras cualidades de un buen maestro.
- b. El maestro efectivo es un conductor del aprendizaje.
- c. El maestro tiene que tomar su tiempo para compenetrarse con cada uno de los participantes en sus clases.
- d. No importa por cuánto tiempo haya enseñado, ningún maestro debe entrar a un salón de clases sin un plan para el desarrollo de cada lección.
- e. Los salones de clases no deben parecer un concurso en el cual el maestro compete con los estudiantes.
- f. Las técnicas de enseñanza deben ser las esclavas del maestro y no a la inversa.
- g. Lo que se aprende es una prueba para ambos: el maestro y el estudiante.

III. El estudiante individual.

- a. El maestro tiene que reconocer el valor individual de cada estudiante.
- b. La fé en la habilidad de otros para aprender es esencial en la enseñanza.
- c. No hay dos estudiantes iguales.
- d. Es necesario entender a los estudiantes tanto como grupo cuanto como individuo.
- e. El contacto personal es importante para aprender más acerca de los estudiantes .
- f. Un grupo de aprendizaje lento está tan ansioso por aprender a hacer cosas como cualquier grupo de aprendizaje rápido.
- g. El sentido de pertenencia es lo primero que un estudiante trata de averiguar cuando se incorpora a un grupo.
- h. El estudiante desea tener una experiencia desafiante.
- i. Cada cosa que el maestro hace en el salón de clases comunica algo a sus estudiantes.

DOS ESQUEMAS DE COMPORTAMIENTO RELACIONADOS CON DOS PUNTOS DE VISTA  
SOBRE LA TRANSMISION DEL SIGNIFICADO

Los siguientes postulados deben considerarse en forma continua.

Si nos comportamos poniendo  
el significado en las palabras,  
-----  
entonces?

Si nos comportamos poniendo  
el significado en las gentes, en  
-----  
entonces?

1. El significado puede transmitirse igual que si fuera un símbolo.
2. Dado un vocabulario común el mensaje significa lo mismo para la fuente y para la audiencia.
3. La preparación de un mensaje puede ser correcta o incorrecta.
4. El concepto de error es una dicotomía.
5. Cuando el error ocurre la principal razón para ello radica en el receptor.
6. La mayor responsabilidad para el éxito radica en el proceso de codificación por parte del receptor.
7. Las expectativas de éxito en el esfuerzo de comunicación son muy altas.
8. Las fuentes se sienten ansiosas por saber si el mensaje se envió correctamente o no.
9. Los sistemas de retro-alimentación no son importantes.
10. La ruptura de la comunicación es acompañada a menudo de mucha emoción.
11. La mayor parte del tiempo y energía deben dedicarse a la elaboración de un mensaje correcto.

1. Significados no son transmisibles como pueden serlo los símbolos.
2. La fuente y la audiencia nunca tendrán el mismo significado, aunque ambos compartan el mismo vocabulario.
3. La preparación del mensaje varía en relación con la audiencia prevista.
4. El concepto de error es continuo.
5. Cuando el error ocurre, la mayor razón para ello radica en la fuente.
6. La mayor responsabilidad para el éxito radica en el proceso de codificación de las fuentes.
7. Hay expectación tentativa para el éxito de cualquier mensaje dado.
8. La fuente se siente ansiosa porque no es capaz de predecir la respuesta a su mensaje.
9. Los sistemas de retro-alimentación son esenciales.
10. La ruptura de la comunicación es acompañada por análisis razonables.
11. El tiempo y la energía deben dividirse entre el mensaje inicial, evaluación de la retro-alimentación y codificación adicional del mensaje.

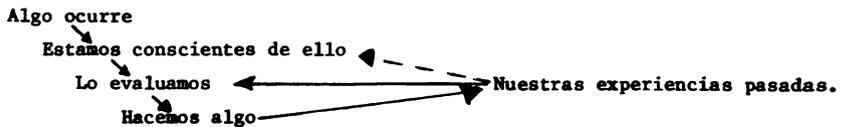
UN MODELO DE PERCEPCION Y COMUNICACION

La acción social en una sociedad democrática es efectivamente impulsada por la comunicación con otras gentes. Realmente, nosotros podemos comunicarnos efectivamente solo en el grado en que podamos entender a los demás. De esta manera, en esencia, el entendimiento viene a ser la palabra clave en el proceso. Hay una gran necesidad de que aprendamos a entendernos a nosotros mismos y a los demás en el hogar, la comunidad, la nación y en el mundo.

El punto es hacer que todos los participantes reconozcan la importancia del proceso de la comunicación en la acción social, para lograr un mejor entendimiento:

1. Que ocurre cuando aprendemos.

Las actividades de aprendizaje son significativas.



El comportamiento puede cambiar como resultado de un cambio en:

- Conocimientos
- Aptitudes
- Destrezas

2. La importancia de las diferencias individuales.

- Interés de los adultos
- Hábitos al escuchar
- "Como perciben la realidad"

3. Los mensajes son interpretados a la luz de las experiencias individuales.

Shannon-Weaver presentan el siguiente concepto:



## CLASIFICACION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO

*Traducido y adaptado de :*

AMERICAN ASSOCIATION OF LAND-GRANT COLLEGES AND STATE UNIVERSITIES.  
*Communication Training Program. National Project in Agricultural Communications. Wells-Hall . Michigan State University. East Lansing.*

*Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.*

A.- Individual.

1. Una persona toma un programa de educación por él mismo. Ejemplos:

-Decide ampliar sus conocimientos de música leyendo sobre ella sistemáticamente, escuchándola y asistiendo a cursos de este tipo.

-Un trabajador en educación de adultos decide tomar un programa de avance profesional.

2. Un grupo o una persona toma un programa diseñado para educar a otros individuos. Ejemplos:

-Un consejero de lectores en una biblioteca trabaja seleccionando lecturas para un patrón.

-Un supervisor intenta ayudar a uno de sus compañeros a hacer un mejor trabajo.

-Un agente de extensión trabaja con un agricultor para ayudarlo a mejorar el manejo de su finca.

B.- Grupal.

3. Un grupo (con o sin liderazgo continuo) desarrolla un programa de educación para él mismo. Ejemplos:

- Un club desarrolla su programa anual.

- Un grupo de gentes de una misma edad decide trabajar junta sobre un tema de interés común.

4. Un maestro (quien generalmente es un especialista en el aprendizaje) realiza un programa de educación para y a menudo con un grupo. Ejemplos:

- Un profesor de literatura desarrolla un programa para un grupo en particular.

-Una mejoradora del hogar trabaja con un grupo de amas de casa para desarrollar su programa anual.

-El administrador o supervisor trabaja con su staff en un programa de educación profesional.

5. Un pequeño grupo desarrolla una actividad educacional para un grupo más grande y del cual el grupo pequeño es una parte. Ejemplos:

-Un comité trabaja en la preparación de un programa para una conferencia profesional o convención.

-El comité ejecutivo de un club local desarrolla un grupo de actividades educacionales alrededor del programa y las necesidades para que se mantengan unidos.

6. Los representativos de un número de grupos trabajan juntos para mejorar un programa común. Ejemplos:

-Los presidentes de un número de asociaciones de voluntarios en una provincia forman un consejo para identificar, desarrollar y trabajar con sus problemas comunes.

-Los delegados de todos los clubes en un asentamiento agrario se reúnen para desarrollar un programa común.

C.- Institucional.

7. Una institución desarrolla un programa fundamental de mejoramiento de los servicios actuales. Ejemplos:

-Miembros del staff determinan desarrollar y conducir un programa más efectivo de educación de adultos para sus constituyentes.

-Los profesores de un colegio nocturno deciden revisar sus programas de enseñanza.

8. Una institución desarrolla un nuevo programa de servicios. Ejemplos:

-El director de un museo desarrolla un programa elaborado en torno a un nuevo objetivo educacional.

-Una fundación nacional elabora un nuevo curso de acciones para ser diseminadas ampliamente a través de todo el país.

-El Ministro y cuerpo dirigente de una iglesia toma a su cargo un programa de clases para adultos y discusiones en grupo.

9. Un grupo de instituciones trabajan juntas para mejorar sus programas.

Ejemplos:

-Los directores de los colegios nocturnos dentro de una misma área desarrollan un programa continuo de conferencias y consultas para resolver problemas comunes.

-Los jefes de instituciones de educación de adultos en una ciudad tratan de identificar las necesidades comunes en las cuales ellos podrían trabajar.

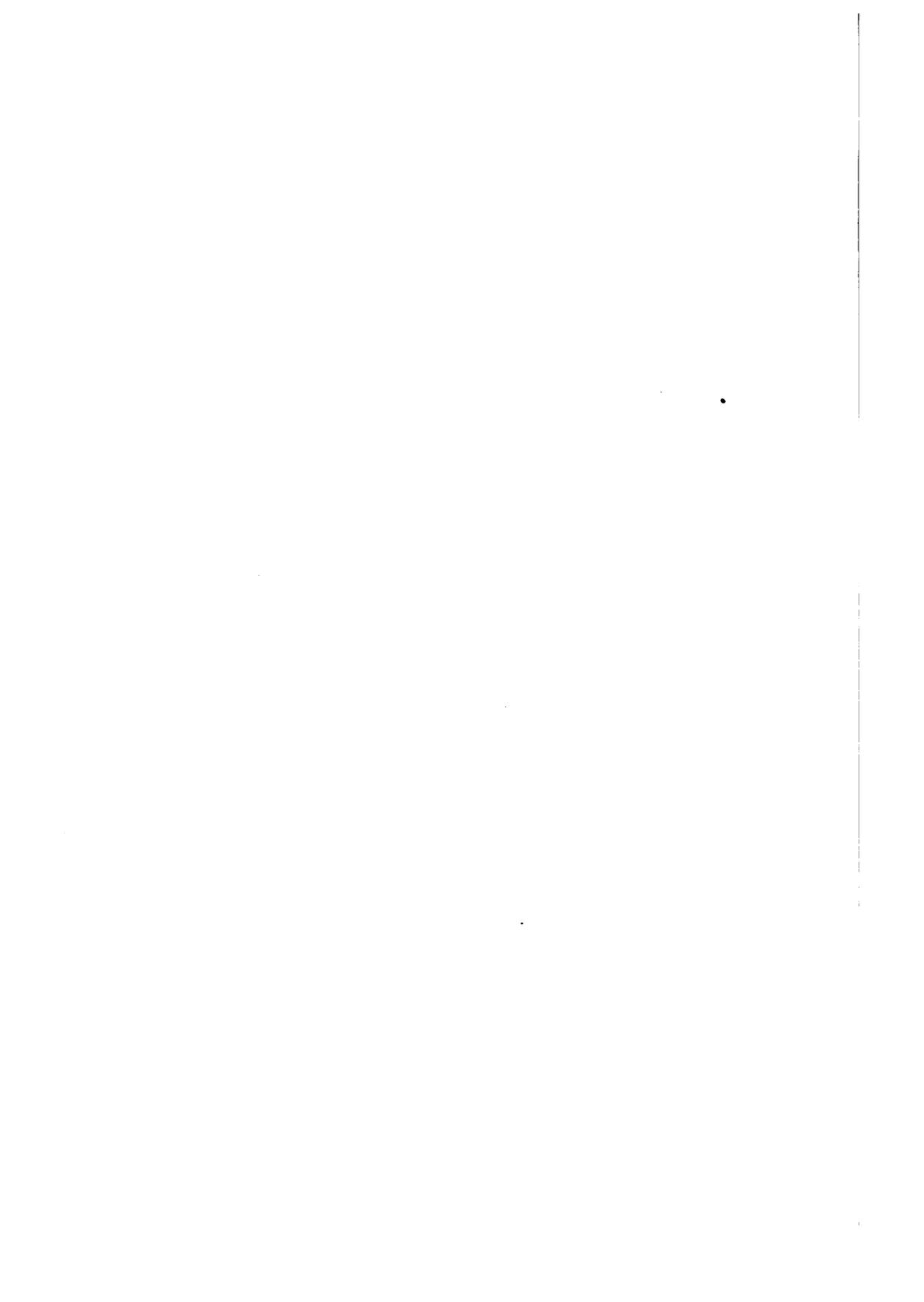
D.- Masas

10. Un individuo, grupo, o institución emprende un programa para una audiencia de masas. Ejemplos:

-Un profesor presenta un curso por televisión.

-Un panel de discusión es llevado a cabo a través de un programa de radio.

-Un publicista entrega un conjunto de libros sobre temas populares.



PRINCIPIOS RELACIONADOS CON LA ELABORACION  
DE PROGRAMAS DE ACCION SOCIAL

*Traducido y adaptado de:*

*BEAL, G. M., BOHLEN, J. M. Principales relating to getting a program off the group. CTP. Cooperative Extension Work, in Agriculture and Home Economics. University of Illinois.*

*Por: Raúl A. Pineda, comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.*

Se ha reconocido que en definitiva todas las decisiones son tomadas por individuos. Igualmente, es bien aceptado que ninguna decisión se toma sin la influencia de algún grupo. Nosotros tenemos que volver a los valores y aptitudes del individuo para tener realmente un concepto claro sobre la influencia de los grupos en algunas clases de decisiones. Sin embargo, el hecho de que los valores y aptitudes son un producto de la influencia de grupos es algo aceptado. Toda la acción social y todos los actos unitarios que propenden a la formación de una acción social implican medios y fines que son utilizados para obtener aquellos fines.

Parece ser que hay muchas actividades que raramente el hombre, si fuere posible, conduciría el mismo. Muchas decisiones individuales en torno al manejo de una finca caen dentro de esta categoría. Sin embargo, el hombre mueve la acción de grupos cuando el siente que sus propias necesidades o las necesidades de importantes grupos referenciales pueden ser alcanzadas mejor mediante la acción de grupos. Como nuestra sociedad se vuelve más y más compleja, el hombre encuentra que el tiene que estar cada vez más envuelto en la acción de grupo en algunas o todas las fases del proceso de toma de decisiones, si es que el va a tomar decisiones inteligentes.

Las páginas siguientes son un breve sumario de Construcción de la Acción Social. La construcción tiene que ver con la clase de cambios sociales que se desean obtener a través de la acción conjunta de individuos que actúan a través de grupos que analizan sus problemas, analizan sus recursos, determinan las metas y medios, y conducen las acciones relevantes del grupo.

Razones de tiempo y espacio no permiten hacer un análisis completo de las clases de grupos a través de los cuales el cambio social o la acción social pueden ser obtenidos. Algunos de los posibles grupos alternativos a través de los cuales la acción grupal puede tener lugar son grupos informales, grupos institucionales; grupos de interés especial, grupos agenciales, y combinaciones de estos tipos de Grupos. Deberá reconocerse que hay una gran variación en el grado en que estas diferentes clases de grupos serán servidas o controladas por sistemas sociales más grandes y de los cuales ellos son una parte.

La acción social es un proceso muy complicado. Sin embargo, se cree que la siguiente estructura provee un modelo o marco de referencia para el análisis de la acción social o dentro del cual una acción social eficiente puede ser planeada.

Primero, la estructura general es presentada. Lo siguiente es una breve descripción de cada paso:

1.- El Sistema Social. Todas las acciones sociales tienen lugar dentro del contexto de sistemas sociales. Por ejemplo, el sistema general dentro del cual el programa local de extensión es ejecutado es, principalmente, el condado como un sistema social. Pero hay también sistemas extra-condado que son muy importantes, como son el sistema burocrático de extensión y sus partes componentes. En el mismo sentido, el principal sistema social para ciertos programas de acción debe ser la comunidad. Si uno proyecta conducir una acción social inteligentemente, por lo menos tiene que haber un entendimiento general de todo el sistema social dentro del cual habrá de tener lugar. Ese entendimiento tiene que comprender asuntos tales como las características únicas del sistema, sus valores, el poder estructural, los grupos formales e informales; instituciones, localización de los grupos, estratificación e inter-relación entre estos.

2.- Convergencia de intereses. Toda acción social comienza con la convergencia de intereses y la definición de necesidades de dos o más personas. Estos intereses pueden ser comunes o complementarios. Generalmente, la convergencia original de intereses envuelve a solo unas cuantas personas. Algo importante de anotar en términos del Servicio de Extensión es que los miembros del conjunto de convergencia puede estar conformados de gente: (1) totalmente involucradas en el sistema social; (2) de dentro del sistema y de otros que viven dentro del sistema pero que representan agencias de fuera; y (3) por personas dentro del sistema y otras que provienen de fuera, como un director educacional estadual. En esta etapa, tiene que haber cuando menos una definición tentativa de metas y los posibles medios para alcanzarlas.

3.- Situación social anterior. Para casi todos los programas de acción social, tiene que haber alguna experiencia relacionada con esta clase de, o similar, programas de acción. Algunos pueden haber sido exitosos y algunos fracasos.

Ciertos modelos de liderazgo, relaciones de poder, roles, expectativas y aptitudes entre la gente y los grupos posiblemente se hayan extraído de estas experiencias. Algunos modelos de cooperación o conflicto pueden haber emergido. Parte o toda esta clase de información puede ser importante para el planeamiento de la acción específica del programa que se esté considerando.

4.- Sistemas sociales relevantes. Muy pocos programas de acción envuelven todos los sub-sistemas dentro del sistema general en el cual tienen lugar. De los conocimientos generales del sistema social, la tentativa de definición de los problemas y la situación social existente anteriormente sería posible delinear por lo menos en forma tentativa, los sistemas sociales relevantes. Hay muchas bases sobre las cuales el sistema puede ser relevante. El "Sistema Objetivo" será relevante en que es el sistema en el cual el cambio se produce en la dirección deseada. Otro sistema puede ser relevante si hay probabilidades de involucrarlo en el problema de definición, alcance de metas o ejecución del programa. Otros sistemas llegan a ser relevantes si se juzga que el programa puede entrar en conflicto con sus puntos de vista o choque con sus programas, miembros, status, etc. Sistemas externos pueden convertirse en relevantes si existe alguna probabilidad de involucrarlos en una consulta o en una acción de capacidad. Algunos sistemas serán más relevantes que otros. Este delineamiento tentativo de los sistemas relevantes permite que la gente que promueve el programa empiece a estrechar el sistema de manera que los recursos limitados de que se dispone puedan ser utilizados más efectivamente. En la medida que el programa progresa, ciertos sistemas pueden salir de la clasificación de "relevantes" y otros podrán ser agregados.

5.- Complejo de iniciación (es) 1, 2, ...n. En esta etapa, la definición tentativa y las necesidades de los problemas y metas ha emergido. El próximo paso es iniciar una acción limitada. La acción en esta etapa es de consolidar, obtener recursos y legitimar los programas. Generalmente surge en pequeño grupo (s) de gente que se interesa en atraer a otros para que participen en la acción. Tiene que haber solamente un grupo iniciador, aunque a veces hay muchos o algunos. La iniciación puede tener lugar en forma muy rápida o tomar meses o años.

6.- Legitimación. La legitimación es utilizada aquí, principalmente, en el sentido de dar autoridad a la justificación de la acción. Los legitimadores son, en última instancia, todas las gentes envueltas en el programa. Sin embargo, en

toda acción social de investigación con la que estamos familiarizados, se ha encontrado que hay muchos más grupos limitados o individuos que tienen el derecho de legitimar. Generalmente es una estructura formal de legitimación (por ejemplo, el Consejo de Extensión) y una estructura informal (por ejemplo, líderes informales en posiciones de poder e influencia que pueden llegar a ser más importantes que los legitimadores formales). En acción social, a menudo caemos en la trampa de pensar que nuestro programa está legitimado cuando obtenemos tal cosa de las estructuras formales. Obtenemos reacciones por parte de los legitimadores que van desde un rechazo llano unido con ideas de los que quieren convertirse en el centro de la actividad promocional. Otra precaución importante debe ser tomada en cuenta. A menudo los legitimadores apoyarán pero no ayudarán a iniciar o conducir el programa de acción; ellos no son un recurso importante en tópicos específicos, competencia, tiempo o energía. No obstante, si uno no legitima con ellos, ellos pueden poner todos sus recursos en contra del programa. Una razón, sobre-simplificada, para tal acción por parte de ellos puede establecerse en términos de sus sentimientos de que si ellos son pasados por alto a menudo en la legitimación, ellos dejan de ser legitimadores - este es un estatus o papel que colocan en alta estima. En algunos casos, el mismo poder de estructura legítima todos los programas de acción dentro del sistema general. Más a menudo, en las comunidades rurales pueden existir estructuras de legitimación más especializadas para diferentes clases de programas - desarrollo industrial, salud, educación, etc. La estructura de legitimación puede ser difícil de determinar para nuevos tipos de programas o cuando las estructuras están en proceso de cambio.

7.- Evaluación. Esta etapa se ubica en la formulación para enfatizar la importancia de una constante evaluación de las acciones; proyectar hacia adelante para alcanzar los objetivos inmediatos, mediatos y finales; explorar medios alternativos; seleccionar los medios; planificar en función de los medios y fines y actuar en relación con estas decisiones. Este concepto permite re-definir y hasta detener la acción social en todos los puntos del programa elaborado. Por ejemplo, el alcance, tiempo, estrategia y énfasis relativo de varios aspectos del programa de acción son cambiados a menudo conforme al grado en que ellos van pasando por el proceso de legitimación. Sin embargo, los mismos cambios pueden ocurrir en cualquier etapa. Los objetivos de la evaluación y la planificación deben proveer bases firmes para "los próximos pasos o etapas."

8.- Difusión. El problema en sí, la necesidad sentida y la motivación para hacer algo en torno a esta situación ha sido aprobada solo sobre la base del acuerdo de un pequeño grupo de personas. Algunas veces asumimos que esto es todo lo que se necesita. Sin embargo, si esperamos motivar otros individuos y sistemas relevantes para participar y actuar, ellos, también, tienen que definir la necesidad del programa y estar dispuesto a actuar. En este estadio, hay una necesidad de gente que pueda proveer la clase de recursos que se necesitan. Llamamos a esta gente que hace el trabajo el grupo difusor. Es obvio que necesitamos muchas combinaciones diferentes de gente y hasta grupos de difusión completamente diferentes para la ejecución eficaz de este trabajo.

9.- Definición general de necesidades. Esta es la etapa en que se presenta la oportunidad o se hace el intento para promover la definición de las necesidades de la parte relevante, o, en sentido general, el sistema objetivo. Se espera que en esta fase el problema bajo consideración llegará a ser realmente una necesidad sentida por el sistema de relevancia. Hay muchas técnicas que pueden ser utilizadas para determinar o asegurar la definición de necesidades por el sistema relevante.

10.- La gente decide que hacer. Esta fase generalmente está integrada a la definición general de necesidades. Se indica aquí como una parte separada para enfatizar la importancia de no solamente obtener el acuerdo tácito de que el problema existe, sino un compromiso de acción en cuanto al problema.

11.- Formalización de metas y objetivos. Después de que el sistema relevante está acorde en que un problema realmente existe y se ha comprometido a actuar en relación con él, los objetivos deben ser planteados y formalizados por los sistemas relevantes o los sub-grupos a quienes esta autoridad ha sido delegada. Esto generalmente incluye objetivos específicos y generales y metas inmediatas, intermedias y a largo plazo.

12.- Decisión sobre medios. Una vez que se han establecido las metas, viene el problema de explorar los medios alternativos que puedan ser utilizados para alcanzarlas. Hemos intentado ilustrar el esquema de que muchas veces es más difícil ponerse de acuerdo en los medios que en las metas. Con el rango de medios disponibles, una decisión tiene que ser tomada y sobre ella una o varias, en las mentes de los sistemas relevantes, deben utilizarse para alcanzar los objetivos y metas.

13.- Estableciendo el plan de trabajo. Dentro del marco de lo decidido en torno a las metas y medios generales, series específicas de acción tienen que considerarse para lograr que el trabajo se planifique. Estructura organizativa, de signación de responsabilidades, planeamiento de actividades específicas, tiempo, etc., son parte de esta etapa.

14.- Movilización y utilización de recursos. Dentro del marco del Plan de Trabajo, debe prestarse atención a la obtención y organización de los recursos para poder llevar a cabo el programa. Se reconoce que, para que un programa alcance este nivel, ha habido gran movilización y organización de recursos. Sin embargo, esta etapa se refiere específicamente a la movilización y obtención de los recursos relacionados directamente con la conducción del plan formal del trabajo.

15-16.- Desarrollando el programa de acción. De acuerdo con el plan de trabajo, el programa está listo para ser desarrollado.

17.- Evaluación final. Esta etapa requiere de más de una acción específica para evaluar el programa como un todo. Los resultados tienen que ser evaluados en función de los objetivos previstos. Debe darse atención no solo a aquellas áreas donde los objetivos establecidos claramente no han sido obtenidos satisfactoriamente, sino también a reconocer y expresar satisfacción por aquellos que han sido exitosamente cumplidos.

18.- Continuación. De la evaluación final surgen "los próximos pasos" en torno a las metas que no han sido satisfechas completamente, las metas intermedias que han sido decididas y aprobadas o la extensión de acciones consistentes con las metas a largo plazo.

METODOS DE APRENDIZAJE. EL ENFOQUE INDUCTIVO

*Traducido y adaptado de :*

**AMERICAN ASSOCIATION OF LAND-GRANT COLLEGES AND STATE UNIVERSITIES.**  
*Communication Training Program. National Project in Agricultural Communications. Wells-Hall . Michigan State University. East Lansing.*

**Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.**

### El Enfoque Inductivo

La política, la religión o las mujeres, no son siempre nuestros motivos, pero el enfoque que les damos hace la diferencia entre el éxito y el fracaso.

En la enseñanza, también, el método de presentar el material es a menudo más importante que el dominio que tenga el instructor sobre el tema específico, lo que resulta en un mejor aprendizaje por parte del estudiante. Para tener éxito, se tiene que emplear un enfoque hacia el estudiante y hacia el tema específico, el cual a través de una natural y continua motivación, ayuda al estudiante a captar y retener el material presentado. En la parte que sigue, esperamos definir y desarrollar un enfoque como éste. No es un enfoque revolucionario o único. Tampoco ha sido bien entendido y como resultado, se usa muy poco.

Cuando uno asiste a la escuela secundaria, en el décimo grado de inglés, probablemente durante las primeras dos semanas tuvimos una revisión de gramática-- nombres, verbos, participios, gerundios, etc..., luego entramos en la escritura de algunos temas. Tuvimos algunas lecturas y se nos habló sobre la forma de exponerlos, narrarlos, escribirlos, las características de estudio y cosas por el estilo. Después que nos dieron los principios generales sobre cómo hacerlo, se nos pidió que escribiéramos sobre tópicos tales como: "Cómo trazar una curva"; "Qué hice yo el último verano"; o "Mi tío favorito".

Este enfoque contrasta con el usado por una profesora en Muncia, Indiana. Primero, ella hizo que la clase leyera unas cuantas historias cortas y de las cuales ella extrajo un tema "Soy yo el cuidador de mi hermano?". Motivó entonces una discusión en la clase sobre esta pregunta. Todos llegaron a estar muy interesados y formularon tantas preguntas que muy pronto no hubo suficiente tiempo en la clase para escucharlos. La profesora sugirió que los alumnos escribieran sus conclusiones y las sometieran a consideración. Cuando ella revisó los trabajos entregados hizo señalamientos como éstos:

- a) "Miren, esta oración tiene 45 palabras. Es algo larga. Traten de descomponerla en dos o tres oraciones".
- b) "Aquí tienen ustedes un sujeto sencillo y un predicado plural. Miren a ver si pueden hacer que tengan concordancia".

Como resultado de este ejercicio y uno o dos más, que fueron introducidos de la misma manera, los estudiantes preguntaron un día si ellos podrían tener una clase de refrescamiento en gramática. La respuesta fué positiva y todos los estudiantes mostraron entusiasmo unánime.

¿Ve usted la diferencia en el enfoque?. Vamos a hacerla mas clara tomando otro ejemplo. Cuando yo enseñaba trigonometría en la escuela secundaria comencé mostrando un círculo. Expliqué la rotación alrededor de un punto; presenté definiciones de ángulos, coordenadas y grados. Más tarde, definí las diferentes funciones trigonométricas con atención a los signos en los diferentes cuadrantes, poniendo algún énfasis en los nombres y significados de estas funciones. Alrededor de una semana después, entramos en la solución de triángulos y luego aplicamos este conocimiento a la solución de problemas prácticos. Si yo tuviera que enseñar otra vez, creo que empezaría en una forma algo diferente, algo así como esto: "¿Ha notado usted el asta de la bandera que está afuera en el frente? ¿Qué altura tiene? ¿Cómo podríamos averiguarlo?".

Permití a los alumnos hacer sus sugerencias sobre cómo escalar el palo con una soga alrededor de la cintura, medir la driza de la bandera, etc. para luego preguntarles: ¿Si nosotros midiéramos la distancia desde la base del asta a un punto conveniente y el ángulo entre ese punto y el extremo del asta de la bandera, podríamos determinar la altura? ¿Cómo?. Con un sextante, un teodolito, un transportador u otro equipo podríamos medir el ángulo. Podríamos también encontrar una solución similar a la usada para los triángulos, construyendo (en papel) uno a escala. Sólo tendríamos un paso para demostrar que todos los triángulos rectangulares que tienen un mismo ángulo agudo son similares a todos los otros. Por consiguiente, el radián de sus diferentes lados será siempre el mismo para uno o para otro. Si nos imagináramos los valores de estos radiantes y los pusiéramos en una tabla, no tendríamos que ir a través de un problema de construcción cada vez que tenemos un problema de cálculo. Solamente usaríamos la tabla que hemos preparado. Nos sorprenderíamos al aprender que alguien había hecho ya estas tablas que todos usamos. De aquí, podríamos generalizar, yendo un poquito más lejos y tratar de ver el porqué de las funciones trigonométricas.

A una de nuestras compañías consultoras se le pidió recientemente que ayudara en el desarrollo de un curso de entrenamiento para jefes. Se deseaba seleccionar algunas horas al azar, escalonar el salario de los trabajadores y ponerlos en condiciones de que en cualquier momento pudieran hacerse cargo del trabajo de sus jefes. El problema era cómo desarrollar el curso.

Nuestro consultor dió a este asunto considerable importancia. Habló con una pareja de amigos que habian sido jefes exitosos. Les preguntó cuáles eran las cosas que un jefe de planta necesitaba saber. Las respuestas fueron algo así como:

"Un jefe de planta tiene que saber cómo llevarse con su gente. Tiene que tratar a la gente con cortesía y respeto".

"Un jefe de planta tiene que conocer a su gente, lo que ellos hacen y lo que ellos no hacen".

"Un jefe de planta tiene que conocer su maquinaria, lo que ellas pueden hacer, cómo ajustarlas, repararlas o hacer que sean reparadas".

"Un jefe de planta tiene que realizar labores de mantenimiento".

Así, con base en esta información, se desarrolló un programa de sesiones, y se preparó material de lectura para diferentes tareas. Se decidió dedicar dos sesiones a relaciones humanas con lecturas de la obra "Relaciones de empleados y fundamentos de este tópico"; celebrar algunas sesiones de lectura sobre el Boletín de la Asociación Americana de Administración y tener algunas sesiones de discusión. Luego se dedicarían dos sesiones a la maquinaria básica, aunque el tiempo no permitiera cubrirlas totalmente en una visita a las factorías para verlas en operación. Se conducirían sesiones individuales para tratar asuntos sobre matemáticas, costos, organización de la compañía y así, el tiempo de estudio correría rápidamente. Esto, dijo él, aunque distaba mucho de estar completo, daría a los hombres un buen conocimiento básico para empezar.

Pero luego, nuestro consultor pensó que esto era justamente lo que él había visto ya en cursos que había tomado y que no estaban realmente caracterizados como algo impactante. ¿Qué era lo que pasaba.. y ¿cómo podría hacerse algo diferente?.

De manera que trató de nuevo y empezó proponiendo que a cada estudiante se le pidiera que trajera una copia de cualquier formulario -- por ejemplo un pedazo de papel (excluyendo planos y tarjetas para planos) que su jefe de planta usaba; borradores de comprobantes y planillas de trabajo adicional, pedirlos de ayuda, prevenciones sobre algo y así por el estilo.

Las primeras dos sesiones deberían dedicarse a buscar estos formularios, discutirlos, aprender cómo llenarlos, cómo obtener la información para llenarlos, cuándo usarlos, a quién enviarlos y qué pasaría una vez que fueran enviados.

La tercera sesión debería dedicarse a generalidades sobre la base de las dos primeras reuniones; hacer un listado de las responsabilidades del jefe de planta y formular un conjunto de reglas o guías para su operación. Como tarea de clase, los hombres deberían instruirse sobre cómo llegar a sus jefes de plantas y obtener ideas y sugerencias. Trás esto, el consultor volvió donde viejos amigos que habían sido jefes de planta y preguntó: "Cuál es el problema más duro que usted ha tenido como jefe de planta?". Deme los detalles! Tomó notas y escribió sus respuestas como estudios de casos para discutir con sus estudiantes. Dedicó otra sesión a generalizar sobre lo que habían aprendido de estos casos. Como conclusión, planeó que cada uno de los estudiantes escribiera una descripción de la posición de jefe de planta. Esto sería seguido de una sesión de discusión y crítica de las descripciones de la posición anotada.

Tenemos ahora seis ejemplos --o tres pares de ejemplos--ilustrativos y algunos enfoques completamente opuestos al tema específico. En el primer ejemplo el maestro empieza, por cada individuo, con principios básicos o generales y definiciones. De aquí, que él pensara aplicar estos principios a situaciones específicas. Esto le condujo en sentido general a lo específico o sea lo que nosotros llamamos el razonamiento deductivo o enfoque deductivo.

En el segundo ejemplo para cada caso de campo, notamos que el maestro empezó con problemas o situaciones específicas y dibujó generalizaciones de ellas de manera de poder desarrollar principios.

Este movimiento de lo específico a lo general, es llamado el razonamiento inductivo o el enfoque inductivo. Los primeros ejemplos en cada caso donde se usó el enfoque deductivo probablemente resultó mas familiar para usted. Esto es así porque el método deductivo es la manera natural de enseñar. Por otro lado, el segundo ejemplo en cada área donde se usó el enfoque deductivo puede atrapar su interés un poquito más. Esto es porque el método inductivo es la manera natural de aprender.

¿Cree usted esto? Pruébalo con usted mismo. ¿Cómo aprendió usted a hacer su trabajo actual? Usted tuvo que inmiscuirse en problemas para los cuales los libros o su predecesor no le daban soluciones o no le habían hablado de él. De manera que usted tuvo que sumergirse, hacer preguntas, cometer errores hasta que encontró una solución para ese trabajo. Después de varios de estos problemas, usted encontró algunos elementos comunes y fué entonces cuando empezó a desarrollar un principio o método de opera-

ción; puede ser que usted dijera: "Ajá, esto es justamente lo que el viejo vil me había dicho, pero yo no reconocí lo que él quería decir".

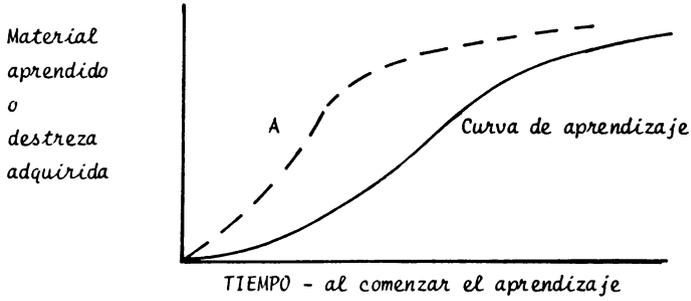
De manera que cuando usted aconseje a alguien sobre cómo hacer su trabajo, va a tener el mismo problema que tuvo que enfrentar y, déjelo, permítale que encuentre su solución. Es muy común que usted le diga las conclusiones que alcanzó a cualquiera, de manera que pueda comenzar donde usted lo dejó. Pero justamente, como cuando a usted se lo dijeron, él no reconocerá que estas perlas de buen deseo que usted realmente le ha dado tienen significado, porque no están directamente relacionadas con su propia experiencia.

Cuando enseñamos, naturalmente, tendemos a revertir el proceso de nuestro propio aprendizaje dando primero a nuestros estudiantes las conclusiones a que hemos llegado y tratando de conducirlos hacia atrás tanto como el tiempo lo permita, para justificar los incidentes específicos y los problemas que apoyan nuestras conclusiones. ¡Parece que en esa forma es mucho más lógico!. Después de todo, nosotros hemos tenido que lidiar con una serie de principios básicos dentro de una masa nebulosa de asuntos y hemos tenido que extraer algún sentido o significado de ellos. Entonces, ¿Por qué no usarlas?.

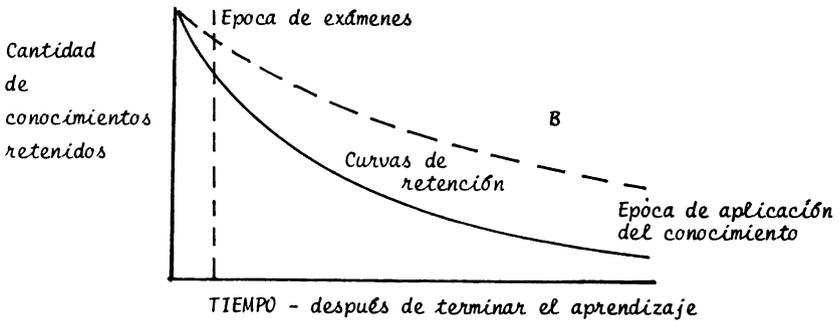
Pero nosotros no aprendimos de esa manera--cuando menos no en una forma tan rápida. Sin ninguna duda, usted ha leído muchos capítulos en muchos libros de texto en el curso de su educación. Algunos de estos capítulos tienen preguntas y problemas al final. Normalmente, usted ha tenido suficiente habilidad para resolver los problemas al final de cada capítulo sin tener que volver atrás y revisar cada capítulo para encontrar las reglas que se aplican en cada caso. Yo me aventuraría a decir que no. Los principios generales que se dan en el cuerpo de cada capítulo no registran en forma suficientemente buena para usted lo que se puede coger o dejar de ellos. Es solamente cuando usted se convierte en un compañero del autor (porque su propia necesidad personal busca los principios) que ellos tienen significado para usted.

Usted puede estar diciendo en este momento: bien, esto suena bien, pero .... es meramente una generalización inductiva extraída de unos cuantos ejemplos atractivos, o es algo más profundo y con bases psicológicas?" De seguro que hay una base psicológica para ello.

Consideremos dos gráficas o curvas asociadas con el aprendizaje. La primera es la curva standard del aprendizaje, la cual luce algo así como esto:



La segunda es una curva de retención de conocimientos (muy a menudo llamada, aunque en forma un poco inadecuada, la "curva del olvido"), y es casi lo inverso de la curva del aprendizaje.



Desafortunadamente, continuamente tratamos de impartir mas y más materias en el mismo o en menor tiempo que el que utilizamos el año anterior. De manera que nos apresuramos, condensamos, generalizamos, pues tenemos que hacerlo para poder transmitir la mayor cantidad de información en forma rápida a través del tiempo que tenemos. De esta forma los estudiantes piensan menos y menos, mientras memorizan más y más.

Ahora, observemos la curva de retención. Los exámenes generalmente llegan en función de tiempo muy cerca del margen izquierdo de la escala, mucho antes de que el olvido haya llegado. De esta forma los resultados de los exámenes a veces conducen al profesor, como si fuera una corriente sanguínea, a creer que sus estudiantes han aprendido. Pero la aplicación viene meses o años después de que la clase ha terminado y representa un punto sobre la escala que está muy lejos a la derecha. Entonces vemos que muy poco se recuerda y que muy poco se aplica.

Si nuestros objetivos en la enseñanza no tuvieran que ser mejorados, así como el nivel de la curva de retención, de manera que los conocimientos obtenidos se retengan y usen, ¿cuál es el propósito definitivo de toda educación sino el de equipar al estudiante con conocimientos, destrezas y aptitudes que se retengan por mucho tiempo y lo capaciten para usarlas?

Si nuestro objetivo llega a ser aumentar la retención de manera que los conocimientos adquiridos puedan ser aplicados, entonces tenemos que entender el por qué algunas cosas son retenidas y otras son olvidadas. ¿Y cuál es la diferencia básica en el aprendizaje, de las cosas que recordamos y las que olvidamos?

Los sicólogos han hecho considerables investigaciones sobre este asunto y tienen algunas respuestas. Ellos pueden comparar aquellas cosas que subyacen bajo la curva de retención en el extremo derecho, con aquellas cosas que están sobre la curva, al principio, pero que pronto se pierden.

La diferencia estriba en la reacción personal del estudiante sobre la situación original en que él se encontraba. Un hecho o experiencia que tenga significación personal o significado emocional tiende a ser recordado. Un hecho o experiencia que permanece en una forma abstracta —que tiene muy poca o ninguna importancia personal, que excita poco interés y/o emoción— se olvida rápidamente. El enfoque inductivo es un intento para aplicar esta base sicológica. Busca introducir un concepto mediante el cual se presenta

en primer lugar una situación donde el concepto es imperativo y donde el estudiante puede decirse a sí mismo:

"Oh sí, yo he estado en esa clase de asunto".

"Eso es algo que yo siempre he querido saber como se hace".

"Esa es la clase de problemas en que a mí me gustaría meterme. A mí realmente me encantaría saber cómo manejarlo".

Luego, cuando el concepto está desarrollado, se convierte en algo que se mete en la sangre, que fluye, en vez de ser una abstracción sin ninguna cara.

Los problemas específicos, no los principios en general, son aquellos con los cuales todos nosotros tenemos que ver; por los cuales estamos frustrados y a los cuales les reconocemos una necesidad de solución. De aquí que los problemas específicos son las cosas por las cuales estamos interesados y sobre las cuales se manifiestan nuestras emociones. Se necesita un entendimiento de los principios generales para solucionar estos problemas, pero tenemos que mantener viva nuestra motivación para llegar a entender los principios generales que estamos buscando, precisamente, para solucionar problemas específicos. Si no tenemos ningún problema desde el inicio, el principio general es algo estéril. ¿Puede ser que el enfoque inductivo sea algo deseable y práctico? ¿Realmente podemos usarlo? Ciertamente que sí. Está siendo usado. Alguno de nuestros métodos de enseñanza por proyectos. Pero no se limita a esto. Nosotros podemos emplear el método inductivo en nuestras discusiones y demostraciones. Solamente se requiere de algún ingenio y el deseo de romper con lo tradicional.

En una de nuestras más prominentes escuelas de ingeniería, el profesor de diseño de maquinaria dijo a los profesores de matemáticas que los estudiantes no estaban suficientemente preparados en materia de cálculos cuando ellos entraban al estudio y diseño de maquinarias. Como resultado, el profesor de diseño de maquinarias tuvo que dedicar algunas sesiones para la revisión de cálculos antes de poder seguir adelante con su proyecto. Los profesores de matemáticas se disgustaron en una forma que no tenía razón de ser; trajeron los exámenes de cálculos que habían dado a sus estudiantes el último año y probaron que todos los estudiantes en cuestión habían pasado, algunos con muy buenas notas. Eso parecía ya dilucidar cualquier argumento, pero realmente no corregía la dificultad. De manera que los profesores de matemáticas le preguntaron a un colega, que no estaba en su departamento, que había el enseñado en torno al problema.

"¿Por qué usted no usa problemas de física y mecánica para ilustrar sus teoremas en cálculo?" Fué una sugerencia de un colega.

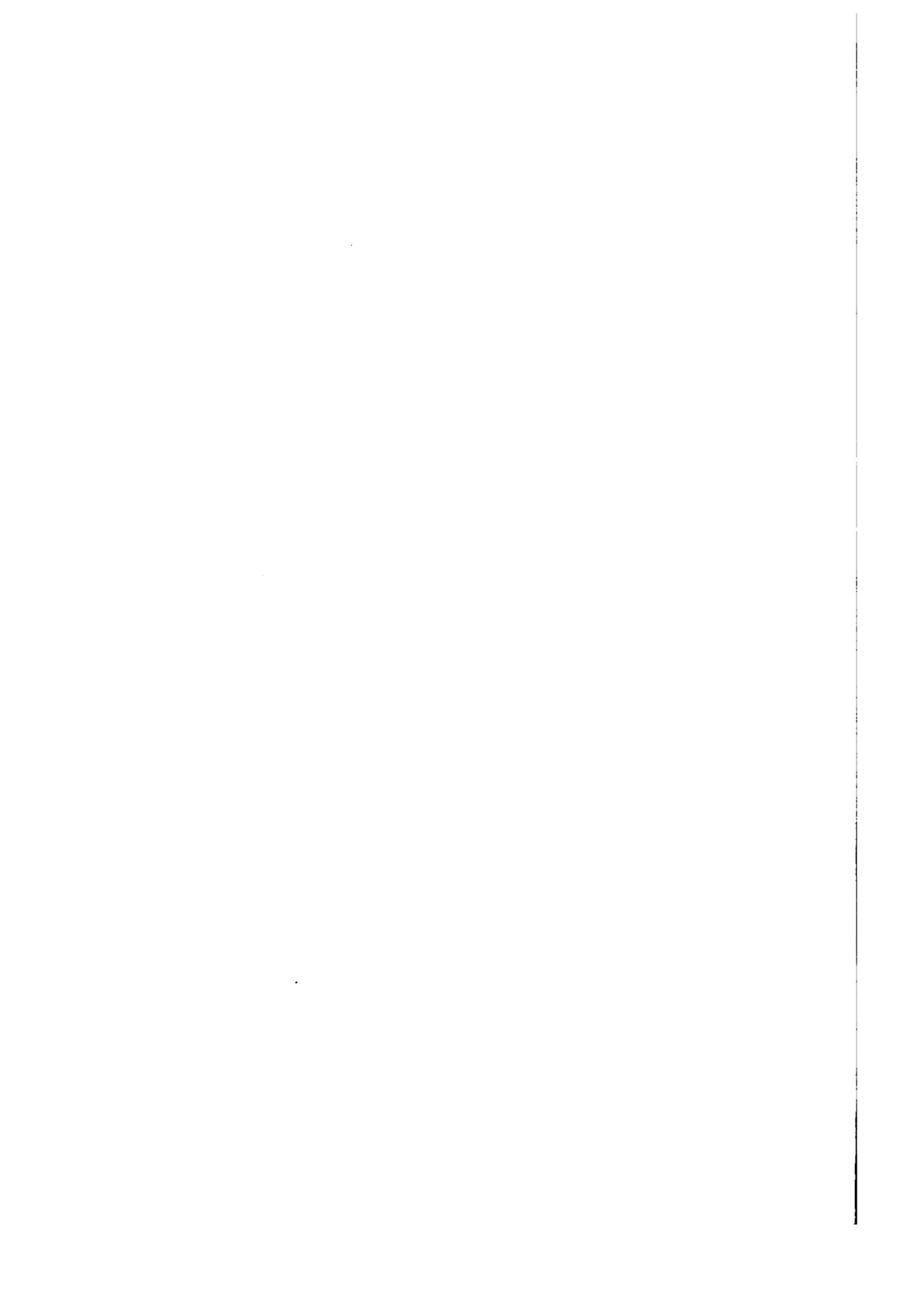
"Oh no". Fué la replica anonadante. Eso prostituiría la pureza de las ciencias matemáticas!"

Por supuesto, desde el punto de vista del profesor de matemáticas él estaba correcto. En verdad las matemáticas son algo más que el simple conocimiento de cómo resolver unos pocos problemas prácticos en el diseño de maquinarias o aún más, en la física nuclear. Pero en todo conocimiento intelectual, como en la vida, la pureza y la nobleza no viene de brillar todos los contactos con la práctica, sino de saber juntarse con ellos y elevarse sobre ellos. Podemos nosotros enseñar cualquier tópico en forma inductiva, o hay algunos que nosotros tenemos que presentar en forma deductiva? Yo dudaría en dar una respuesta afirmativa, aunque no calificada, pero sospecho que estamos más limitados por nuestro ingenio que por cualquier tópico específico. Algunos tópicos técnicos, como matemáticas, contabilidad, etc. donde cada lección se construye sobre la base de la anterior, tiene que estar organizada deductivamente, pero las lecciones individuales pueden seguir siendo presentadas a través de un problema y la subsecuente búsqueda por y para el desarrollo de reglas que se puedan aplicar. La organización de una compañía puede ser enseñada presentando problemas que envuelven líneas de autoridad, permitiendo a los estudiantes buscar organigramas para extraer sus respuestas, etc.

De esta forma, el instructor tiene que usar su ingenio! Tiene que conocer su tópico y sus estudiantes, mejor que nadie más. Tiene que tener mucho más fuentes de información para basarse en lo que dice. Los estudiantes tienen que ser desafiados con problemas específicos bien relacionados con sus propios intereses personales; ellos tienen que hacer; tienen que perfeccionar su propio aprendizaje mientras el instructor les guía y les mantiene fuera de demasiadas vueltas que no producirían ningún fruto.

No se detenga con la mera solución de un problema. Generalice y extraiga principios. El instructor puede ayudar, por supuesto. Esta es su función como maestro. El puede incluso dar algunos principios generales cuando los estudiantes muestran que realmente los quieren aprender. Recuerde la profesora de inglés de Muncia, quien enseñó a sus estudiantes algunas reglas de gramática cuando sus estudiantes vieron la necesidad de ello y pidieron que se les impartieran esas clases.

Recuerde que el objetivo de la enseñanza es el aprendizaje. La enseñanza tiene que ser planeada para alcanzar el mejor aprendizaje por parte de los estudiantes.



## ALGUNAS REGLAS SOBRE LA SOCIOLOGIA DEL APRENDIZAJE

Traducido y adaptado de :

AMERICAN ASSOCIATION OF LAND-GRANT COLLEGES AND STATE UNIVERSITIES.  
Communication Training Program. National Project in Agricultural  
Communications. Wells-Harl . Michigan State University.  
East Lansing.

Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investi-  
gaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.

En todos nuestros contactos con la gente, consciente o inconscientemente, usamos o abusamos de algunas reglas simples de la psicología del aprendizaje. Todos nosotros tenemos una necesidad de conocer más en torno a la mente de la gente, sus emociones y porqué ellos hacen lo que hacen. Cada vez que comienza un programa de enseñanza, el objetivo es tener algo nuevo que la gente pueda aprender para comportarse de una manera diferente a como lo hacía antes.

No siempre estamos conscientes de que estamos usando principios psicológicos en nuestras actividades diarias de enseñanza. Pero, si tenemos éxito, es porque nosotros hemos seguido ciertas reglas o principios de aprendizaje, conociéndolos o desconociéndolos. Si estas reglas de aprendizaje fueran mejor entendidas, se cree que muchos de nosotros podríamos mejorar nuestra enseñanza con relación al trabajo que hemos hecho en el pasado. Por ésta razón, las siguientes nueve reglas se sugieren y discuten.

1. La gente varía grandemente en su habilidad o capacidad para aprender a cualquier edad.

Nosotros tenemos que considerar siempre la capacidad individual de los estudiantes para aprender. La habilidad del niño para aprender aumenta gradualmente hasta aproximadamente los 16 años de edad. La diferencia en habilidad no se reduce cuando la gente llega a la adultez. Cualquiera que enseñe a niños o adultos tiene que considerar estas diferencias individuales y ajustar sus métodos, vocabulario, frecuencia de presentación y manera de desarrollar temas específicos para llenar en sus estudiantes la capacidad individual de entendimiento, desarrollo de apreciación y asignación de significados personales y sus aplicaciones, no importa lo que se haya enseñado.

2. Nuevos conocimientos son más fácilmente adquiridos y se retienen mejor si no entran en conflicto con los valores y conceptos aprendidos anteriormente.

Los viejos hábitos y valores-conceptos son difíciles de cambiar. Viejas impresiones que han sido retenidas se convierten en partes identificadas con la personalidad y nosotros estamos inclinados a defenderlas, más que a descartarlas, cuando se cuestiona su verdadero valor. Por consiguiente, un nuevo

concepto que se relaciona agradablemente a experiencias previas de nuestros estudiantes será aprendido más rápidamente que uno que aspira a impartir nuevos conocimientos o que clama por un re-ordenamiento de estándares viejos y aceptados. Por ejemplo, es generalmente más fácil enseñar como un trabajo familiar puede ser hecho mejor que como un trabajo familiar pueda ser hecho en una manera completamente diferente.

3. Prácticas activas y con propósitos definidos aumentan el aprendizaje mucho más que la recepción pasiva.

La aceptación pasiva o la mera observación pueden no ser un estímulo suficiente para provocar reacciones vigorosas que son imprescindibles para que el aprendizaje permanente ocurra. Bajo buenas condiciones de enseñanza y aprendizaje, necesitamos una "comunicación de doble vía" en la cual inclinamos nuestros estudiantes a reaccionar frente a nuestros postulados y a expresar sus pensamientos, así como a juzgarlos y valorarlos por ellos mismos. Si nosotros podemos hacer que nuestros estudiantes participen en la situación de aprendizaje y nos ayuden a guiarla hacia metas de aprendizaje deseables, ellos estarán en condiciones mucho más favorables para recordar los puntos desarrollados, dado que ellos tienen una parte importante en el programa. Un buen vendedor usa sus principios cuando el se encuentra hablando con un comprador acerca de que le gusta o le disgusta y, entonces, asocia estos sentimientos con el producto que está vendiendo.

4. Las cosas que se presentan en forma única o diferente son recordadas mejor que el material que se presenta en un método o moda común.

Una novedosa o manera única de presentación es efectiva porque ella activa nuestras emociones y sentimientos. Estamos inclinados a olvidar que los seres humanos son a menudo gobernados más por sus emociones que por su poder de razonamiento. Este principio es bien ilustrado por el orador político exitoso, quien frecuentemente apela más a nuestros sentimientos que a un enfoque de razonamiento sobre el tema real que esté enfocando. Para un instructor este principio de aprendizaje le presenta el problema de cómo organizar y presentar lo que él quiere que sus estudiantes aprendan.

Esto tiende a buscar nuevas maneras para desarrollar una apreciación sobre los temas específicos activando las reacciones emocionales. Nuevos enfoques pueden ser hechos mediante ayudas audio-visuales, demostraciones en vivo, visitas a tiendas, etc., pero tienen que ser diferentes de la rutina usual de las presentaciones de temas específicos si queremos el máximo de interés y un buen aprendizaje.

5. Conocimiento de cuán bien los estudiantes lo están haciendo mejora el aprendizaje.

Si los estudiantes saben cómo lo están haciendo, ellos se sentirán más seguros y menos constreñidos por el temor al fracaso y a las críticas que si ellos están inciertos de su progreso. El motivador efecto de la competencia puede ser introducido motivando a cada estudiante a competir con sus propios resultados anteriores.

El conocimiento de los resultados puede estar relacionado a destrezas específicas o beneficios que un estudiante personalmente recibe por el uso del material que le ha sido enseñado. Si un estudiante ve que está progresando en áreas en las cuales el desea llegar a ser eficiente, el estará motivado por sus propios deseos de auto-mejoramiento.

6. Las cosas que se aprenden como resultado de un entendimiento de las relaciones entre las experiencias pasadas de uno y de ellos generalmente se recuerdan por más tiempo y más completamente, que las cosas que tan sólo se memorizan.

La repetición es generalmente utilizada en el aprendizaje. Pero la repetición por sí misma tiene poco valor a menos que oriente a un mejor entendimiento e internalización por parte del estudiante. Las investigaciones muestran que la sola repetición no contribuye a recordar en la medida en que lo hace el entendimiento de las relaciones. En la enseñanza, nosotros debemos mostrar las relaciones que existen entre las experiencias previas del estudiante y las nuevas cosas que nosotros queremos que ellos aprendan y usen. Nosotros no podemos depender exclusivamente de los estudiantes para automáticamente transferir significados de un concepto abstracto a una situación de la vida real. Mucho mejor, nosotros debemos ayudarlos a desarrollar

ésta transferencia de modo que ellos puedan ver y entender las relaciones entre experiencias personales específicas y abstracción de principios generales.

7. El conjunto de detalles que se recuerda declina rápidamente después de aprendido.

La velocidad para olvidar causa mucha angustia a maestros y entrenadores. Nosotros, frecuentemente, culpamos a los estudiantes cuando esto ocurre, como si ellos lo hicieran ex-profeso. El problema de cómo aumentar la cantidad de material recordado es uno de los principales en todos los programas educacionales. El hecho de que el olvido ocurre es la base psicológica para usar en forma inteligente la repetición en los programas educativos. Cuando un concepto nuevo es repetido, explicándolo varias veces y de diferentes maneras, tiende a ser recordado mejor, especialmente si las explicaciones conducen a profundizar el entendimiento de todo lo que pueda estar relacionado con él.

8. Cuando la repetición o práctica es distribuida en varios períodos de tiempo con descansos o cambios entre ellos, se produce un mayor aprendizaje que si el mismo monto de tiempo se dedicara en una sola sesión de aprendizaje.

La psicología detrás de esta regla es similar a la explicada en el No.7. No es el valor, concepto o actitud de "ve, entra y cuéntales" de algunos profesores quienes confunden "decir" con "enseñar" y piensan que estos son conceptos prácticamente iguales. Las implicaciones prácticas de esta regla son que los mejores programas de aprendizaje son aquellos que envuelven mayores períodos de tiempo, con recesos o descansos a intervalos regulares.

9. La sola repetición de un concepto o situación no siempre resulta en un buen entendimiento.

Para que las cosas sean entendidas, ellos tienen que tener algún signo de pertenencia. Esto es, el estudiante tiene que comprender las relaciones que existen entre lo que es nuevo para él y lo que ya sabe. El nuevo concepto tiene que ser a la medida y producir un cierto tipo de "agujero" en sus

viejos conocimientos. De aquí la expresión de "pertenencia". Para que el aprendizaje permanente ocurra, las cosas tienen que acoplarse bien, para que tengan sentido, desde el punto de vista del estudiante. No hay otra razón importante para que una mayor repetición resulte en poco o ningún entendimiento. Esto tiene que ver con el sentimiento de satisfacción que un estudiante quiere obtener como recompensa a la energía que él ha gastado aprendiendo. Este es el motor para una satisfacción personal o tendencia hacia una meta deseada. Si un estudiante no siente satisfacción de su aprendizaje, tenderá a buscar otras salidas para sus energías, de las cuales él espera ganar más satisfacción.

Debido a las necesidades para experimentar los sentimientos a "pertenencia" y satisfacción en estimular el aprendizaje, nosotros probablemente tendremos que aumentar nuestra efectividad como profesores, si vamos a prestar más atención, a primero, la unidad del entrenamiento total o programa educativo. Este es el concepto de pertenencia puesto en acción. El segundo es tratar de desarrollar una mayor apreciación por parte del entrenado o estudiante de los beneficios personales que él, como individuo, puede derivar del programa. Este es el concepto de satisfacción y como opera en la práctica.



# HACIA UN MEJOR ENTENDIMIENTO DEL APRENDIZAJE EN ADULTOS

CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS  
CONICET  
CONICET  
CONICET

CONICET  
CONICET

*Traducido y adaptado de :*

**AMERICAN ASSOCIATION OF LAND-GRANT COLLEGES AND STATE UNIVERSITIES.**  
*Communication Training Program. National Project in Agricultural Communications. Wells-Hall . Michigan State University. East Lansing.*

**Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias, SEIECA, SEA.**

**A. Para entender mejor el aprendizaje de adultos generalmente se hacen 4 asunciones en torno a las características del adulto estudiante. Las asunciones y sus implicaciones por métodos son como siguen:**

1. Los adultos comienzan una actividad de aprendizaje con una imagen de ellos mismos que los hace responsables y los convierte en auto-didactas.
  - a. Por consiguiente, los adultos tienen que ser tratados como personas maduras y estudiantes independientes.
  - b. Hay una implicación por método: si los adultos ayudan a planear y conducir sus propias actividades de aprendizaje ellos aprenderán más que si ellos son simples recipientes pasivos.
2. Los adultos comienzan una actividad de aprendizaje con una más amplia experiencia y muchos mayores conocimientos.
  - a. Por consiguiente, los adultos tienen experiencias que compartir en las actividades de aprendizaje y tienen una base de experiencias mucho más amplias las cuales ellos pueden relacionar con su nuevo aprendizaje.
  - b. Hay una implicación por método: conociendo a los individuos objeto de enseñanzas y proveyéndolos con una actividad de aprendizaje que construya sobre su propio back ground los ayuda en el proceso de aprendizaje.
3. Los adultos entran a una actividad de aprendizaje con diferentes cualidades experiencias y también con deseos de alcanzar diferentes niveles de desarrollo como meta.
  - a. Por consiguiente, el principio organizativo puede ser diferente.
  - b. Hay una implicación por método: un apropiado principio de organización de las actividades para la enseñanza de adultos es la base principal o primaria de un desarrollo setencial.

4. Los adultos comienzan una actividad de aprendizaje con la intención de aplicar lo aprendido a los problemas de su vida.
  - a. Por consiguiente, los adultos requieren los resultados de las prácticas.
  - b. Hay una implicación por método: los adultos percibirán las actividades de enseñanza que son organizadas alrededor de los problemas de sus propias vidas y los catalogarán como más relevantes para ellos que aquellos que son organizados alrededor de temas específicos.

B.- UN MODELO DE AUTO-EVALUACIÓN: Podría yo como profesor o como lider comprender las siguientes características del adulto en el proceso de aprendizaje?

---

LAS CARACTERISTICAS:	COSAS QUE YO CONSIDERO QUE TIENE <sup>^</sup> QUE VER CON CADA UNA DE LAS CARAC- TERISTICAS.	COSAS QUE YO HAGO PERO QUE DENIEGAN CADA UNA DE LAS CARACTERISTICAS
----------------------	---	---

---

Los adultos se ven a ellos mismos como auto-dirigidos e individuos auto-respetados.

Los adultos tienen un background mucho más amplio de experiencia.

Los adultos tienen diferentes calidades de experiencias y un deseo de alcanzar diferentes niveles de desarrollo como metas.

Los adultos tienen el deseo de intentar aplicar los conocimientos a los problemas de su vida.

---

C.- UN MODELO DE AUTO-EVALUACION: Proveen y las siguientes condiciones para el aprendizaje de los adultos?

---

LAS CONDICIONES :	COSAS QUE YO UBICO DENTRO DE CADA CONDICION.	COSAS QUE YO DENIEGO PARA CADA CONDICION.
<p>Los estudiantes reconocen sus necesidades.</p>		
<p>Los estudiantes ven sus propias metas personales como parte de las metas del aprendizaje.</p>		
<p>Los estudiantes se ven envueltos; ellos tienen un rol activo más que pasivo en el proceso de aprendizaje.</p>		
<p>Los estudiantes conocen el criterio para medir el progreso individual hacia las metas del proceso de aprendizaje.</p>		
<p>Los estudiantes requieren de un clima de aceptación y libertad y ser tratados dentro de él.</p>		

---

## COMO SELECCIONAR UN MODELO DE LIDERAZGO

*Traducido de: Harvard Business Review. Marzo-Abril 1968.*

*Por: Raúl A. Pineda, Comunicador Agrícola, Departamento de Investigaciones Agropecuarias. SEIECA. SEA.*

"Debe un líder ser democrático o autocrático en el trato con sus subordinados—o debe tener un punto intermedio?"

"Yo pongo más problemas en manos del grupo y se los dejo, les paso la pelota. Sirvo simplemente como un catalizador, retrovisando los pensamientos y sentimientos de las gentes de manera tal que ellos puedan entenderlos mejor."

"No tiene sentido que uno mismo tome decisiones que afecten a la gente. Yo siempre hablo con mis subordinados, pero les hago ver que yo soy el que tiene la última palabra."

"Una vez que he decidido un curso de acción, hago lo más que puedo para vender mis ideas a mis empleados."

"Yo he sido pagado para conducir. Si yo dejo que otras gentes hagan o tomen las decisiones que yo tengo que tomar, entonces yo no valgo ni siquiera mi salario."

"Yo creo en velar porque las cosas se hagan. Yo no puedo perder mi tiempo llamando a reuniones. Alguien tiene que traerlas aquí, y no pienso que debería ser yo."

Cada uno de estos postulados representa un punto de vista en torno al "buen liderazgo." Considerable experiencia, hechos, datos y principios teóricos se podrían citar en apoyo de cada postulado, aunque parezcan ser inconsistentes cuando se consideran en conjunto. Estas contradicciones señalan el dilema en el cual frecuentemente se encuentra a sí mismo el administrador moderno.

#### NUEVOS PROBLEMAS

El problema de cómo el administrador moderno puede ser "democrático" en las relaciones con sus subordinados y al mismo tiempo mantener la autoridad y control en la organización por la que es responsable, ha venido creciendo en los últimos años.

A principios del siglo este problema no era muy agudo ni sentido. Generalmente al ejecutivo de éxito se sintetizaba como poseedor de inteligencia, imaginación, iniciativa, capacidad para tomar decisiones rápidas y habilidad para inspirar a sus subordinados.

La gente tendió así a dividir el mundo entre "líderes" y "seguidores".

NUEVO ENFOQUE

Gradualmente, sin embargo, las ciencias sociales fueron desarrollando el concepto de "dinámica de grupos" enfocando a los miembros de los grupos más que a los líderes solamente. Los esfuerzos de los investigadores sociales mostraron que se subestima la importancia de los empleados y su participación en la toma de decisiones. La evidencia comenzó a desafiar la eficiencia del liderazgo del alto directivo y se prestó mayor atención a la motivación y a los problemas en las relaciones humanas.

El Administrador presenta una decisión tentativa, sujeta a cambios

Esta clase de comportamiento permite a los subordinados ejercer alguna influencia sobre las decisiones. La iniciativa para identificar y diagnosticar el problema permanece sobre el jefe. Antes de reunirse con su staff, él ha pensado el problema ampliamente y ha llegado a una decisión, pero solamente a una decisión tentativa. Antes de darla por terminada, él presenta su solución propuesta a la reacción de aquellos que se verán afectados por ella. En efecto, él dice: "a mí me gustaría escuchar lo que ustedes tienen que decir en torno a este plan que yo he desarrollado. Yo apreciaré que tengan reacciones francas y que tengan presente que me reservo la decisión final".

El Administrador presenta el problema, pide sugerencias y entonces toma la decisión

Hasta este punto el jefe ha llegado al grupo con una solución. Los subordinados tienen ahora la primera oportunidad de sugerir soluciones. El papel inicial del Administrador involucra la identificación del problema. Puede, por ejemplo, decir algo así como: "estamos encarándo un número de cuestionamientos a través de los periódicos y el público en general sobre nuestra política de servicio. ¿Qué está ocurriendo; qué es incorrecto?. Tienen ustedes alguna idea para lidiar con este problema?".

La función del grupo viene a ser un aumento del repertorio que tiene el administrador para encontrar posibles soluciones al problema. El propósito es capitalizar los conocimientos y experiencias de quienes están en la "línea de fuego". De esta lista ampliada, de alternativas desarrolladas por el administrador y sus subordinados, el administrador selecciona la solución que a él le parece como más promisoría.

El Administrador define los límites y pide al grupo que tome una decisión

En este punto, el administrador pasa al grupo el derecho de tomar la decisión (posiblemente incluyéndose a él mismo como miembro del grupo). Antes de hacer eso, sin embargo, define el problema que se va a solucionar y las fronteras dentro de las cuales deberá ser tomada la decisión.

Un ejemplo podría ser el manejo de un estacionamiento de vehículos en una factoría. El jefe decide que esto es algo que podría realizarse si toda la gente se ve involucrada, así que él decide convocar una reunión y poner en claro la existencia del problema.

"Hay un campo abierto justo al norte de la planta principal que ha sido seleccionado para estacionamiento adicional para los empleados. Podríamos construir un estacionamiento subterráneo o facilidades a diferentes niveles, sobre la superficie, siempre y cuando el costo no exceda de cien mil pesos. Dentro de estos límites nosotros tenemos libertad para trabajar en la solución que a nosotros nos parezca que tiene más sentido. Después que decidamos sobre un plan específico, la compañía erogará la suma necesaria de dinero en la forma que nos parezca más indicada".

El administrador permite que el grupo tome las decisiones sin ningún tipo de limitaciones.

Esto representa un grado extremo de la libertad de grupo que solo se encuentra, ocasionalmente, en organizaciones formales, como por ejemplo, los grupos de investigadores. Aquí, el equipo de administradores o ingenieros toma para sí la tarea de identificar y diagnosticar el problema; desarrollar procedimientos alternativos para solucionarlo y decidir sobre una o más de las posibles soluciones. El único límite directamente impuesto por la organización sobre el grupo es aquél especificado por los superiores del equipo dirigente. Si el jefe participa en el proceso de toma de decisiones, intenta hacerlo con la misma autoridad que cualquier otro miembro del grupo. El se compromete a sí mismo a asistir en la implementación de cualquier decisión que el grupo tome.

CUATRO PREGUNTAS CLAVES

Como se demuestra en el Grafico 1, hay diferentes medios alternativos en los cuales un administrador puede relacionarse con el grupo de individuos que está supervisando. En el extremo izquierdo del rango, el énfasis se pone sobre el administrador --en qué está él interesado, como ve él las cosas y qué siente él en torno de ellas. Según nos movemos hacia los subordinados-- del centro al fin del continuo, sin embargo, el enfoque va haciendo más hincapié sobre los subordinados --en qué están ellos interesados, como miran ellos las cosas y qué sienten ellos en torno de ellas.

Cuando el liderazgo en los negocios se toma de esta manera, surge un sin número de preguntas. Consideramos cuatro de especial importancia:

¿Puede un jefe faltar a su responsabilidad delegándola en alguien más?

Nuestro parecer es que el administrador tiene que esperar ayuda responsable de sus superiores por la calidad de las decisiones que toma, aunque operacionalmente estas decisiones puedan haber sido hechas sobre la base de un grupo. Por consiguiente, él tiene que estar listo para aceptar cualquier riesgo envuelto en cualquier decisión tomada por delegación de poder en sus subordinados. La delegación no es una forma de pasar la pelota. También, se debe enfatizar que el grado de libertad que el jefe dá a sus subordinados no puede ser mayor que la libertad que él mismo tiene y que le ha sido dada por sus propios superiores.

¿Debería el Administrador participar con sus subordinados una vez que él ha delegado la responsabilidad en ellos?

El Administrador debe pensar cuidadosamente sobre esta pregunta y decidir sobre su papel anterior al involucramiento de los grupos subordinados. Debería preguntarse si su presencia inhibirá o facilitará el proceso de solución del problema. Pueden haber algunos ejemplos cuando él deje al grupo y le permita solucionar el problema por sí mismo. Típicamente, sin embargo, el jefe tiene ideas útiles que contribuyen, y deberían funcionar, si él se convirtiera en un miembro adicional del grupo. En última instancia, es importante que indique claramente al grupo lo que él mismo vé en su papel de miembro más que en su papel de autoridad.

¿Qué tan importante es para el grupo reconocer qué clase de comportamiento de liderazgo está usando su jefe?

Esto tiene grandes diferencias. Muchos problemas de relación entre jefes y subordinados ocurren porque el jefe falla en establecer claramente cómo el planea usar su autoridad. Así, por ejemplo, él intenta tomar ciertas decisiones por sí mismo, pero el grupo subordinado tiene la impresión de que ha delegado su autoridad, siguiendo por consiguiente una considerable confusión y resentimiento. Los problemas también pueden ocurrir cuando el jefe usa una "fachada democrática" para aceptar el hecho de que él mismo ya ha tomado una decisión, que espera que el grupo aceptará como si fuera de sus miembros. El intento de "hacerles creer que 'la idea de ellos' está en primer lugar" es riesgoso. Nosotros creemos que se tiene que describir claramente qué autoridad se conserva y qué papel se está pidiendo que asuman los subordinados en la solución de un problema en particular.

¿Puede usted decir cuán democrático es un administrador por el número de decisiones que toman sus subordinados?

El número de decisiones no es un índice seguro del grado de libertad que un subordinado disfruta dentro de un grupo. Más importante es la significación de las decisiones que el jefe ha encomendado a sus subordinados. Obviamente, una decisión sobre cómo arreglar un escritorio es completamente diferente de una decisión que envuelve la introducción de un equipo nuevo de procesamiento de datos electrónicos. No obstante la amplitud de los posibles límites dados al tratar el primer ejemplo, el grupo no sentirá ningún grado particular de responsabilidad. El hecho de que un jefe permite al grupo decidir una política en equipo, aún cuando sea dentro de límites muy estrechos, refleja un grado mayor de confianza por su parte en los miembros del grupo.

#### DECIDIENDO COMO CONducIRNOS

Veamos ahora los tipos de liderazgo posibles en una institución, preguntándonos qué tipos son prácticos y deseables. ¿Qué factores o fuerzas consideraría un administrador para decidir cómo administrar? Hay tres de particular importancia:

- A. Fuerzas en la administración
- B. Fuerzas en los subordinados
- C. Fuerzas en la situación

Vamos a describir brevemente estos elementos e indicar como pueden influir en la acción de un administrador al tomar decisión en una situación dada. La fortaleza de cada uno, por supuesto, varía de ejemplo a ejemplo, pero el administrador que es sensitivo puede enfocár mejor los problemas que encara y determinar qué tipo de comportamiento o liderato es más apropiado para la ocasión.

#### A. Fuerzas en la administración.

El comportamiento del administrador en cualquier circunstancia dada se verá grandemente influido por muchas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. El, por supuesto, percibirá sus problemas de liderazgo en una manera única sobre la base de sus experiencias, sus conocimientos y otros factores. Entre las fuerzas internas más importantes que lo afectan se contarían las siguientes:

1. Sus sistemas de valores. Cuán fuertemente siente él que los individuos deben tener cierta responsabilidad en la toma de decisiones que los afectan?. Cuán convencido está de que cualquier persona, oficialmente pagada para asumir responsabilidad, debería llevar la carga al momento de tomar su decisión?. La fuerza de sus convicciones en preguntas como éstas tenderá a mover al administrador hacia un fin o hacia otro, del continuo mostrado en el Gráfico 1. Su comportamiento estará también influido por la relativa importancia que le asigne a la eficiencia organizacional, al crecimiento personal de sus subordinados y a los beneficios de la compañía.

2. Confidencia en sus subordinados. Los administradores difieren grandemente en la confianza que tienen en otras personas y esto los conduce a pasar por alto a sus empleados en particular, cuando los supervisan en un momento determinado. Al ver su propio grupo de subordinados, al administrador le gusta exponer sus conocimientos y su competencia con respecto a los problemas. Una pregunta clave que puede hacerse el mismo es: "quién es el más calificado para lidiar con este problema?". A menudo podría, justificadamente o no, tener más confianza en sus propias habilidades que en aquéllas de sus subordinados.

3. Inclinaciones sobre su liderazgo. Hay muchos administradores que parecen funcionar en una forma más confortable y natural cuando se consideran como líderes altamente calificados. La solución de problemas y la impartición de órdenes viene a ser una cosa muy fácil para ellos. Otros administradores parecen operar mejor dentro de un equipo, en el cual ellos están continuamente intercambiando muchas de sus funciones con sus subordinados.

4. Sentimiento de seguridad en una situación incierta. El administrador que delega control sobre el proceso de toma de decisiones reduce su certeza para predecir lo que ocurrirá.

Algunos administradores tienen una mayor necesidad que otros para predecir y sentirse seguros en su ambiente. Esta "tolerancia por la ambigüedad" es vista comunmente por los psicólogos como una variable clave en la manera en que una persona conduce sus problemas.

El administrador trae a colación estas y otras variables, altamente personales, a cada situación que encara. Si puede verlas como fuerzas en las cuales, consciente o inconscientemente, influencia su comportamiento, el podrá entender mejor lo que hace y como actúa en un caso dado. Entendiendo esto, a menudo podrá tomar decisiones que lo hagan más efectivo.

**B. Fuerzas en los subordinados.**

Antes de decidir cómo conducir un determinado grupo, el administrador querrá considerar el número de fuerzas que afectan el comportamiento de sus subordinados. Querrá recordar que cada empleado, como él mismo, está influido por muchas variables personales. En adición, cada subordinado tiene numerosas expectativas sobre cómo su jefe debería actuar en relación con él. Mientras el administrador entienda mejor estos factores, con mayor seguridad podrá determinar qué clase de comportamiento de su parte permitirá a sus subordinados a actuar en forma más efectiva.

Generalmente hablando, el administrador puede permitir grandes libertades a sus subordinados si existen las siguientes condiciones:

.Si los subordinados tienen relativamente altas necesidades de independencia (como todos nosotros sabemos, la gente difiere grandemente en su deseo de ser dirigido).

.Si los subordinados están siempre listos a asumir responsabilidades para tomar decisiones. (Algunos ven una responsabilidad adicional como un tributo a su habilidad; otros la ven como que le están pasando la carga).

.Si tienen una relativamente alta tolerancia por la ambigüedad. (Algunos empleados gustan de las directivas claras y específicas; otros prefieren que se les deje un área amplia de libertad).

.Si ellos están interesados en el problema y sienten que es importante.

.Si ellos entienden y se identifican con las metas de la organización.

.Si ellos tienen el conocimiento necesario y la experiencia para lidiar con el problema.

.Si ellos han aprendido a esperar que se comparta con ellos la toma de decisiones.

El administrador probablemente mostrará una tendencia a hacer un mayor uso de su autoridad si las condiciones señaladas no existen; a veces no existirán alternativas reales para convertirse en el hombre show.

Los efectos restrictivos de muchas fuerzas serán modificados por el sentimiento general de confianza que los subordinados ponen en su jefe. Si han aprendido a respetarlo y confiar en él, el administrador podrá variar su comportamiento. En ningún momento se le considerará como un jefe autoritario, principalmente en aquellas ocasiones cuando toma decisiones por sí mismo. En forma similar, en ningún momento será

visto como que reúne al grupo antes de tomar una decisión tratando de rehuir su propia responsabilidad. En un clima de confianza y respeto mutuo, la gente tiende a sentirse menos atraída hacia desviaciones de las prácticas normales, lo cual genera más flexibilidad en las relaciones generales.

C. Fuerzas en la situación.

En adición a las fuerzas que existen en el administrador y en sus subordinados, ciertas características de la situación general también afectarán el comportamiento del administrador. Dentro del ambiente más crítico, las presiones que lo rodean son aquellas que surgen de la propia organización, el grupo de trabajo, la naturaleza del problema y la presión del tiempo. Veamos brevemente cada una de estas:

Tipo de organización. Como los individuos, las organizaciones tienen valores y tradiciones que inevitablemente influyen en el comportamiento de la gente que trabaja en ellas. El administrador, quien es un recién llegado a la compañía, rápidamente descubre que cierta clase de comportamiento es aprobada mientras que otras no. El también descubre que desviarse radicalmente de lo generalmente aceptado es crearse problemas.

Estos valores y tradiciones se transmiten de varias maneras --a través de la descripción del trabajo, del pronunciamiento de políticas, de postulados públicos hechos por los altos ejecutivos, etc. Algunas organizaciones, por ejemplo, mantienen el criterio de que el ejecutivo deseable es uno que sea dinámico, imaginativo, decisivo y persuasivo. Otras organizaciones ponen más énfasis sobre la importancia de la habilidad del ejecutivo para trabajar efectivamente con la gente --su destreza en las relaciones humanas. El hecho de que sus superiores tengan un concepto definido de cuán bueno debería ser un ejecutivo, servirá para empujar al administrador hacia un extremo o el otro, en el rango de comportamiento.

En adición a lo ya dicho, la participación de los empleados se influye por variables tales como el tamaño de la unidad de trabajo, la distribución geográfica y el grado de inter e intra-seguridad organizacional requerida para obtener las metas deseadas por la operadora.

Factores como estos pueden limitar considerablemente la habilidad del administrador para hacer más flexibles sus funciones dentro del continuo.

Efectividad de grupo. Antes de entrar a la responsabilidad en la toma de decisiones por un grupo subordinado, el jefe debería considerar cuán efectivamente sus miembros trabajan como si fueran una sola unidad.

Uno de los factores relevantes es la experiencia que el grupo ha tenido en el trabajo conjunto. Generalmente, se puede esperar que un grupo que haya funcionado de esta forma por algún tiempo, habrá desarrollado hábitos de cooperación y por consiguiente tendrá suficiente habilidad para enfocar un problema más efectivamente que un grupo nuevo.

También podría esperarse que un grupo de gente con antecedentes e intereses similares trabajara más rápida y fácilmente que gente con antecedentes distintos porque los problemas de comunicación tenderán a ser menos complejos.

El grado de confianza que los miembros tengan en su habilidad para resolver problemas como grupo es también un punto clave a considerar. Finalmente, este grupo de variables así como la cohesión y comunidad de propósitos ejercerá algún poder de influencia sobre el funcionamiento del grupo.

Los problemas en sí. La naturaleza del problema puede determinar qué grado de autoridad podría ser delegado por el administrador en sus subordinados. Obviamente, usted se preguntará si ellos tienen el grado de conocimientos que se necesita. Es posibles hacerles un mal más que un bien, asignándoles un problema que su experiencia no les permitirá manejar.

Dado que el problema encarado en las empresas grandes o en crecimiento requiere de mayor conocimiento de especialistas en diferentes campos, se puede inferir que mientras más complejo sea un problema, más ansioso estará el administrador por obtener alguna asistencia para solucionarlo. Sin embargo, este no es siempre el caso.

Habrá veces cuando la complejidad del problema haga que se busque a una persona de afuera para resolverlo. La pregunta clave, por supuesto es: " He escuchado yo las ideas de cada uno de los que tienen el conocimiento necesario para hacer una contribuci3n significativa a la soluci3n de este problema?".

La presi3n del tiempo. Esta es por supuesto la presi3n más claramente sentida por el administrador (a despecho de cualquier otra cosa que en ocasiones se imagine). Mientras más el sienta la necesidad de una decisi3n inmediata, más difícil será envolver a otras personas. En organizaciones que est n en un constante estado de crisis, y echan por el suelo sus programas, es frecuente encontrar administradores que personalmente usan un alto grado de autoridad con relativamente poca delegaci3n en sus subordinados. Cuando la presi3n del tiempo es menos intensa, sin embargo, se hace mucho más posible involucrar a los subordinados en el proceso de la toma de decisiones.

Estas, entonces, son las principales fuerzas que afectan la administraci3n en cualquier circunstancia dada y tienden a determinar las tácticas de comportamiento en relaci3n a los subordinados. En cada caso, el comportamiento ideal será el que haga posible el obtener en la forma más efectiva las metas dentro de los límites que se hayan fijado.

Estrategia a largo plazo. Así como el administrador trabaja con su organizaci3n en los problemas que se presentan día a día, la selecci3n de un modelo de liderazgo generalmente es limitada. Se tienen que tomar en consideraci3n las fuerzas que se han descrito antes y dentro de las restricciones que ellas imponen, hacer lo mejor que se pueda. Pero si el administrador observa a través de los años, puede cambiar su forma de pensar sobre tácticas y estrategias a gran escala. Ya no se verá compelido por las fuerzas mencionadas, ya que podrá verlas como variables sobre las cuales ejerce algún tipo de control. Puede, por ejemplo obtener nuevos conocimientos o destrezas, buscar entrenamiento para sus subordinados y proveer experiencias participativas para los empleados en grupo.

Tratando de buscar un cambio en estas variables, sin embargo, usted se enfrenta a una pregunta desafiante: ¿en qué punto a lo largo del continuo debería él actuar?.

Obtención de objetivos. La respuesta depende grandemente de lo que se quiera alcanzar. Supongamos que se está interesado en el mismo objetivo que la mayoría de los administradores modernos: establecen cuándo pueden desviar su atención de la presión que ejercen los deberes inmediatos:

1. Elevar el nivel de motivación de los empleados
2. Aumentar la predisposición de los subordinados a aceptar cambios
3. Mejorar la calidad de las decisiones administrativas
4. Desarrollar la moral y el espíritu del equipo de trabajo
5. Impulsar el desarrollo individual de los empleados

Mucha investigación y mucha de las experiencias de los años recientes dan una base fuerte a la teoría de que un relativamente alto grado de comportamiento, por parte de los subordinados, está asociado con el alcance de los cinco propósitos mencionados. Esto no significa que un administrador debería dejar siempre todas las decisiones en manos de sus asistentes. Proveer al individuo o grupo de una mayor libertad a la que están dispuestos a aceptar en un momento dado, puede muy bien tender a generar ansiedades y por consiguiente, inhibir más que facilitar la obtención de los objetivos deseados. Pero esto no debe impedir que el administrador continúe una política de esfuerzos para confrontar a sus subordinados con el desafío que representa la libertad.

CONCLUSION

En resumen, hay dos implicaciones en la tesis básica que hemos tratado de desarrollar. La primera es que el líder exitoso es uno que está consciente de aquellas fuerzas que son más relevantes para su comportamiento en cualquier momento dado. El seguramente se entiende a sí mismo, a los individuos o grupos que están directamente ligados con él, a la institución y al ambiente social en el cual opera. Ciertamente, él es hábil para presentar disponibilidad hacia el crecimiento por parte de sus subordinados.

Pero esta sensibilidad o entendimiento no es suficiente, lo cual nos trae a la segunda implicación. El líder exitoso es uno que es capaz de comportarse apropiadamente a la luz de estas percepciones. Si la dirección es correcta, él podrá dirigir. Si la libertad de participación es considerable y se requiere, él estará listo para proveer tal grado de libertad.

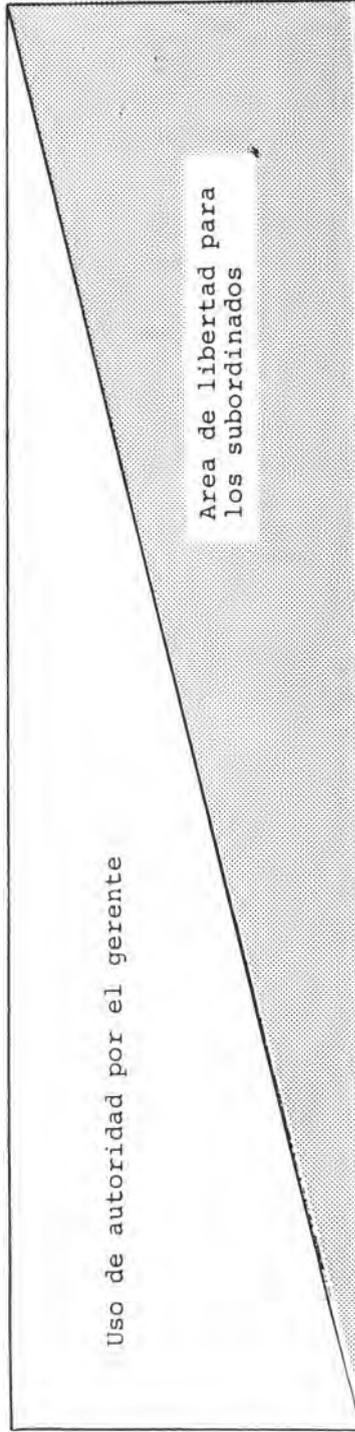
De manera que el administrador exitoso de hombres no puede ser caracterizado en principio como un líder fuerte ni como un líder flojo. Más que esto, él es quien mantiene un "alto average de bateo" al utilizar, en forma precisa, las fuerzas que determinan cuál deberá ser el comportamiento más apropiado en cualquier momento y actuar de acuerdo con la situación que se presenta. Siendo una persona que mira hacia dentro de sí mismo y es flexible, será menos propenso a ver los problemas de liderazgo como un dilema.

GRAFICO I: CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DE LIDERES

Liderazgo Centralizado en Subordinados



Liderazgo Centralizado en el Jefe



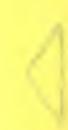
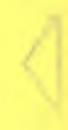
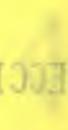
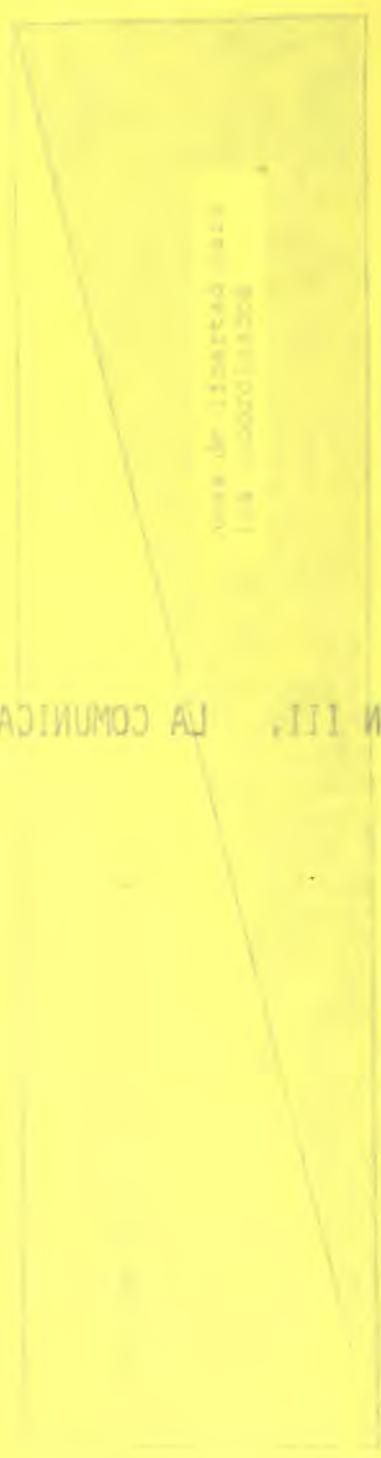
- El gerente toma decisiones y las anuncia
- El gerente vende sus decisiones
- El gerente presenta ideas a discutir
- El gerente invita a discutir
- El gerente presenta ideas tentativas
- El gerente sugiere y toma decisiones
- El gerente presenta problemas, obtiene sugerencias y toma decisiones
- El gerente define límites, pregunta al grupo y decide
- El gerente permite actuar a subordinados dentro de límites definidos.

ALGUNOS ELEMENTOS DE APOYO PARA LOGRAR  
**SECCION III. LA COMUNICACION EXITOSA**  
COMUNICACIONES DE EXITO

1955  
1956  
1957  
1958  
1959  
1960  
1961  
1962  
1963  
1964  
1965  
1966  
1967  
1968  
1969  
1970  
1971  
1972  
1973  
1974  
1975  
1976  
1977  
1978  
1979  
1980  
1981  
1982  
1983  
1984  
1985  
1986  
1987  
1988  
1989  
1990  
1991  
1992  
1993  
1994  
1995  
1996  
1997  
1998  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007  
2008  
2009  
2010  
2011  
2012  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025



# SECCION III. LA COMUNICACION EXITOSA



El proceso de comunicación exitosa es un proceso que requiere de un ambiente de confianza y respeto mutuo. El comunicador debe ser claro y conciso en sus mensajes, y el receptor debe estar dispuesto a escuchar y comprender. La comunicación exitosa es esencial para el desarrollo personal y profesional, y para la construcción de relaciones sólidas y duraderas.

**ALGUNOS ELEMENTOS DE APOYO PARA LOGRAR  
COMUNICACIONES DE EXITO**

*Traducido y adaptado de:*

AMERICAN ASSOCIATION OF LAND-GRANT COLLEGES AND STATE UNIVERSITIES.  
*Communication Training Program. National Project in Agricultural  
communications: Walls-Hall. Michigan State University. East  
Lansing.*

*Por: Raúl A. Pineda. Comunicador Agrícola. Departamento de Investigaciones  
Agropecuarias, SEITECA, SEA.*

CONDUCCION DE GRUPOS DE DISCUSION

La discusión en grupos es un método de compartir conocimientos, aptitudes y destrezas en la exploración de un problema. La utilidad de una discusión de grupo depende en gran medida del liderazgo del que modera y el equipo de trabajo (el grupo). A la luz de un enfoque de equipo, las consideraciones siguientes son importantes:

Las responsabilidades de un líder de grupo incluyen:

- Promover un sentimiento de amistad.
- Comenzar las sesiones a tiempo.
- Establecer claramente los propósitos de la discusión.
- Hacer que comience la discusión.
- Ver que la discusión progrese.
- Hacer que todos los miembros del grupo participen.
- Ver que se entregue un sumario de lo tratado.
- Cerrar la sesión a tiempo.

Las responsabilidades de la persona que toma nota son:

- Levantar actas de los puntos de acuerdo y desacuerdo.
- Anotar los puntos en los cuales el grupo de opinión no está claro.
- Recordar los puntos para consideración posterior.
- Estar listo para reportar lo que se discutió o concluyó y hacer un informe al final de la sesión.

Las responsabilidades de los miembros de grupo son:

- Escuchar de manera que puedan aprender en términos de grupo.
- Participar plenamente, pero dando oportunidad a cada quien para que hable.
- Expresar las opiniones honestamente.
- Mantener sus juicios hasta que se presenten hechos que demuestren lo contrario.
- Practicar los procedimientos parlamentarios.

Las discusiones se pueden conducir con el propósito de estimular a los individuos a pensar y a leer, o se pueden conducir para ayudar a resolver problemas. El propósito de la discusión es resolver problemas. Es útil que tanto los miembros de grupo como los líderes estén familiarizados con los siguientes pasos en la solución de problemas:

definir el problema, determinar los objetivos, recopilar los hechos, sopesar los hechos y decidir sobre una solución, tomar la acción apropiada, verificar los resultados.

Algunas preguntas que pueden promover el pensamiento crítico en la preparación de una discusión son:

¿Cuál es la naturaleza y el alcance del problema? ¿Quién está afectado por este problema? ¿Qué causa el problema? ¿Cuál es la situación presente? ¿Qué principios y valores están involucrados en este problema?

Existe pues un desafío real de mantener la mente abierta y receptiva a las alternativas y las nuevas ideas. Es importante reconocer que hay soluciones alternativas, posibles, para numerosos problemas.

LOS FINES Y LOS MEDIOS

ALGUNAS TECNICAS MEDIANTE  
LAS CUALES PUEDEN SER  
ALCANZADOS

RECOPILAR INFORMACION  
O IDEAS

- ..... Catedras
- .....
- ... Simposios
- .....
- ... Disertaciones
- .....
- ... Demostraciones por un Experto
- .....
- ... Uso de los medios de comunicaci3n de masas
- .....
- ... Días de campo
- .....
- ... Presentaci3n de casos clínicos
- .....
- ... Ayudas audiovisuales de diferentes clases.
- .....
- ..... Entrevistas con autoridades

PARA PROVEER UNA  
PRESENTACION  
BALANCEADA DE UN  
TOPICO CONTROVERSIAL

- ..... Symposium
- .....
- ... Debates
- .....
- ... Discursos
- .....
- ... Paneles de discusi3n
- .....
- ... Lecturas
- .....
- ... Uso de los medios de comunicaci3n de masas
- .....
- ..... Ayudas audiovisuales

ALGUNAS TECNICAS MEDIANTE  
LAS CUALES PUEDEN SER  
ALCANZADOS

- PARA ENSEÑAR  
UNA DESTREZA
- ..... Demostraciones por parte de un experto
  - ..... Asesoramiento
  - ..... Guías y experiencias dirigidas
- PARA CLARIFICAR  
PENSAMIENTOS E IDEAS
- ..... Discusión
- PARA ASEGURAR UN  
INVOLUCRAMIENTO  
MAS PROFUNDO DE  
LOS INDIVIDUOS Y  
GRUPOS
- ..... Discusiones
  - ..... Viajes al campo
  - ..... Presentación de casos clínicos
  - ..... Casos de estudio
  - ..... Trabajos escritos
  - ..... El juego de los roles
- PARA ESTABLECER  
SENTIDO DE  
RELACION ENTRE  
PRINCIPIOS  
Y PRACTICAS
- ..... Discusiones
  - ..... Viajes al campo
  - ..... Presentación de casos clínicos
  - ..... Realización de experimentos de laboratorio
  - ..... Casos de estudio
  - ..... Talleres de trabajo
  - ..... Trabajo escrito
  - ..... Experiencia directa bajo guía.

ALGUNAS TECNICAS MEDIANTE  
LAS CUALES PUEDEN SER  
ALCANZADOS

PARA REFORZAR  
LA MEMORIA

- ..... Recitación
- .....
- ... Consejos
- .....
- ... Trabajos Escritos
- .....
- ..... Ejercicios de memoria

PORQUE NECESITAMOS UN PROGRAMA

1. Para tener completa seguridad de:
  - A. Qué hay que hacer.
  - B. Por qué debe ser hecho.
2. Tener disponible, en forma escrita, un estatuto general para el uso del público en general.
3. Tener una guía para juzgar nuevas propuestas.
4. Establecer objetivos a través de los cuales el progreso pueda ser medido y evaluado.
5. Tener un instrumento para seleccionar entre:
  - A. Lo importante y lo accidental.
  - B. Lo permanente y lo temporal.
6. Prevenir confusión entre los medios para alcanzar los fines.
7. Desarrollar sentimientos hacia las necesidades sentidas y no sentidas.
8. Ayudar en el desarrollo de liderazgo.
9. Eliminar pérdida de tiempo y dinero.
10. Ayudar a justificar apropiaciones económicas de los fondos públicos.

---

Kelséy, L. D. and Hearne, cc. "Cooperative Extension Work".  
Comstock Publishing Associates, Ithaca, N.Y., 1955  
2nd Ed., pp. 128-129.

PARA AYUDAR A LA GENTE EN LA ENTREVISTA ORAL

SI

1. Establezca claramente que Ud. no está pasando por alto sus problemas o sus soluciones.
2. Hágale sentir que el tiene el problema y que el tiene que asumir su responsabilidad; que piense en él y tome su propia decisión.
3. Ayúdelo a ver que para Ud. es imposible resolverle su problema.
4. Acepte el problema en la misma magnitud que él.
5. Presiónelo para que busque la mejor solución y no una solución.
6. Motívelo haciéndolo sentir que tiene varias posibles opciones.
7. Hágale saber que usted está consciente de las razones de la dificultad. Esté seguro que estas razones no indican que haya algo erróneo con él o su forma de pensar.
8. Ayúdelo a diagnosticar el problema antes de entrar a buscar posibles soluciones. Ayúdelo a describir las condiciones; ayúdelo a extraer las posibles causas y los resultados que se esperan al enfocar las condiciones descritas.
9. Ayúdelo a distinguir entre síntomas y causas.
10. Ayúdelo a organizar algunos criterios para probar sus soluciones.
11. Permítale mantener su integridad personal y auto-respeto.

NO

1. Imponga su ayuda a la gente.
2. Hable y hable y hable pero no dé una respuesta.
3. Sáque el problema de sus manos, piense por él y busque la solución por él.
4. Hágalo sentir relegado al no considerar sus pensamientos.
5. Establezca por él problemas adicionales.
6. Hágale conocer un fallo, o simplemente que el es un estúpido, o que sus problemas son especialmente poco comunes.
7. Sugiera trabajo duro y obstáculos.
8. Cambie el tono de una reunión cuando él no quiere que se cambie. Híale a sus problemas, pues ellos no son serios para él.
9. Indíquelo que hay mas de una respuesta y que por lo tanto él tiene que encontrar, cuando menos, una de ellas.
10. Indíquelo que hay tantas respuestas que resulta ridículo trabajar buscando una respuesta.
11. Hágale sentir que el tiene que conformarse con subsistir o ser sus-tituido.
12. Hágale sentir la necesidad de ser diferente para no sucumbir.

12. Tome algunas decisiones rápidas junto con él, de manera que el sienta que irá a alguna parte.
13. Apoye sus contribuciones siempre que sea posible.
14. Déle motivación incrementada para que trabaje en su problema.
15. Ayúdelo ofreciéndole métodos para solucionar problemas.
16. Ayúdelo a descubrir la necesidad de información que es necesario poseer.
17. Evite preguntas relacionadas con sus comentarios, si estas preguntas lo pondrán a él a la defensiva, causarán asonancia o le harán sentir como un ignorante, etc.
18. Hágalo sentir, sin decírselo, que él es hábil y exitoso.
13. Edite sus comentarios con señalamientos como este: "Lo que UD. REALMENTE quiere decir es esto....".
14. Juzgue sus comentarios.
15. Juzgue sus decisiones.
16. Hágale repetir, rephrasear, o de cualquier manera volver a formular un simple postulado. El comenzará a sentir:
  - A. Que Ud. no está escuchando.
  - B. Que Ud. es muy inteligente.
  - C. Que el no puede expresarse en la manera en que Ud. lo desea.
17. Deje pasar sus comentarios sin hacerle ningún reconocimiento.
18. Replantee sus ideas; luego, devuélvaselas como si fueran nuevas ideas.
19. Interrúmpalo en sus pensamientos o sus acciones.

BUENAS RELACIONES CON LA GENTE

1. Observe lo que sus compañeros hacen en respuesta a lo que Ud. hace; estudie, sin prejuicios o emociones, como ellos reaccionan a su comportamiento.
2. Es mejor sobre-estimar el valor e importancia de los puntos de vista de otros compañeros que sub-estimarlos.
3. Usted tiene que ser sincero consigo mismo y no tratar de jugar una parte dramática, colocarse en las nubes o tratar de ser otra persona.
4. Usted no puede llevarse bien con la gente si mantiene viejas envidias o celos.
5. Si usted interfiere con la respuesta a los hábitos de otras personas, usted está contribuyendo a su irritación.
6. La gente inteligente tiene que ser tolerante y paciente con los menos inteligentes.
7. Usted tiene que aprender a compararse francamente a si mismo y leal y honestamente con los demás.
8. Uno de los principales elementos para llevarse bien con la gente es formarse un juicio adecuado de sus propias capacidades y una justa apreciación de sus propias limitaciones.
9. Usted hará más amigos en una semana, interesándose en usted mismo, en las demás personas que lo que podría en un año tratando de obtener que otras personas se interesen en usted.

Autor--Desconocido

¿COMO CALIFICO YO COMO LIDER?

El líder de cualquier grupo tiene una oportunidad para desarrollar personas que se comportarán en forma democrática. Esta hoja de calificación puede ayudarle a determinar si usted está ayudando a los otros en este sentido democrático. Califíquese usted mismo después de la primera reunión y tras la última, y compare entonces los resultados de cada hoja. Las letras asignadas en la calificación de si usted calificó como bajo, alto o mediano.

---

---

BAJO (B)	MEDIANO (M)	ALTO (A)	CALIFICACION B-M-A
<b>RESPECTO DEL INDIVIDUO Y SUS DERECHOS</b>			
1. Alejado e indiferente		1. Ayuda a desarrollar auto confianza en otros.	1 _____
2. Investigador		2. Dá crédito a quien lo <u>re</u> ce.	2 _____
3. Trastorna la gente		3. Considera los demás.	3 _____
4. Critica adversamente		4. Hace críticas constructivas a personas involucradas.	4 _____
<b>USO DEL PENSAMIENTO CRITICO EN LOS PROBLEMAS</b>			
1. Auto-satisfecho		1. Actitud crítica hacia su propio trabajo y sus alcances.	1 _____
2. Raras veces cambia		2. Percibe nuevos problemas e intenta solucionarlos.	2 _____
3. Salta a conclusiones		3. Juzga con base en los hechos.	3 _____
<b>CONSIDERA EL BIEN COMUN COMO BASE PARA GOBERNAR ACCIONES</b>			
1. Mantiene opiniones prejuiciadas		1. Observa que se presenten todos los ángulos de una pregunta.	1 _____
2. Rechaza aceptar compromisos con juicios de otros.		2. Endorsa los planes de acción que consideran todos los aspectos enfocados.	2 _____

COOPERA CON OTROS

- |                                    |  |          |
|------------------------------------|--|----------|
| 1. No asume responsabilidad.       | 1. Ayuda al grupo de conformar y alcanzar metas. | 1. _____ |
| 2. Antagoniza con la gente.        | 2. Trabaja bien con los demás.                   | 2. _____ |
| 3. No atiende la persona hablando. | 3. Escucha tranquilo y alerta.                   | 3. _____ |

BUSCA DAR EJEMPLO PARA QUE OTROS VIVAN DEMOCRATICAMENTE

- |  |  |          |
|--|--|----------|
| 1. Elude los cambios.                    | 1. Se ajusta a los cambios con un mínimo de conflicto. | 1. _____ |
| 2. Mal entiende a los demás.             | 2. Es juicioso en sus relaciones humanas.              | 2. _____ |
| 3. No reconoce la necesidad de mejorarse | 3. Busca y adopta sugerencias para mejorarse.          | 3. _____ |

ESCUCHANDO A LOS DEMAS

1. PARE DE HABLAR --usted no puede escuchar mientras está hablando.
2. EMPATIA CON OTRAS PERSONAS --trate de ponerse usted mismo en lugar de otra persona para que pueda ver lo que ella esta tratando de obtener.
3. HAGA PREGUNTAS --cuando usted no entienda, cuando usted necesite mayor clarificación, cuando usted quiere a otros, agradar a otros, cuando usted quiere demostrar que está escuchando. Pero, no haga preguntas que puedan poner a los demás en una situación embarazosa o ponerlo a usted sobre los demás.
4. NO SE RINDA MUY PRONTO --no interrumpa a otras personas; déle tiempo para que diga lo que ella quiere decir.
5. CONCENTRESE EN LO QUE SE ESTA DICRIENDO --enfoque su atención, activamente, en sus palabras, sus ideas los sentimientos en torno al t<sup>o</sup>pico tratado.
6. MIRE A LAS PERSONAS --su cara, su boca, sus ojos, y sus manos le ayudarán a comunicar se con usted. Ellos le ayudarán a concentrarse. Hágale sentir que usted está escuchando.
7. SONRIA O MURMURE APROPIADAMENTE --pero no sobrecargue demasiado.
8. DEJE SUS EMOCIONES DETRAS (si puede) --trate de empujar sus quejas, sus miedos, sus problemas fuera del salón de la reunión. Ellos pueden hacer que usted no escuche.
9. CONTROLE SUS ANSIAS --trate de no incomodarse por lo que se esté diciendo; su descontrol puede hacer que no entienda las palabras y sus significados.
10. ALEJE LA DISTRACCIONES --quite cualquier papel, lápiz, etc., que usted tenga entre las manos; ellos pueden distraer su atención.
11. LLEGUE AL PUNTO PRINCIPAL --concéntrese en las ideas principales y no en el material ilustrativo; ejemplos, historias, estadísticas, etc., son importantes, pero generalmente no son el punto principal. Examínelos solamente para ver si ellos prueban, apoyan o definen la idea principal.
12. COMPARTE LA RESPONSABILIDAD DE LA COMUNICACION --solamente una parte de la comunicación descansa en el orador; como escucha, usted tiene una parte importante. Trate de entender, pero si no entiende, haga preguntas.
13. REACCIONE A LAS IDEAS, NO A LAS PERSONAS --no permita que sus reacciones sobre las personas influyan en la interpretación de lo que el dice. Sus ideas pueden ser buenas aún si a usted no le gusta él como persona o no le agrada la forma en que las está presentando.
14. NO ARGUYA MENTALMENTE --cuando usted está tratando de entender a otra persona, usted se colocaría en una posición desventajosa si mentalmente usted está contradiciendo

lo que ella dice. Esta actitud levanta una barrera entre usted y el orador.

15. USE LA DIFERENCIA DE VELOCIDAD --usted puede escuchar más rápidamente de lo que él pueda hablar, así que usted puede usar esta diferencia en su favor, anticipándose a lo que él va a decir o pensar en lo que él ya ha dicho o evaluar su desenvolvimiento, etc. La diferencia es: la velocidad de un orador es alrededor de 100 a 150 palabras por minuto, mientras que la de pensar es de 250 a 500.
16. ESCUCHE LO QUE EL NO HA DICHO --algunas veces usted puede aprender mucho determinando lo que la otra persona dejó fuera o eliminó en su discurso o charla. Recuerde de la prueba de proyección.
17. ESCUCHE COMO SE DICEN LAS COSAS --frecuentemente nosotros nos concentramos tanto en lo que se dice que perdemos lo emocional de las reacciones y aptitudes relacionadas con lo que se ha dicho. Una reacción personal y una reacción emocional pueden ser más importantes que lo que se dice en un montón de palabras.
18. NO ANTAGONICE CON EL ORADOR --uno de los mejores medios para obtener información sobre una persona es dejarla que hable; cuando ella habla, usted puede empezar a averiguar lo que le gusta o le disgusta, cuales son sus motivaciones, cual es su sistema de valores, como piensa en torno a todas las cosas y acerca de cada cosa, etc.
19. EVITE LOS SALTOS PARA ASUMIR COSAS --ellos pueden meterlo en problemas tratando de entender a otras personas. No asuma por un uso de palabras en la misma forma en que usted lo hace; que él no dijo lo que pensó pero usted lo entendió; que él está tratando de evitar mirarle a los ojos porque está diciendo una mentira; que está tratando de distorsionar porque lo que dice no está de acuerdo con lo que usted piensa; que él está mintiendo porque él ha interpretado los hechos en una forma distinta a como usted lo hace; que él no tiene ética porque él está tratando de que usted vea las cosas desde su punto de vista. Presunciones como estas pueden ser verdad, pero más frecuentemente ellas justamente se ponen en el camino de su entendimiento y lo mejor es llegar a acuerdos o compromisos.
20. EVITE CLASIFICAR AL ORADOR --esto tiene algún valor, pero tenga cuidado! Demasiado frecuentemente nosotros clasificamos a una persona dentro de un tipo y luego tratamos de que cada cosa que él diga o haga se enmarque directamente dentro del estereotipo en que lo ubicamos. A menudo esto tiene la ventaja de que ayuda a entender a la gente, a conocer su filiación política, sus creencias religiosas, sus trabajos, etc, pero la gente tiene la característica de ser impredecible y no tener cabida dentro de la clasificación que la habíamos dado.

21. **EVITE JUICIOS APRESURADOS** --espere a que todos los hechos se han presentado antes de hacer cualquier jusgamiento
22. **RECONOZCA SUS PROPIOS PREJUICIOS** --trate de estar alerta contra sus propios sentimientos en contra de otra persona, el t<sup>o</sup>pico, la ocasi<sup>o</sup>n, etc.
23. **IDENTIFIQUE EL TIPO DE RAZONAMIENTO** --frecuentemente es dif<sup>ic</sup>il separar los buenos razonamientos de las fallas cuando uno est<sup>á</sup> escuchando. Sin embargo, este es un trabajo tan importante que todo escucha tendr<sup>í</sup>a que redoblar sus esfuerzos para poder ir detectando fallas cada vez que él las oye.
24. **EVALUE HECHOS Y EVIDENCIAS** --cuando usted escuche, trate de identificar no solamente la significaci<sup>o</sup>n de los hechos y las evidencias, sino también su grado de relatividad con los argumentos.

SACUDIMIENTO CEREBRAL

Un método para estimular el pensamiento creativo

Este es un método para crear y ampliar ideas dentro de un grupo pensante. No siempre es un concepto nuevo. El filósofo griego Aristóteles dió al mundo las tres leyes que describen la asociación de ideas. El las llamó similaridad, continuidad y contraste.

La ley de similaridad significa que una cosa de otra permanece en nosotros porque las dos parecen ser similares en color, forma, funciones, etc. Continuidad significa que estamos hábiles para ver las causas y efectos de las relaciones entre cosas y acciones. Contraste significa que las cosas o efectos aparecen ser opuestos unos a otros. Son estas tres impresiones mentales las que se utilizan en el sacudimiento cerebral para el propósito de pensamiento creativo.

La operación consiste de dos partes: Primero, la idea de estimulación o creación. Segundo, la idea de aceptación o evaluación. Durante la primera fase queremos obtener tantas ideas como sea posible, y no es sino hasta la segunda fase que empezamos a juzgar la utilidad de las diferentes ideas propuestas.

La gente generalmente actúa sin establecer diferencias entre el pensamiento juicio y el pensamiento creativo. La mayoría de nosotros ha aprendido el concepto o deseo del adagio "Pienso, luego escribo." Nuestra vida normal requiere que dediquemos mucho tiempo a emitir juicios antes de expresar nuestras ideas. Pero tales juicios no conducen al pensamiento creativo, imaginativo e inspiracional. Muchos de nosotros ha tenido la experiencia poco feliz de ver desarrollarse una nueva idea, y luego recordar que el concepto básico se nos había ocurrido a nosotros. Pero nosotros lo habíamos eliminado de nuestras mentes por considerar que era muy poco práctico o suficientemente imaginativo como para ser presentado.

El método de sacudimiento cerebral está diseñado para tener constancia de aquellas ideas que se hablan sin estar refinadas. Es un instrumento que remueve los remanentes de cualquier juicio de nuestros cerebros por un periodo de tiempo y los deja operar en una forma no constreñida a una forma establecida. Lo importante es obtener ideas y ponerlas en blanco y negro. Una vez que se ha hecho esto. La segunda fase es evaluar y modificar estas ideas primarias de manera que ellas puedan ser utilizadas.

PROCESOS A SEGUIR

Muchas personas han preparado listas de pasos o reglas que tienen que seguirse para obtener éxito en este sistema. En general, ellas tienden a caer dentro de las siguientes categorías:

1. Selección de los problemas: No trate de romperse el cerebro con ideas que cubren un área muy grande. El cerebro humano tiene una habilidad relativamente limitada para captar ideas que tienen una proyección muy grande. Los resultados serán mejores si el área de problemas está bien definida y es entendida por todos los que participan en la reunión.

2. Pensamiento libre y fácil: Aquí es donde las leyes de asociación de Aristóteles se hacen dueñas del reino. La atmósfera tiene que ser una de relajación y aceptación amigables. Todas las ideas, no importa cuan tontas parezcan, tienen que ser aceptadas' como que obviamente tienen valor para cada uno.

Al comienzo del período para poder establecer los estadios o etapas, el Presidente puede re-enfatizar las reglas que apliquen en el punto en que se encuentre el proceso:

- a. No criticaremos o juzgaremos ninguna idea en este momento.
- b. Daremos la bienvenida a cualquier asociación de ideas. Mientras más y más locas sean las ideas, mejor! Una idea "loca" puede ser el estímulo para alguien piense en una solución operable.

3. Evaluación: Esta es la etapa final, donde se requiere ser cuidadosos. Se necesita estudio para llegar a conclusiones o decisiones que funcionen. El objetivo de la fase de valuación puede servir para ver como una nueva idea puede ser puesta en práctica o si se puede afinar más. Algunas organizaciones han seguido la práctica de poner otras personas, fuera del equipo, para evaluar las ideas que se desarrollan. Este proceso puede variar para llenar las circunstancias particulares de una organización o grupo.

RECORD DE SESIONES

Todas las ideas expresadas tienen que ser anotadas. Si el equipo es grande, o si fluyen muchas ideas, dos secretarías, o grabadoras, serán necesarias. El propósito es

que no se pierda ninguna idea. Una sola idea que se pierda podría ser la que con el tiempo consideremos como la más importante.

Al término de la reunión, todos los presentes se invitan para que hagan llegar cualquier idea que se les ocurra en los días siguientes. Estas, deben ser agregadas a la lista desarrollada por el equipo de sacudimiento cerebral. Si se sigue este plan, la etapa de evaluación puede seguir como se explicó en el pensamiento libre y fácil.

Como regla general, las ideas desarrolladas en una sesión no deben ser tiradas por la borda hasta tanto no se tenga buena evidencia de que no serán de utilidad. Es posible que una idea rechazada hoy pueda ser justamente la chispa para que alguien más venga con una buena idea en otra ocasión.



COMO SE LOGRA LA MOTIVACION

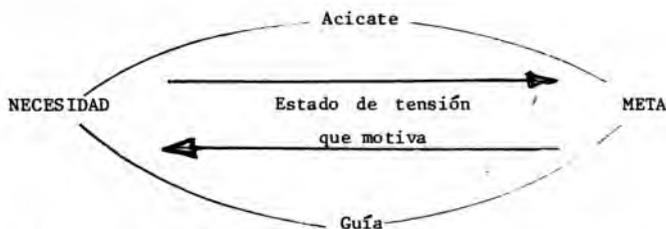
*Adaptado de:*

*SMITH, R. Conferencia pronunciada en el Seminario Modelos para Gerencia.  
Santo Domingo, 1978.*

*Por: Horacio H. Stagno, Economista Agrícola, Instituto Interamericano de  
Ciencias Agrícolas.*

Según Maslow "nadie puede motivar a otra persona". Las personas se motivan, en realidad, por sí mismas. La motivación es un "estado de tensión" entre ciertas necesidades y las metas que se impone el individuo respecto de dichas necesidades.

Esquemáticamente:



Si una persona quiere motivar a otra, lo que tiene que hacer es, entonces, observar las necesidades y las posibles metas personales para poder motivar. Este principio se aplica a la mayor parte del trabajo de extensión y del fortalecimiento institucional, entre otras cosas (siendo sólo esas dos las que nos preocupan). Claro, la motivación no sale sólo de motivaciones personales generales. Existen motivaciones relacionadas con el trabajo que ejecutamos todos los días, por ello es que debemos aprovecharlas para fijarnos ciertas metas, utilizando ciertos "acicates" y "guías" para alcanzar las metas.

Estudios realizados indican que existen cinco niveles de necesidad y, por ende de metas, que son generales para todos los seres humanos. Las mismas se indican en el gráfico y tienen el siguiente orden:

1. Necesidades básicas
2. Necesidades de seguridad
3. Deseo de pertenecer
4. El status ego
5. La auto-realización

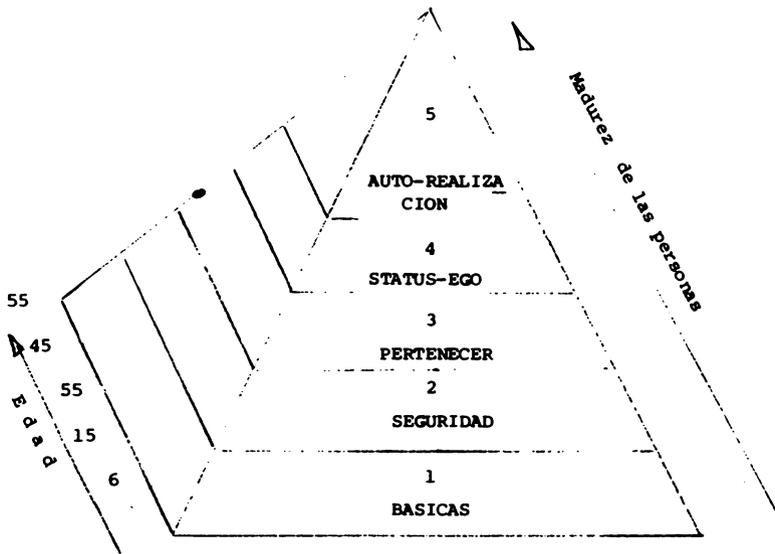
Cada una de ellas tiene sus propias metas, las que están influenciadas por varios factores (la cultura, el habitat, el tipo de trabajo, la profesión, etc.).

Los niveles de necesidad tienen relación con la "madurez de las personas", es decir con el proceso de desarrollo individual y su transcurrir en la vida.

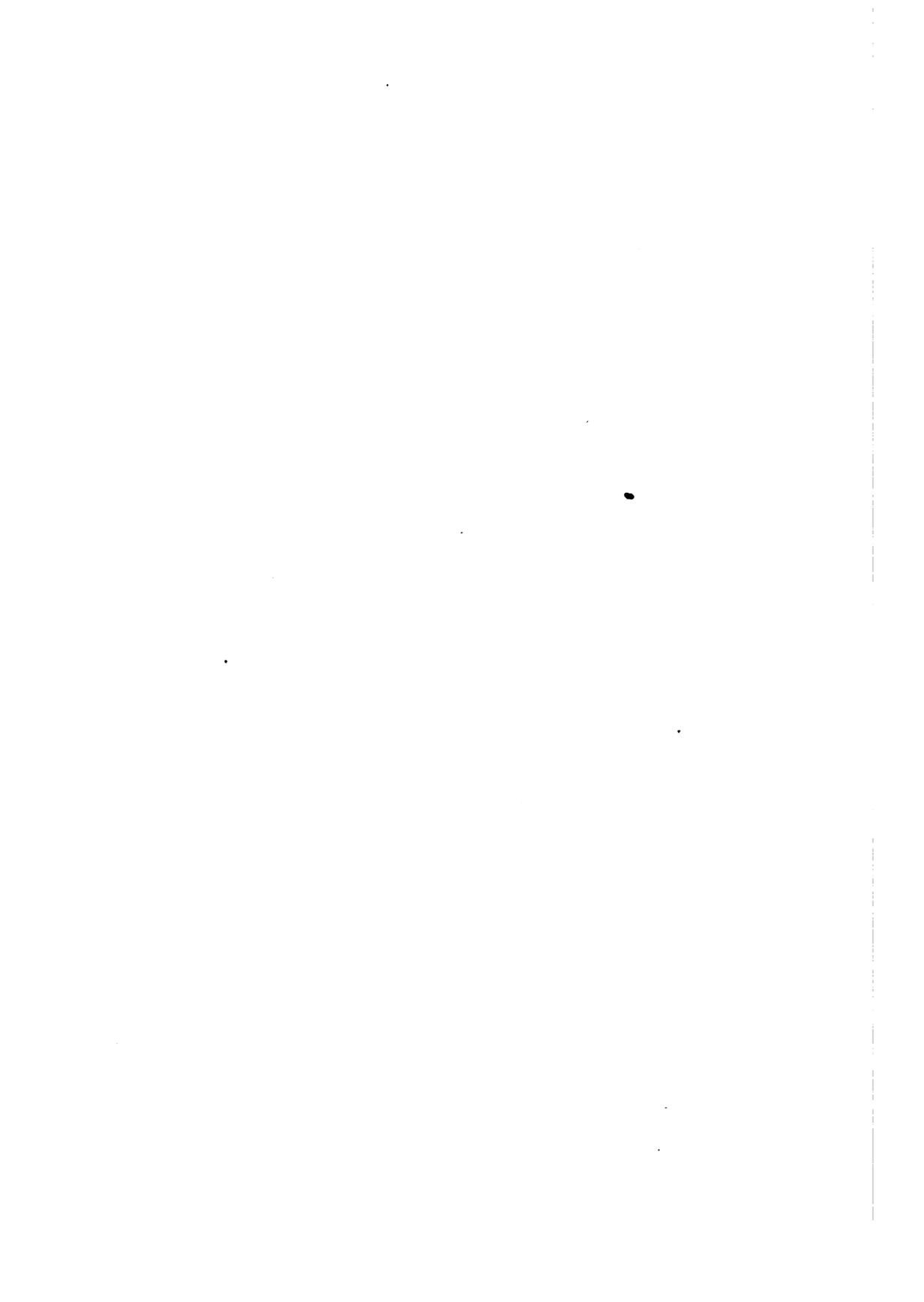
Las necesidades en particular incluyen:

1. Necesidades básicas: vivienda, alimentación, transporte, salud, recreación. Típicamente requieren solución a través del "trabajo de hoy", que podemos interpretar como lo básico en cuanto a meta para satisfacer esta necesidad.
2. Necesidad de seguridad: educación de los hijos, seguro social, seguro médico, casa propia, ahorros. Típicamente el individuo busca en este caso lograr un "trabajo estable" en cuanto a meta para satisfacerlas.
3. Deseo de pertenecer: satisfecha las anteriores, el individuo comienza a sentir necesidad por pertenecer a un grupo laboral, una iglesia, un club, un partido político. Estas metas superan ya el trabajo estable y se comienza a destinar parte del tiempo (generalmente de ocio, aunque a veces del propio trabajo si le es posible) a alcanzar metas que satisfagan estas necesidades.
4. El status ego: logradas las metas anteriores, el individuo comienza a sentir necesidad de ser líder de algún grupo, de usar ciertos símbolos para ser reconocido, de un título profesional y tener ciertas cosas adicionales que lo destaquen (la casa de campo, el Mercedes, la piscina o cualquier cosa según los valores de la sociedad en que vive). Estas metas en realidad satisfacen su status ego.
5. Auto-realización: la necesidad de auto-realización surge casi siempre, simplemente de la necesidad de hacer algo que hace "sentir mejor" al individuo, no para que lo reconozcan sino porque quiere, porque necesita hacerlo. En estos casos ocurren dos cosas: algunas personas vuelven en esta etapa a las necesidades básicas; otros las trascienden (tal el caso de Ghandi y de algunos artistas).

Por estas etapas, se pasa, en realidad, varias veces en la vida. Claro que existen diferencias en cada caso individual. Imagínese un artesano que pierde sus manos y debe volver a adquirir otro medio de vida; al niño al llegar a su edad juvenil; al joven al casarse; al viejo al enviudar, etc.



N E C E D I D A D E S

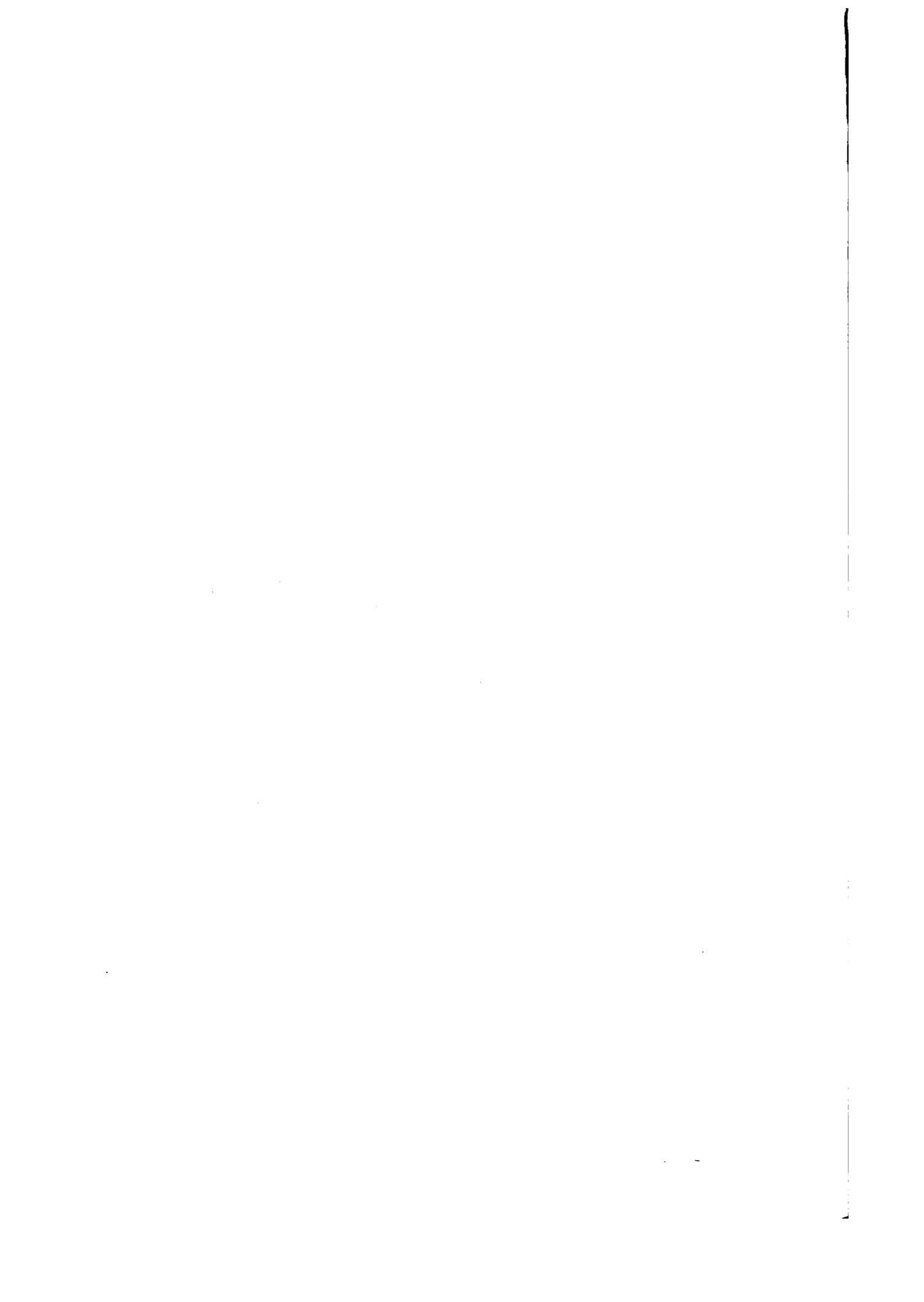


SU LENGUAJE, HAGALO BREVE, SIMPLE Y EFICAZ.

SECCION IV. LOS SIGNOS Y SIMBOLOS EN LA COMUNICACION

SECCION IV. LOS SIGNOS Y SIMBLOS EN LA COMUNICACION

SU LENGUAJE, HAGALO BREVE, SIMPLE Y EFICAZ



SU LENGUAJE: HAGALO BREVE, SIMPLE Y EFICAZ

Por Luis Ramiro Beltrán

Ustedes son personas con un grado avanzado de instrucción. Usan un vocabulario amplio y, con frecuencia, complejo. Además, su propia actividad profesional les ha habituado al empleo de un lenguaje técnico especial. Les parece tan natural usar ese lenguaje que lo más probable es que ni siquiera piensen que las demás personas tal vez no puedan entenderles. Cuando escriben, probablemente, lo hacen como si estuvieran escribiendo para ustedes mismos. O, en todo caso, para personas de nivel cultural similar al suyo. En general todos hablamos o escribimos en el lenguaje dictado por nuestro propio nivel cultural. El médico habla como si los demás fueran médicos. El abogado, el ingeniero, el impresor, etc., como si quienes les escuchan o leen fuera de su gemio. Ustedes, los extensionistas, también. Muchas veces, se dirigen a los campesinos como si estos hubieran pasado por el bachillerato y fueran a su vez técnicos. Que ocurre entonces? Que no se comunican con su público. Luego, el cumplimiento a mismo de su misión corre peligro.

Ustedes conocen a fondo su materia técnica agrícola. Pero si no saben cómo transmitir eficazmente esos conocimientos al campesino que los necesita, de bien poco les valdrá su versación. Extensión es educación. Y la educación es fundamentalmente un proceso de comunicación. Comunicación de ideas, sentimientos, hechos, normas, consejos, etc. Hay una sola forma de comunicarse bien con la gente: hablar o escribir como la gente habla o escribe. Consecuentemente, para comunicarse con el campesino, ustedes tienen que usar el lenguaje que el campesino usa.

En las áreas rurales de América Latina, comunicarse bien por escrito es más difícil que comunicarse oral o visualmente. El porcentaje de analfabetismo, como promedio, es alto en todo el Continente; aun entre aquellos que saben leer, la habilidad para la lectura es reducida. Ello se debe a la poca frecuencia con que leen, a que su vocabulario está constreñido a aquellas palabras simples que usan para vivir, y al hecho de que están casi totalmente fuera del alcance de los grandes medios de comunicación escrita como la prensa.

Frente a esos factores, es necesario que ustedes escriban en un lenguaje que sea:

B r e v e,  
S i m p l e,  
E f i c a z.

Para conseguir este propósito, hay algunas normas de que ustedes pueden valerse.

Ante todo, tengan en cuenta que cualquier comunicación tiene dos aspectos: el concepto y la forma, el contenido y su continente. O sea, por un lado la idea en sí, y por otro, la expresión de la misma. Por tanto, para comunicarse con campesinos, deben preferir ideas simples expresadas en palabras simples. Luego, ambas deben ser breves. Usando expresiones simples y breves, en su concepto y en su forma, pueden lograr un lenguaje eficaz.

#### B R E V E D A D

A nadie le gusta leer escritos muy largo. Ustedes mismos, al leer una revista, por ejemplo, suelen preferir los artículos cortos. Con mayor razón, el campesino que siempre está tan atareado en sus labores vitales y en quienes la lectura aún no es un hábito. Escriban, pues, con brevedad. Vayan directamente al asunto, sin vueltas. Eliminen toda palabra que no les parezcan estrictamente indispensable.

Recomendaciones útiles para lograr brevedad en los escritos son la siguientes:

##### 1. Use siempre un mínimo de palabras

Revise sus escritos. Casi siempre, se puede decir lo mismo con menos palabras. Vaya al asunto directamente, sin rodeos y sin adornos. Espurgue el texto. Elimine todas las palabras que no sean realmente indispensables.

No escriba así:

"Tenga presente que es imprescindible ser muy cuidadoso con el Granosán porque es un producto venenoso".

Escriba así:

"Tenga mucho cuidado con el Granosán. Es venenoso".

## 2. Escriba en oraciones cortas

Cuanto más palabras tenga una oración, más dificultad hallará el campesino en leerla y en comprender el concepto. Es preferible que desarrolle usted la idea en varias oraciones cortas en vez de una sola larga.

No escriba así:

"Aproximadamente con cuarenta días de anticipación a la siembra, debe efectuarse una arada más bien profunda, rastreando el suelo después hasta dejarlo mullido y repitiendo las rastreadas ya sea para impedir la evaporación del agua o para enterrar la mala yerba".

Escriba así:

"Mas o menos cuarenta días antes de la siembra, are profundo una vez. Después, rastree el suelo hasta que quede mullido. Rastree de nuevo para que el agua no se evapore y para enterrar la mala yerba".

Compare esos dos párrafos.

El primero consiste de una sola oración formada por 41 palabras.

En el segundo, se dice lo mismo pero en tres oraciones. Ninguna de esas oraciones llega siquiera a 20 palabras.

Se considera que un promedio de 15 palabras por oración es lo ideal. Tomen nota de que se señala esa cifra como promedio; no quiere decir que no puede haber un texto algunas oraciones de más de 15 palabras. A veces, resulta inevitable esa extensión u otra un poco mayor. Sin embargo, si ustedes revisan sus oraciones, verán que casi siempre es posible partirlas, convertirlas en frases separadas. Cuantas menos palabras tenga cada oración mejor.

## 3. haga que sus párrafos sean breves

Pocas palabras. Oraciones cortas. Pero también es recomendable que los párrafos sean breves. Entendamos por párrafo una serie de oraciones unidas por punto y seguido, generalmente relativas a un mismo tema o asunto. Se considera como párrafo corto a uno que no pase de las 125 palabras, poco más o menos. Uno de los errores más frecuentes en este sentido es tratar de decir todo lo que se sabe sobre un asunto dado de una sola vez. Esto determina la formación de párrafos muy largos; extiende

exageradamente cualquier texto y confunde el lector; éste se ve forzado a tratar de asimilar demasiadas ideas a la vez. Siempre es preferible descomponer los temas en párrafos pequeños. Esto se consigue usando el punto y aparte. Si hay mucho que se debe decir sobre una materia, es mejor hacerlo por separado y escalonadamente.

Por ejemplo, si se escribe sobre huertos familiares, probablemente el tema podría descomponerse en los siguientes capítulos: suelos, selección de semillas, tratamiento de las semillas, métodos de siembra, cuidados culturales, abonos, insecticidas, etc. etc. Si ustedes tratan de escribir sobre todo eso en un sólo párrafo es difícil que logren comunicar bien su mensaje. habría mucha amplitud, muchos asuntos relacionados pero distintos. Esto podría provocar confusión y cansancio. En cambio, si usan el punto de aparte y desarrollan cada capítulo en un párrafo separado, la lectura se hace más fácilmente asimilable. Más aún, hay temas que son, en sí, demasiado largos. En esos casos, es preferible además fraccionarlos en varias publicaciones; éstas pueden hacerse en serie, si es necesario. O sea, en vez de hacer una sola publicación que contenga todo lo referente a horticultura, prepare varias. Es una, escriba sobre suelos y semillas; en otra sobre métodos de siembra; en la tercera, sobre abonos e insecticidas. Y así por el estilo. Y escriba cada una de ellas en párrafos breves.

En resumen, para escribir con brevedad, usted tiene que:

- emplear pocas palabras
- redactar oraciones cortas
- escribir en párrafos breves

#### S I M P L I C I D A D

Lo que es breve no es necesariamente simple. El campesino es un hombre sencillo. El lenguaje que usa es sencillo. Por ello, además de escribir en oraciones cortas, ustedes deben escribir en forma sencilla; usar conceptos simples y expresiones simples. Sólo así podrán llegar a la meta y al corazón del público al que sirven.

Para obtener simplicidad en el lenguaje, tenga en cuenta lo siguiente:

1. Use el vocabulario que usa su público

En su trabajo, usted entra en contacto con el lenguaje de los campesinos; oye repetidamente los verbos, sustantivos y adverbios que más frecuentemente usan. Trate de retener en la memoria esos vocablos. Siempre que pueda, tome nota de las

palabras que los agricultores usan en su trabajo y en su hogar; muchas veces, serán muy distintas a las que usted usa. Si cada vez que vuelven usted y sus ayudantes del campo, se traen apuntadas unas seis o más palabras de esas, al final del año pueden tener una buena base para un vocabulario de los términos en uso en la región. Esto no les demandaría ni mucho tiempo ni mayor esfuerzo; en cambio puede reportarles gran utilidad en todas sus comunicaciones. Nunca olviden que es indispensable dirigirse a la gente en el lenguaje que la gente usa.

Siga estas recomendaciones.

a) Evite términos científicos. Para el científico, la yerba mate se llama "Ilex paraguayensis"; el agricultor la llama simplemente yerba; para el científico el hule o goma es "Hevea brasiliensis"; la enfermedad de ojo de gallo, "Omphalia fravida-Mycena citricolor"; el abacá, "Musatextilis Nee", la herrumbe del café, "Hemileia vastratix". En fin, los nombres científicos son totalmente desconocidos para los campesinos; ellos usan nombres vulgares; si ustedes insisten en usar esas palabras científicas, no habrá comunicación.

b) Evite palabras técnicas. "Tolerancia, letargo, aspersion, huésped, linaje, caracteres, sintomatología, plántulas, esporas, tubérculo, textura, regresividad, defoliación, ecológico, concéntrico, remoción, inocular, toxinas". Muy probablemente, en el lenguaje de ustedes, centenares de palabras como éstas les son familiares. Al campesino, no. En lo posible, evítelas. Siempre que pueda sustitúyalas por los términos populares equivalentes. Cuando esa imprescindible usarlas, explique a continuación su significado; hágalo preferentemente valiéndose de ejemplos sencillos basados en las experiencias probables de su pública.

c) Sea cuidadoso con las voces extrañas. El trabajo de extensión y la acción de los comerciantes distribuidores de productos agrícolas están introduciendo en las áreas rurales latinoamericanas muchas expresiones nuevas; en algunos casos, los términos son completamente nuevos porque designan objetos o acciones nuevas. Tal es el caso del verbo dedetizar; en tales casos, siendo el lenguaje un producto cultural vivo y dinámico, la necesidad y frecuencia del uso imponen ciertos neologismos por encima del inútil purismo académico. La lengua se va enriqueciendo lícitamente. Sin embargo, en los casos en que ya hay en nuestro idioma términos iguales o semejantes, no se justifica la introducción de voces extrañas que sólo pueden hacer daño a nuestra lengua. Tal el caso del barbarismo "paipa" (del inglés "pipe") que, sin razón, pretende reemplazar a las palabras tubo o cañería. El mismo cuidado debe tenerse con respecto a los regionalismos. En otras ocasiones, se usan términos extranjeros

en su forma original: "chlordane"; en tal forma resultan difíciles de leer y pronunciar y, por tanto, de entender. Es preferible y legítimo españolizarlos: clordano; en este caso, además, una marca comercial se convierte en sustantivo común.

d) No use palabras rebuscadas. Con frecuencia uno cae en la tentación de usar palabras poco familiares al campesino; uno hace esto inconscientemente las más de las veces, debido a la fuerza de su propio patrón cultural. Pero es necesario combatir ese hábito. Al escribir, escoja las palabras con el cuidado con que escoge sus amigos. Casi todas las palabras tienen sinónimos más sencillos, más comunes. Por ejemplo:

En vez de usar:

expendir  
seccionar  
denominación  
vivienda  
consiguientemente  
adquisiciones  
circunstancias problemáticas  
incinerar  
localizar  
curso fluvial  
pernicioso  
postrero  
infaliblemente  
ulteriormente  
extinguir  
albo  
experimento  
frígido  
transmisible  
es menester  
segmento  
morán  
incremento  
transformación  
procedimiento  
interlinear  
ejecutar  
similar  
integrado  
introducir  
se agrega  
preparados culinarios  
utilizar  
remanente

Use:

vender  
cortar  
nombre  
casa  
por eso  
compras  
situación difícil  
quemar  
encontrar  
río  
malo  
último  
sin falta  
después  
acabar  
blanco  
ensayo  
frío  
contagioso  
es necesario  
parte  
viven  
aumento  
cambio  
forma de hacer  
poner entre líneas  
hacer  
parecido  
formado  
poner adentro  
se aumenta  
comidas  
usar  
saldo

2. Prefiera palabras de sentido "vivo y concreto"

Cada palabra es la representación de una experiencia, el símbolo de un concepto. La lectura de un vocablo despierta en cada individuo la imagen que corresponde a su experiencia. Algunas palabras tienen un significado concreto. Otras, representan conceptos vagos, inapreciables, difíciles de imaginar. Por ejemplo, es fácil imaginar, por lo concreto, el significado de cada una de las siguientes palabras: casa, arado, vaca, almorzar, libro, mercado, calor, banana, saltar, río, llueve, etc. En cambio, es difícil imaginar, por lo abstracto, las siguientes palabras: negligencia, efecto, presencia, dubitación, receso, transitar, erradicar, orgánico, institucional, actitud, prescendencia, interrogante, residuo, afán, diáfano, relativamente, etc. A veces, las palabras en sí son simples pero su significado es complejo. Por ejemplo: "ser o no ser, he ahí la pregunta". De los agricultores que usted conoce, cuántos entenderían ésto? En lo posible, use palabras de significado concreto. Cuando le sea necesario usar aquellas de significado más vago, ayude a sus lectores poniendo ejemplo reales y concretos que aclaran el concepto.

3. Haga mínimo uso de adjetivos y adverbios

La manía de calificar todas las cosas es muy frecuente; sin embargo, poco es lo que en realidad añaden los adjetivos y muchos adverbios no son indispensables. Si cierto método, por ejemplo, es bueno, es mejor enumerar las razones que prueban su calidad en vez de señalar que "es indudablemente muy satisfactorio". La gente suele formarse su propia opinión sin necesidad de conocer siempre la nuestra. En sus escritos, borren todos los adjetivos que no sean indispensables.

No escriba:

"Mediante una serie de intensos y meritorios estudios los científicos de nuestra importante estación experimental han podido determinar eficazmente la positiva utilidad del hexacloruro de benceno en la eliminación de los dañinos gusanos conocidos comúnmente como blanco y cogollero".

Escriba:

"Por los estudios hechos en nuestra estación experimental, se sabe que el hexacloruro de benceno es útil para matar los gusanos blanco y cogollero".

4. No haga figuras ni metáforas

Usted es educador, no literato. Al escribir, no busca producir bellas obras maestras. Lo hace para transmitir conocimientos a los agricultores. La retórica, las figuras y las metáforas confunden, complican el mensaje. Evítelas del todo.

No escriba:

"Esta enfermedad es un inclemente enemigo que, con mano artera diezma nuestras cosechas y siega nuestros campos".

Escriba:

"Esta enfermedad hace un gran daño a nuestra cosechas y destroza nuestros cultivos".

No escriba:

"Es hora de que la luz del entendimiento ilumine a los productores de cacao..."

Escriba:

"Es hora de que los productores de cacao se den cuenta"

No escriba:

"Como los parásitos no arman escándalo, los ganaderos no se preocupan de combatir sus funestos efectos..."

Escriba:

"Estos parásitos son invisibles. Por eso, los ganaderos no se preocupan de combatirlos..."

No escriba:

"La voz de la conciencia nacional clama unánimemente por la conservación de los bosques..."

Escriba:

"Todo el país exige que se conserven los bosques..."

5. No exponga más de dos conceptos en una oración

Una de las cosas que más confusión causa en el lenguaje escrito es poner tres o cuatro ideas en una sola frase. La lectura se hace difícil y los conceptos se mezclan y confunden. Lo ideal es que en cada oración no hay más que una idea. Pero a veces resulta necesario incluir hasta dos ideas en una frase, cuando éstas necesitan

de un enlace directo o inmediato. Pero, poner más de dos ideas, ya es hace compleja la frase.

No escriba:

"En este problema existe desconocimiento y negligencia, lo cual impide poner en práctica las medidas apropiadas (facilísimas, contrariamente a lo que piensan algunos fruticultores) que reducirían las pérdidas, conduciendo --de aplicarse a otro corto plazo-- a la desaparición del daño".

Escriba:

"Hay falta de conocimiento del problema y hay descuido. Por eso, no es posible tomar las medidas necesarias para reducir las pérdidas. Hay que tomar pronto esas medidas para que el daño desaparezca por completo. Algunos fruticultores piensan que es difícil aplicar esas medidas. En realidad es muy fácil".

En el primer caso, hay cinco conceptos en una sola oración. Estos han sido unidos, dentro de la frase, mediante el pronombre relativo lo cual, paréntesis, un gerundio y guiones. Esos y otros elementos conjuntivos son perjudiciales para la fácil comprensión de la idea en todas sus partes.

No escriba así:

"El pino --especie forestal que el hombre usa desde hace millares de años-- no sólo constituye excelente materia prima para toda clase de construcciones (lo propio puede decirse de sus aplicaciones para muebles) sino también es el símbolo universal del cooperativismo".

Escriba así:

"El hombre usa el pino desde hace millares de años. Le sirve para toda clase de construcciones. También para hacer muebles. Además, es el símbolo mundial de las cooperativas".

El primero de estos párrafos está formado por una sola oración. Tiene palabras complejas y términos innecesarios. Pero, sobre todo, mezcla cuatro conceptos en una sola oración.

Hay que evitar intercalar conceptos. Es preferible separarlos y colocarlos luego a punto seguido. De lo contrario, la línea de pensamiento se quiebra, se interrumpe; en la mente del lector se produce un desorden que la mayoría de las veces cuesta mucho separar. Evite usar términos como: que, lo que, la cual, el cual, del cual, por lo cual, a lo cual, con lo cual, así como, con lo que, en igual forma que, por

cuanto, ya que, desde que, cuyo, quien, etc. Haga el mínimo uso posible del gerundio. No intercale conceptos ni entre comas ni entre paréntesis, ni entre guiones. Si quiere claridad de concepto, nunca quiebre la unidad de la oración.

6. Prefiera repetir algunas palabras

Desde el punto de vista literario, la repetición es un vicio. Desde el educativo, la repetición es muchas veces una necesidad. Si usted usa alguna palabra de difícil comprensión para su público, lo mejor es que la repita cuantas veces sea necesario para que éste la comprenda. No importa que no quede "bonito".

No escriba:

"El ácido ascórbico es bueno para que los duraznos no se ennegrezcan, como suele ocurrir en el verano, al cabo de unos cuantos días; se puede adquirir dicho producto en cualquier farmacia, ya que éste es de venta libre en casi todo el país".

Escriba:

"En el verano, los duraznos se ennegrecen en pocos días. Para que no ocurra eso, es bueno que usted use ácido ascórbico. Usted puede comprar ácido ascórbico en cualquier farmacia. En casi todo el país, la venta del ácido ascórbico es libre".

Evite el uso de expresiones como: dicha herramienta, la citada aplicación, el mencionado artefacto, la variedad indicada líneas arriba, el método señalado anteriormente, el tractor de referencia, la aludida inoculación, y otras por el estilo. Prefiera siempre repetir. De lo contrario, interrumpe la comunicación, forzando al lector a regresar mentalmente al punto de referencia previa; así se quiebra la hilación, la fluidez del mensaje y se provoca dificultad y fatiga en el receptor de la comunicación.

7. Evite las abreviaturas y los símbolos abstractos

De cada diez campesinos, por lo menos ocho tendrán siempre dificultad para entender abreviaturas y símbolos abstractos. Elimínelos de su lenguaje escrito; no se justifican en absoluto. Prefiera escribir las palabras completas.

<u>No escriba:</u>	-	<u>Escriba:</u>	-	<u>No escriba:</u>	-	<u>Escriba:</u>
Has.		hectáreas		Ud.		usted
%		por ciento		Kls.		kilo
\$		pesos		Kms.		kilómetros
3º		tercero		Lts.		litros

8. Tenga cuidado con las cifras y las fórmulas

Siempre trate de dar cifras redondas. Las fracciones, los quebrados y los decimales son de difícil comprensión para el campesino. Además, muy pocas veces son de verdadera importancia. Use fracciones sólo cuando sea estrictamente indispensable.

No escriba:

"Hay en la cooperativa un saldo de 3,523.04"

Escriba:

"Hay en la cooperativa un saldo de más de tresmil quinientos"

Siempre que sea posible, prefiera enunciar las cifras con letras en vez de números: en vez de 1,231, un mil doscientos treinta y uno doscientos treinta y un.

En cuanto a las fórmulas, carecen de utilidad real en la comunicación con los agricultores. Por ejemplo, en algunos países la marca comercial "Lexone" se ha trocado en el sustantivo lexone. Su denominación química es Haxacloruro de Benceno Isómero Gamma. Pero ¿De qué les serviría saberlo a los campesinos? Lo que suele ser importante es el porcentaje del preparado o la concentración: lexone al diez por ciento, etc. Pero eso es diferente.

9. Convierta las pesas y medidas

Enunciar fríamente pesas y medidas es inconveniente. Es preferible convertirlas a medidas parecidas más familiares al campesino. O poner ejemplos comparativos.

No escriba:

"La dimensión del quiste varía entre 2 1/2 y 3 1/4 cms. de circunferencia".

Escriba:

"El tamaño del quiste varía entre el de una avellana y un huevo de paloma".

No escriba:

"El alto del fogón debe ser de 95 centímetros"

Escriba:

"El fogón debe llegar al alto de la cintura".

No escriba:

"La distancia entre surcos debe ser de 85 centímetros".

Escriba:

"Entre surco y surco, deben haber dos pasos de distancia".

No escriba:

"Mezcle 1 libra de harina con 4 1/2 onzas de azúcar".

Escriba:

"Mezcla 1 taza de harina con un cuarto de taza de azúcar".

10. Componga sus oraciones en el orden gramatical

El orden lógico gramatical en la composición de las oraciones es: sujeto, verbo y complemento. Muy pocas veces se justifica una alteración de este orden. Cuando se la hace, se corre muchas veces el riesgo de confundir al lector.

No escriba:

"Se aplican las semillas por etapas frescas".

Escriba:

"Las semillas frescas se aplican por etapas".

E F I C A C I A

Además de ser breve y simple, el lenguaje escrito debe ser eficaz. Entre las recomendaciones que puede usted seguir para obtener eficacia están las siguientes:

1. Convierta los sustantivos en verbos

No escriba:

"El momento de la cosecha es cuando el capullo está todavía de color verde".

Escriba:

"Coseche cuando el capullo todavía está verde".

No escriba:

"La floración del kenaf no es muy pareja".

Escriba:

"El kenaf no florece muy parejo".

No escriba:

"Es importante conocer el funcionamiento de la trilladora".

Escriba:

"Es importante saber cómo funciona la trilladora".

## 2. No use la voz pasiva

La voz pasiva es fría, no da idea de acción. Es preferible dinamizar el sujeto, haciendo que el verbo sea activo.

No escriba:

"Asegure que los corrales sean rociados con DDT".

Escriba:

"Rocíe los corrales con DDT".

No escriba:

"Este maíz es consumido por la mayoría de los agricultores de la propia región".

Escriba:

"La Mayoría de los agricultores de esta región consume este maíz".

## 3. Use pronombre y referencias personales

En las comunicaciones escritas, exceptuando las que son transmitidas por la prensa, el tratamiento en segunda persona es muy aconsejable. El modo impersonal debe descartarse de las circulares y los folletos. Es poco expresivo e indeterminado. Ninguna persona en particular se siente aludida.

No escriba:

"Se debe llevar a cabo el despulpamiento empleando la cantidad cosechada en una hora. Así se asegura un buen rendimiento de la máquina".

Escriba:

"Usted debe llevar a cabo el despulpamiento empleando la cantidad cosechada en una hora. Así asegura usted un buen rendimiento de su máquina".

Los pronombres usted, ustedes, suyo, su, sus, etc. aseguran un mejor contacto con el público. Quien lee un mensaje escrito en ese modo personal y directo, se siente aludido. La comunicación no va a un público despersonalizado, indeterminado. Se dirige a la persona que la está leyendo. Ello estimula a la misma a tomar acción.

#### 4. Haga poco uso del modo condicional

Escribir en forma que una cosa (efecto) quede necesariamente condicionada a otra (causa) suele ser débil. A veces, da lugar a dudas o deja la sensación de probabilidad. Es mejor evitar este modo. Especialmente, usted debe evitar comenzar sus frases con la palabra "si".

No escriba:

"Si no hace calor en el depósito, las papas pueden tener más tiempo de reposo, sin que aparezcan brotes que las echen a perder".

Escriba:

"Asegure que no haga calor en el depósito. Así las papas tendrán más tiempo de reposo, sin que aparezcan brotes que las echen a perder".

En resumen, para comunicarse bien por escrito con los agricultores, usted debe hacer que su lenguaje sea:

B R E V E

S I M P L E

E F I C A Z

En ningún caso, tratamos de afirmar que la única forma de obtener ese lenguaje es seguir al pie de la letra todas estas instrucciones. En efecto, pocos escritos caerán dentro de todos los factores contraproducentes aquí mencionados. Tampoco se pretende que usted tenga que confrontar siempre todos sus escritos con todas estas normas. Estas son, simplemente, guías basadas en los problemas más frecuentemente experimentados en las comunicaciones escritas. Recordando por lo menos las principales de esas normas, usted puede, con poca práctica, desarrollar una permanente actitud de alerta sobre todo lo que escribe. Revise siempre sus escritos; probablemente eso bastará para que usted realice con éxito sus comunicaciones.



NORMAS ORTOGRAFICAS DE USO MAS FRECUENTE

Adaptado de:

E.N.M. Curso de redacción. Buenos Aires. 1971.

Por: Horacio H. Stagno, Economista Agrícola, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA).

Voces con dos formas de acentuación

1. Alvéolo/alveolo; disentería/disenteria; omóplato/omoplato; pentágrama/pentagrama; tortfcolis/torticolis; dínamo/dinamo; políglota/poliglota; reúma/reuma; período/periodo; etíope/etiope; arteríola/arteriola; gladiólo/gladiolo; olimpiada/olimpiada; metamórfosis/metamorfosis; bímano/bimano; cuadrúmano/cuadrmano; quiromancia/quiromancia; amoníaco/amoníaco; cardíaco/cardiaco; ósmosis/osmosis; exósmosis/exosmosis; endósmosis/endosmosis.

Voces con dos formas ortográficas

2. Pseudo/seudo; psicología/sicología; psicosis/sicosis; gnomo/nomo.

Nuevas formas contractas

3. Remplazar/remplazo; rembolsar/rembolso; contratacar; contralmirante.

Supresión de acentos ortográfico

4. Monodia, antropofagia, disfagia, necroscopia, laringoscopia, elefantiasis, midriasis, hidrocefalia.
5. Decimoséptimo, asimismo, rioplatense, píamadre, sabelotodo, reír, oír, desoir casuista.
6. Fue, fui, dio, vio.
7. Ya no llevan acento ortográfico los nombres y apellidos extranjeros: Wagner, Washington, Schiller, Schubert, etc.
8. La partícula sun lleva acento ortográfico cuando puede sustituirse por todavía. Con él significado de hasta, también inclusive, se escribe sin él.

### Modificaciones

9. La h muda no impide la formación de diptongo, colocada entre dos vocales. Las reglas del acento ortográfico se cumplen, por consiguiente, en los vocablos vahído, búho, rehúso, ahíto, tahúr, rehúye, etc.
10. Puede extenderse el uso de acento ortográfico correspondiente a este, ese, aquel, cuando tienen carácter de pronombre, a los vocablos otro, algunos, pocos, muchos, cuando estén en el mismo caso. "Todos los amotinados traían algo con que atacar: algúnos fusiles, pócos sables y múchos palos."

### Verbos defectivos, unipersonales y en construcción impersonal

1. VERBOS DEFECTIVOS son los que carecen de algún tiempo o persona; los principales son:
  - ABOLIR Y GARANTIR, que sólo se emplean en las voces cuya desinencia lleva (i); abolimos, abolia, aboliremos, garantieron, etc.
  - SOLER, que casi no se emplea más que en el presente, pretérito imperfecto y pretérito perfecto de indicativo.
  - CONCERNIR, cuya formas más usadas son: concierne, concernía, concierne, concerniendo, concerniente, etc.
  - A los defectivos pertenecen también los unipersonales, que no tienen conjugación completa.
2. VERBOS UNIPERSONALES (o de una sola persona) son los que sólo se usan en el infinito y en la tercera persona de singular de todos los tiempos; v. gr: llover, llueve, llovería, llovió, etc.
  - a) Son unipersonales propios los verbos que significan fenómenos de la naturaleza, como amanecer, alborear, llover, nevar, granizar, tronar, relampaguear, escarchar, helar, anochecer, etc. Sujeto implícito de estos verbos es Dios, el cielo, la naturaleza, etc.
    - Algunos de estos verbos se emplean a veces metafóricamente, en las tres personas diciendo por ejemplo: AMANECE en el campo; Esos ojos HAN LLOVIDO mares; etc.

b) Llámense unipersonales impropios ciertos verbos que, aunque se usan ordinariamente en todas las personas, a veces, en determinada significación, sólo se emplean en las tres personas de singular. Los principales son:

- SER: en expresiones como: ES tarde; ERA de noche; FUE de mañana.

- ESTAR: Está nublado; ESTABA sereno; Qué oscuro ESTUVO.

- HABER: ¿Hay novedades?, HUBO elecciones, Que no HAYA abusos.

El verbo va siempre en singular, aunque le acompañe un nombre en plural, no es sujeto sino complemento directo. El sujeto está tácito. Es gravísimos error poner verbo en plural.

- HACER es unipersonal en HACE frío; HIZO calor, etc., siempre en singular.

3. VERBOS IMPERSONALES o, según la ACADEMIA, usados en construcción impersonal, son los que siendo por su índole transitivos o intransitivos, se usan algunas veces sin expresar el agente. Admiten dos formas:

1. La tercera persona de plural de todos los tiempo; ej: ANUNCIAN lluvia; DIJERON que vendría.

No se expresa en estas oraciones el agente de anuncian y dijeron. Tampoco tienen sujeto gramatical, si bien puede dárseles uno más o menos vago: algunos, todos, muchos, etc.

2. La tercera persona del singular precedida del pronombre SE; v. gr.: SE ANUNCIA lluvia; SE DIJO que vendrían. Tampoco aquí se expresa el agente, que puede sobrentenderse (por todos, algunos, etc.). Pero tienen éstos sujeto gramatical, aunque pasivo: lluvia y que vendría.

RESUMEN DE LAS CINCO CLASES DE VERBOS IRREGULARES

Tiempos en que son irregulares		Ia.	IJa.	IIJa.	IIIa.	IVa.	Va.
IRREGULARES DE PRESENTE o sea irregulares en:	Presente Indicativo	acIert-o conozC-o		pid-o dUErm-o	salG-o valG-o	quEP-o haG -o	
	Imperativo	acIert-a tú conozC-a él	REGULAR	pid-e dUErm-e tú	salG-a él valG-a él	quEP-a él haG -a él	
	Presente Subjuntivo	acIert-es conozC-a		pid-a dUErm-a	salC-a valG-a	quEP-a haG -a	
IRREGULARES DE PRETERITO o sea, Irregulares en:	Pretérito Indicativo		andUV-e tañ-ó	pid-ió dUr-mió		cUP-E hIC-E	
	Pretérito Imp. subjuntivo		andUV-iera tañ-era	pEd-iera dUrm-iera	REGULAR	cUP-iera hIC-iera	
	Pretérito Imp. subjun. (2a.f.)	REGULAR	andUV-iese tañ-ESE	pid-iese dUrm-iese		cUP-iese hIC-iese	
	Futuro Imp. subjuntivo		andUV-iere tañ-ERE	pid-iere dUrm-iere		cUP-iere hic-iere	
IRREGULARES DE FUTURO o sea irregulares en:	Futuro Inficativo	REGULAR	REGULAR	REGULAR	salDr-é valDr-é	caBR-é hAR -é	
	Potencial	REGULAR	REGULAR	REGULAR	salDr-ía valDr-ía	caBR-ía hAR-ía	

Uso de "B"

1. Después de m se escribe: siempre b y nunca v. Por ejemplo: En el tambo re-  
tumba el ruido del combate.
2. Se escribe b (y no v) en todas las inflexiones y voces afines de los verbos  
terminados en aber como caber (menos precaver); en eber, como deber y en bir  
como recibir (excepto hervir, servir y vivir). Por ejemplo:  
Sucumbiré sirviendo al pueblo donde vivo. Se desvive por saber escribir y  
hablar dos palabras en hebreo. Se prevé que debe llover. No cabe duda de  
que Pablo sabía describir admirablemente. Deberá Ud. hacer hervir la leche  
antes de servirla. Hay que precaverse contra su política absorbente.
3. Antes de cualquier consonante se empleará b (y no v). Por ejemplo: Desde el  
oscuro rincón se veía el blanco brazo del abnegado Antonio que no quería ha-  
blar.
4. Se usa b (y no v) en el pretérito imperfecto del verbo IR y de todos los de  
primera conjugación. Por ejemplo: Mientras nosotros íbamos a casa, tú pin-  
tabas las puertas y él llevaba las macetas.
5. Se escribirán con b los vocablos que empiecen con bu, bui, bur y bus. Por  
ejemplo:  
El bufón se burlaba del buzo porque este llevaba un búcaro bajo el brazo.
6. Terminando sílaba se escribirá siempre b (y no v).
7. Se escribirán con b las palabras terminadas en bilidad o bundo - bunda. Por  
ejemplo:  
Habilidad - contabilidad - buitre - imbufido - buscapié - busto - abdicar -  
absorto - amable - sensible - cohibir - concebir - errabundo - furibundo -  
tremebundo - club - biblioteca - baobab - querub - jacob.

Uso de "v"

1. Emplease V (y no/b) en el pretérito y derivado de los verbos andar, estar y  
tener y sus compuestos. Por ejemplo:  
Anduvo - estuviste - retuvieses.

2. Usase v (y no/b) después de la sílaba inicial AD. Por ejemplo:  
Adverbio - adversario - advertencia.
3. Después de n siempre se escribe v (y no/b). Por ejemplo:  
Convocar - invación - tranvía - sinvergüenza.
4. Se escriben con v (y no con b) los adjetivos terminados en ave y avo (excepto árabe, monosílabo, bisílabo, etc.); eva, eve y evo, iva e ivo. Por ej:  
Octava - suave - bravo - nueva - leve - longevo - altivo - nativo.
5. En las terminaciones viro, vira, ivoro, ivora, siempre se escribe V (y no/b), excepto víbora. Por ejemplo:  
Herbívoro - granívoro - omnívoro - carnívoro.
6. Se escribe con V (y no con b) el verbo IR en el presente de indicativo, en el presente de subjuntivo y en el imperativo. Por ejemplo:  
Voy - vaya - vayáis - vé.
7. El noble mancebo cautivo, al ver al bravo capitán tan bondadoso y caritativo, dejó de ser altivo o esquivo y habló, revelándose muy comunicativo. ¿Quién sabe si es leve el nuevo ataque que llevan los sublevados? Incorregibles es ese árabe: su carácter nada suave, muy impulsivo, despectivo, voluble, vengativo lo torna detestable. En el verso endecasílabo deben llevar acento las sílabas cuarta y octava, cuando lo lleva la sexta.

#### Uso de "C"

1. En las terminaciones diminutivas cito, cillo, cico, cecito, cecillo y cecico, se escribirá c (y no s); y en la terminación aumentativa azo, se empleará z (y no s). Por ejemplo:  
Imaginad un rapazuelo - Currito le dicen - gordinflón, carita de Pascua, ojitos de miel, narizuca respingona, con lindos hoyuelos en los mofletes y sendas rosquillas de manteca en los bracinos revoltosos... ¡ Qué tiernamente pone la dulce y brava mujerona en su regazo al chipillin, besando las sonrosadas manecitas, llenas también de hoyuelos pequeñines, y le dice chiquito y chiquitito, chiquirritillo y chiquirritin, hijuco mío, capullito de Mayo y corderuelo, mientras el picarón, el muy picarón, el muy picaronazo, hace mil cocos y monadas,

se yergue saltarín, con los ojos muy alegres, y se deja caer, muertecito de risa, en el regazo de su ama.

2. Al añadir es al singular que termina en z, ésta se convierte en c; y si acaba en c, ésta se convierte en qu. Por ejemplo: Pacés - luces - perdices - fraques - claques.

3. Se escribe con c (y no con s) la terminación ción de todas las palabras afines de otras que no llevan s en el lugar correspondiente a la sílaba ción. Por ejemplo:

Confesemos que esa vacilación es reprehensible. La policía manda que se disperse la manifestación. Usemos medios de persuasión. No tenía intención de aumentar la intensidad de las impresiones. Esos irlandeses merecen felicitación por el éxito de sus averiguaciones.

4. Se escribe con c (y no con s) la terminación ción de las palabras afines de verbos en AR. (se comprende que, por ejemplo, expulsión, aunque sea afín de expulsar, no se escribe con c sino con s porque esta letra es radical de ambos; la terminación no es sión, sino ión. En cambio, lleva s (y no c) la sílaba final sión, cuando corresponde a otra sílaba también con s de palabra afín, como su, sor, sar, so (rio), si (ble), etc. Por ejemplo:

Agresión	agresor	aplicación	aplicar
afirmación	afirmar	perversión	perverso, pervertir
evocación	evocar	omisión	omiso, omitir
felicitación	felicitar	agitación	agitar
convulsión	convulso	expulsión	expulsar

5. Se escribe c (y no s ni z) en los verbos cuyo infinitivo termina en cer, ceder, cender, cir, cibir y cidir (menos presidir y residir). Por ejemplo:

Hacemos - nació - concedimos - procederán - enciéndela - ascenderás - diciéndole lucieron - zurciremos - percibo - recibí - decidiremos - coincidiere - presidió residiréis.

6. Los verbos terminados en zar, transforman la z en c delante de la vocal E. Por ejemplo:

Cacemos - tropecéis.

Uso de "S"

1. Se escribe s (y no z) al final de toda palabra grave o esdrújula. Se exceptúan los patronímicos (Gómez), algún nombre propio (Cádiz, Túnez, etc.) y los sustantivos alférez, cáliz y lápiz. Por ejemplo:  
Lunes - brindis - vísperas - Mercedes - íbamos - eras - cantabas - letras - plácemes.
2. Se usa s (y no z) en las terminaciones asa e isa, que denotan oficios o dignidades de mujeres. Por ejemplo:  
La firmeza de la duquesa tropieza con la dureza de cabeza de la condesa francesa. La marquesa holandesa contestó con aspereza a la delicadeza de la abadesa. Su alteza la princesa recibió con gentileza a la humilde montañesa irlandesa. Esa poetisa cordobesa siente toda la grandeza y belleza del panorama que se divisa desde la fortaleza de la baronesa.
3. Se usa s (y no z) en los adjetivos terminados en aso, eso, oso, uso y sus derivados. Por ejemplo:  
Escasear - clausurar - arrasar - amostazado - travesura - destrozar - monstruosos - enlazar - retozón - cabezal - carozo - espesura - tramposo - cerezal - poroso - sollozar - vicioso - alborozado - apresar.
4. Se escribe siempre con s (y no con c) la terminación superlativa ISIMO o ISIMA. Por ejemplo:  
Ricardo es afabilísimo. Mi cartera escolar era novísima. Bonísimo, fortísimo y certísimo son adjetivos en grado superlativo.
5. Se escribe con s (y no con c) la terminación ésimo de los numerales ordinales, desde vigésimo, exceptuándose décimo y derivados, que provienen de diez. Por ejemplo:  
El minuto es la sexagésima parte de una hora. Un mes es la duodécima para del año.
6. Llevan s final (y no z) los adjetivos terminados en és, acentuada, exceptuándose se diez y soez. Por ejemplo:  
El viajero genovés con mucha timidez, se arrojó a los pies del monarca portugués. El montanés Ramirez mostróse muy descortés con el juez aragonés. Los diez testigos afirman que Juárez fue muy soez en casa de la condesa.

7. Se escribirá s (y no Z ni C) en todas las desinencias que se añadan a los radicales de los verbos para obtener sus múltiples inflexiones. Por ejemplo: ¿Qué hiciste, González, de tu aplicación? ¿No nos prohibisteis que invitásemos a Andresito Fernández? Os dijimos que nada temiéseis; pues ¿por qué te - méis? Con atención, previsión y discreción a la cima de vuestras aspiraciones.

Uso de "Z"

1. Llevan z final (y no S) los patronímicos que terminan en az, ez, iz, oz y uz.  
Por ejemplo:  
Hernández - Andrés - Ortiz - País - Vertiz - Juárez - cordobés - Veléz - pieles  
Muñoz - Carlos - Gómez - Támesis - Ruiz - Luis - Sócrates.
2. Se escribe z (y no S) en los sustantivos derivados abstractos (que indican cualidades) terminados en anza, ez y eza. Por ejemplo:  
No tengo confianza del agua mansa. Has sido muy descortés con esa princesa: con muy mala crianza has pagado su exquisita gentileza. Baso mi esperanza en la promesa de la condesa que con tanta delicadeza se interesa por aliviar la pobreza de los que tienen confianza en su generosa largueza.
3. Se escribe con z la terminación en IZAR, de verbos derivados de otras palabras que no llevan dicho sonido. Por ejemplo:  
Se lo acusa de que martiriza a los que no se confiesan reos. Con las fiestas que realizaron pensaban solemnizar el día en que empezaron a ser libres. Así inutilizas los esfuerzos hechos para colonizar y fecundizar estas tierras. ¿Piensas civilizar esclavizando? Las brasas abrasan, los brazos abrazan.
4. Se escriben con z (y no son S) los adjetivos agudos terminados en AZ y en IZO, exceptuándose conciso, indeciso, indiviso, liso, omiso, preciso, remiso y sumiso. Por ejemplo:  
Capaz - voraz - vivaz - asustadizo - fronterizo - postizo - rollizo - conciso sumiso.
5. Se escribe con z (y no con S) la terminación ASGO de algunos sustantivos, exceptuándose trasgo, rasgo y pelasgo. Por ejemplo:  
Almirantazgo - hallazgo - mayorazgo - rasgo.

6. Se escriben con z (y no con s) los adjetivos con UZCO, que indican inclinación a un color, exceptuándose pardusco y verdusco. Por ejemplo:  
Blancuzco - negruzco - pardusco y verdusco.
7. Se escriben con z (y no con s) los verbos terminados en IZAR, exceptuándose alisar, avisar, comisar, decomisar, improvisar, pisar, visar, divisar y revisar. Por ejemplo:  
Bautizamos - electrizan - tapizar - vulgarizado - avisar - decomisado - improvisar - revisáis.

#### Uso de "H"

1. Se usa h inicial en las palabras que comienzan con diptongo, cuya primera vocal es I o U. Por ejemplo:  
La hiedra trepa al eucalipto. Sobre la hierba del huerto quedan las huellas de la hueste huidiza. Cuando hierva el agua, écharle huacatay, especie de hierbabuena que huele bien. Augusto hiere al huésped con un hierro. ¿Quién es el autor de la huelga? Aquel oidor era un saco de hiel.
2. Se emplea h inicial en los siguientes prefijos griegos, muy usados en la composición de palabras: hecto (ciento), hemi (medio), hepta (siete), hetero (otro, diferente), hexa (seis), hidro (agua), higro (húmedo), hiper (sobre) hipo (caballo o debajo), etc. Por ejemplo:  
¿Es lo mismo hidroplano que hidroavión? A la vista de ese hipócrita, hiervo de indignación. Hipo me da el lenguaje hiperbólico de don Hipólito. En el hipódromo correrán una tortuga y un hipopótamo. Un hidrópico, estudiante de hidráulica, se ha puesto hidrofobo. La hidrografía de este país rechaza esa hipótesis. El químico es amigo del hidrógeno e hidratos.
3. Empléase la h entre dos sílabas de una palabra, de las cuales la primera termina en vocal y la segunda comienza por diptongo con U inicial. Por ejemplo:  
Atahualpa ahuecó la voz. El deshielo aumenta el caudal del Nahuel-huapí. Huelga decir que maní es homólogo de cacahuete. El malhechor malhumorado deshizo la obra de Iparco. Un insigne hidrógrafo visita la aldehuela de Pichi-Mahuida.

4. Usase h entre dos sílabas de una palabra simple cuando la primera termina en consonante y la segunda comienza por vocal. Por ejemplo:  
Desapareció como una exhalación en dirección a Huesca. La alcoba está ahora magníficamente alhajada. Estoy exhausto de fuerzas para llegar hoy a Tehuantepec. Te exhibirte demasiado si no quieres exhalar tardías quejas.
5. No se escribirán con h las palabras compuestas cuyos componentes no la lleven, aunque el primero termine en consonante y el segundo comience por vocal. Por ejemplo:  
Prohíbese el empleo de voces caídas en desuso. No reuses adherirte a esa reunión. Si no me eximen del empleo, no rehuyo la responsabilidad. Por qué te enorgullecés y te añas? Ese sabihondo vive en el aislamiento. Mil casas deshabitadas había y no hubo una habitación para Hipólito.
6. Serás inhábil para ahondar la crítica histórica. De reojo he estado ojeando como deshojaba Pedro la flor, y desojaba Luisa la aguja al querer enhebrarla. Cuando se deshace el hielo, se dice que se deshíela; y cuando se sacan hilos de un tejido, éste se deshila.

#### Uso de "G" y "J"

1. Se usa la G (con sonido de jota):
- a) En los verbos terminados en ger, gir y gerar, excepto tejer, crujir, brujir y desquijerar. Por ejemplo:
- |           |       |           |
|-----------|-------|-----------|
| Proteger  | regir | morigerar |
| infringir | rugir | surgir    |
| fingir    |       |           |
1. b) En los afijos geo y gero. Por ejemplo:  
Belígero - registro - aliger - flamígero - geodesia - perigeo - geología.
3. c) En las combinaciones gel, gen, gis, gio, gia, gie, ógico, exceptuándose bajel, ajeno, berenjena, Jenaro, Jesús y algún otro. Por ejemplo:  
Origen - registro - lógico - efigie - gestión - vergel - elogio 0 magia - margen - segismundo - biológico - higiénico - ambages - flagelar 0 plagiar demagogia - bajel - región - ajeno.

4. Llevan J (y no g) las combinaciones aje, eje, ije, oje y uje, al principio, medio o fin de cualquier palabra. (Hay unas pocas excepciones, como estratagema, exagerar, tragedia, vegetar, digerir, cónyuge, sugerir, y cuando a dichas combinaciones siguen I, n o s: flagelar, agencia, digestión, etc.

Por ejemplo:

Déjeme Ud. que bosqueje tan regio paisaje. El agente, tan amigo de la magia, tuvo fin. El carruaje de Rogelio el relojero llegó al colegio por un prodigio.

5. Se escribe J (y no g) en las voces afines de otras con J.

Por ejemplo:

Fúlgido - lisonjear - dejemos - granjero - rejilla - relojero - alhajita - rígido - burbujear - cajita - naranjero - vertiginoso - rojizo - Cartagena.

6. El paje te trajo un regio traje para el viaje, y yo le dije que te lo dejase en el carruaje. Si eliges relojes examina sus ejes. ¿Qué eliges entre geología y fisiología) Herejía es afirmar que en colegio tan higiénico haya con tagio. Eso con fijeza es presagio de apoplejía para el pobre viejecito.

Baje Ud. y deje que Jorge empuje y forcejee.

# INTRODUCCION AL USO DE CUADROS Y GRAFICOS

*Traducido y adaptado de:*

*SELBY, P.H. Using graphs and tables. A self teaching guide. John Wiley and Sons, New York, 1979. (Capítulo I)*

*por Horacio H. Stagno, Economista Agrícola, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA).*

INTRODUCCION AL USO DE CUADROS Y GRAFICOS

Objetivo: Familiarizar al técnico con el uso y los propósitos de los gráficos y cuadros.

En este sentido se tratará de que el técnico:

- . Pueda reconocer y describir algunas falacias comunes,
- . Distinguir entre la media, la mediana y la modal de un grupo de números,
- . Graficar datos de cuadros, leer gráficos e interpretar relaciones entre dos variables;
- . Arreglar un grupo de datos en forma de cuadros que resulten útiles;
- . Interpretar tendencias partiendo de datos en cuadros;
- . Identificar los principales tipos de gráficos;
- . Conocer las principales ventajas y desventajas en el uso de gráficos, y
- . Distinguir entre relaciones directas e inversas.

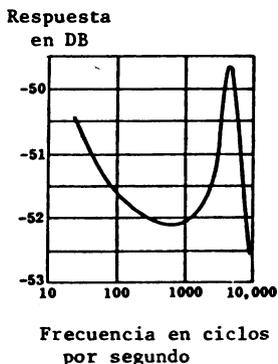
FALACIAS Y DEBILIDADES COMUNES DE LOS GRAFICOS

Aún cuando según el dicho de Disraeli, muy citado por mucha gente "Existen tres clases de mentiras: la mentira, la infame mentira y las estadísticas"... lo cierto es que no siempre es así. Todo depende de la buena fé de quien prepara los gráficos o cuadros y la sagacidad de quien los lee o interpreta.

Trataremos de presentar en esta sección algunos de los aspectos más relevantes cuando se consideran gráficos: tanto para elaborarlos como para leerlos o interpretarlos.

Consideramos los dos gráficos en ésta página. Cuál de ellos impresionaría más? Por qué? Cuál es la diferencia básica entre ambos? En realidad dicen con "toda honestidad" la misma cosa, describiendo la relación entre Frecuencia en ciclos por segundo y Respuesta en Decibeles.

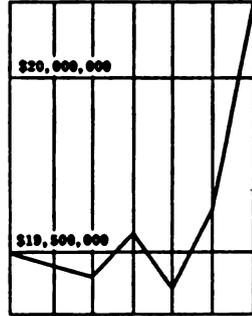
Observe cómo se recibe distinta impresión mirando ambos gráficos. Mientras en el de abajo el "pico" de la curva no parece ser significativo, en el de arriba sí resulta muy evidente. Esta impresión se ha logrado simplemente con haber cambiado las escalas, ensanchando tanto las del eje de ordenadas como de abscisas. La diferencia básica entre ambos proviene de haber ensanchado la banda central del gráfico de abajo, con lo que se logró mejorar el efecto óptico del gráfico.



El siguiente es otro ejemplo de cómo se pueden manipular las estadísticas, mediante un gráfico que aparente exactamente lo que no es, a lo que se quiere que sea. En el gráfico superior el dato impresionante como si un aumento (a partir de octubre), que en realidad es menor que el 4%, aparece como si fuera de alrededor de un 400%.

En ambos gráficos se trata de expresar cómo han evolucionado ciertos gastos hipotéticos. Sin embargo, se podría titular a uno como "Gastos Estables" y al otro como "Gastos Crecientes". Sin variar la escala en el eje de abcisas, pero variándola en el eje de ordenadas, se logra el efecto que desee quienquiera que lo haya graficado.

Millones de \$

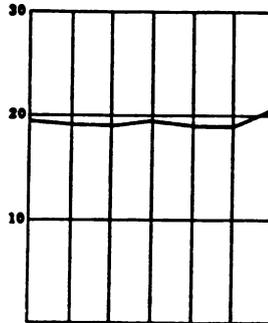


J J A S O N D

Año 1980

GASTOS CRECIENTES

Millones de \$



J J A S O N D

Año 1980

GASTOS ESTABLES

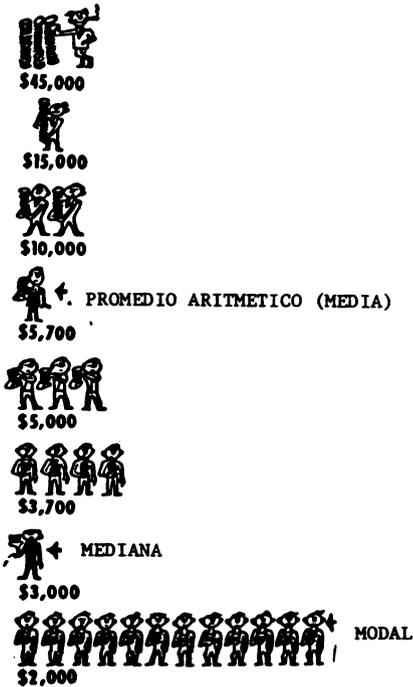
Otra de las triquiñuelas de uso frecuente tiene que ver con el uso de los valores promedios. Los promedios están de moda en el mundo de hoy, pero no toda la gente está consciente de lo que significa. En el ejemplo se ilustra cómo se utilizan las estadísticas que, en la jerga de estos profesionales, se denominan "medidas de la tendencia central": la media, la mediana y la modal.

En nuestro ejemplo tenemos que emitir ciertas opiniones sobre el salario de 25 personas.

Como pueden apreciar, el salario promedio es de \$5,700 (proviene del promedio aritmético ponderado  $142,500/25$ ).

La media de salario es 3,000 (proviene de 12 casos arriba y 12 abajo). La modal sin embargo, es 2,000 (que es el de mayor frecuencia).

Según el caso que se trate se empleará una de las tres tendencias o en todo caso, las tres.



El siguiente es otro ejemplo de cómo se puede interpretar un gráfico por parte del lector, u obtener cierta impresión en él por deseos de quien los preparó.

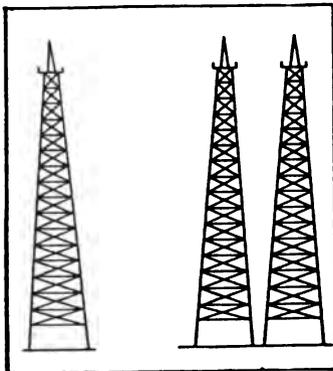
El caso es que el Pozo B produce realmente el doble que el Pozo A.

Observando las dos figuras, la de la izquierda y la de la derecha.Cuál es la correcta?

La de la izquierda, aunque no impresiona tanto como la de la derecha. Observen que en la de la derecha, aún cuando el Pozo B tiene el doble de altura, tiene también el doble de base en la figura. Es decir, representa realmente 4 veces más, dado que la "superficie" del dibujo es lo que cuenta, no solamente la altura.

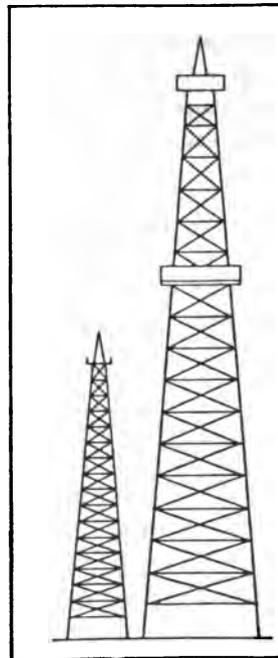
PRODUCCION DE PETROLEO

PRODUCCION DE PETROLEO



Pozo A

Pozo B



Pozo A

Pozo B

COMO DEBEN SER LOS GRAFICOS Y CUADROS

Hacia 1786 un estadístico inglés, William Playfair, tuvo la idea de confeccionar cuadros en los que se incluyen, ordenados en filas y columnas, datos estadísticos. Ideó el modelo que aún hoy en día se utiliza y que podríamos llamar algo así como de "tablero de ajedrez". Posteriormente, René Descartes, ideó lo que se conoce como Coordenadas Cartesianas o Rectangulares. La combinación entre cuadros y gráficas de coordenadas es lo que se ilustra en ésta sección.

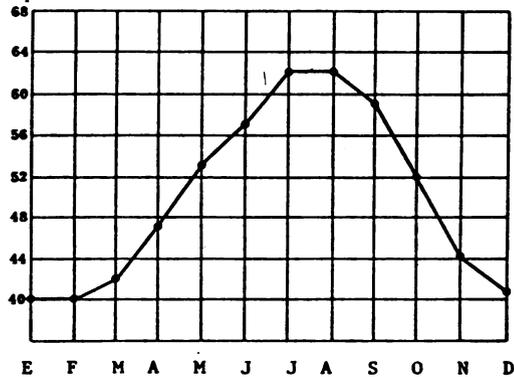
Supongamos el siguiente grupo de datos de temperatura:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nóv	Dic	MESES
40°	40°	42°	47°	53°	57°	62°	62°	59°	52°	44°	41°	Temp.en °F

El cuadro en sí contiene los datos, pero no dice "tanto como quisiéramos". Esto es, describir con más claridad cuál es la tendencia de la temperatura media a través del año.

El gráfico que se presenta más abajo, sin embargo, "dice" bastante más sobre el comportamiento de la temperatura media. En realidad no dice más, sino que lo describe mejor desde el punto de vista del lector.

Temperatura en °F



Contesta ahora a las siguientes preguntas:

- Cuáles son los valores en el eje de ordenadas (vertical)? \_\_\_\_\_
- Cuáles son los valores en el eje de abcisas (horizontal)? \_\_\_\_\_
- Cuál es la unidad en el eje de ordenadas? \_\_\_\_\_
- Cuál es la unidad en el eje de abcisas? \_\_\_\_\_

Otro ejemplo de relación entre cuadro y gráfico es el que se presenta a continuación. El ejemplo trata sobre una supuesta encuesta de la relación entre el deseo de volar por los pasajeros y el nivel de confort que proporciona la empresa aérea.

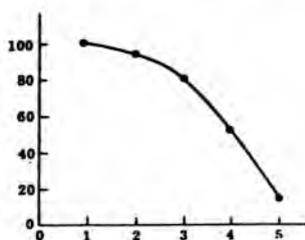
DISTRIBUCION DEL DESEO DE VOLVER A VOLAR SEGUN NIVELES DE CONFORT\*

Servicio Aéreo	Deseo de volver a volar			
	Ansioso por volar	No duda Volar	Tiene alguna duda	Prefiere Nunca no volar volaría
1. Muy confortable	67	33	0	0
2. Confortable	20	74	5	0
3. Neutral	8	73	12	6
4. Inconfortable	3	49	29	17
5. Muy inconfortable	3	13	24	37

\*/ Las entradas en el Cuadro son porcentajes del total por fila.

El Cuadro muestra con bastante claridad la relación entre el confort y el deseo de volver a volar, una vez que el pasajero desciende del avión. Sin embargo, se puede sacar del mismo una idea clara? No necesariamente. Por ello se ha confeccionado el gráfico.

PORCENTAJE DE PASAJEROS QUE NO TIENEN DUDAS EN VOLVER A VOLAR



DESEO DE VOLVER A VOLAR, SEGUN NIVELES DE CONFORT

NIVELES DE CONFORTABILIDAD

Dado que "ansioso por (volver a) volar" y "no duda en (volver a) volar" son lo mismo, a los fines prácticos, los consideramos en un sólo grupo. En el gráfico se representa el nivel 1 hasta 5 para identificar el nivel de confort, y se indica el nivel (en porcentaje de pasajeros) medido en el eje de ordenadas.

RELACIONES ENTRE LOS DATOS EXPRESADOS EN CUADROS

Los cuadros son un componente importante en cualquier trabajo científico, informe de evolución económica y social, etc. Sus propósitos son demostrar claramente hechos cuantitativos, con concisión y eficiencia.

Las principales ventajas del uso de los cuadros, cuando están arreglados inteligente y cuidadosamente (no simplemente un conglomerado de datos sin ninguna relación), son las siguientes:

1. Brindan claridad a la información: presentan muchos datos en forma ordenada y organizada.
2. Facilitan la comprensión: hacen posible la comparación rápida de datos.
3. Son explícitos: proveen números reales, que están documentados en la presentación de datos y el texto y los gráficos del reporte.
4. Son económicos: porque ahorran palabras y espacio.
5. Proveen conveniencia: porque favorecen acceso rápido y fácil a la información deseada.

Las principales desventajas, sin embargo, son las siguientes:

1. No son atractivas: es decir, no "invitan" a la lectura, de modo que muchos lectores no se sienten motivados a leerlos.
2. No son dramáticos: o sea que las relaciones significativas no siempre se ven a primera vista, ni se comprende del todo.
3. Son muy específicas: debido a su apariencia (de datos "fríos" tabulados), inducen al lector a estimaciones crudas, así como a juzgar las proyecciones más precisas de lo que en realidad son.

Volviendo al cuadro "Deseo de volver a volar, por niveles de confort" observe por ejemplo, cuál es la tendencia para el grupo de opinión "nunca volver a volar" y lo que representa según los niveles de confort. Observe también la tendencia de "deseo de volar" para la categoría de servicio "muy inconfortable".

Si el cuadro está debidamente arreglado (presentado) se podrán observar estas tendencias, o datos muy opuestos si es del caso, tanto para filas como para las columnas. Esto facilita la explicación, o sea la interpretación, de los datos presentados en los cuadros.

Sin embargo, no se deben sacar más conclusiones de las que tiene un cuadro. Se debe tener especial cuidado en no inferir sobre relaciones hipotéticas sin analizar las causas de las relaciones. En el caso que nos ocupa, evidentemente la respuesta del pasajero será diferente si para él es su primer vuelo en avión que si fuera el quincuagésimo octavo. Esta variable, sin embargo, no se ha analizado en el cuadro. Posiblemente las respuestas, si se agrupan, darán diferentes porcentajes.

#### RELACIONES EXPRESADAS EN FORMA DE GRAFICOS

Los cuadros presentan gran cantidad de material (datos) que, sin embargo, cuando se desean destacar en magnitud, tendencia y relaciones se deben indicar por medio de gráficos.

En ésta sección se presentan algunos tipos de gráficos. En general, existen cuatro categorías principales de gráficos:

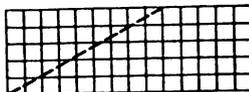
1. Gráficos de líneas
2. Gráficos de superficie
3. Gráficos de barras
4. Gráficos especiales (combinaciones de los tres primeros y algún tipo diferente o especial de gráfico).

Los ejemplos más usuales para estos grupos se indican a continuación.

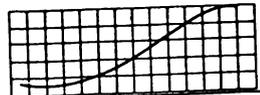
#### 1. GRAFICOS DE LINEAS.

Los gráficos de este tipo se pueden subdividir en 5 categorías.

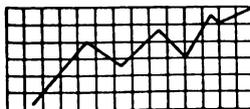
Línea Recta: consiste de una o más rectas que representan una relación lineal entre dos cantidades.



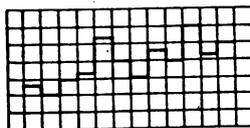
Curvilínea: consiste de una curva que representa una relación no lineal entre dos cantidades.



Quebrada: (segmentos lineales conectados). Se conectan con una recta entre punto y punto sucesivo. Indica si los cambios de un punto a otro son graduales o abruptos.



Escalonada: línea horizontal a través de cada punto, conectando verticalmente los segmentos. Se utilizan frecuentemente para mostrar promedios y otras medidas que se aplican a períodos de tiempo.



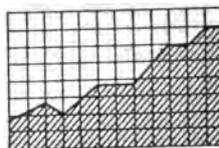
De Escala Especial: existen demasiado gráficos de este tipo como para que resulte práctico indicar algunos ejemplos. Entre estas se incluyen los de escalas logarítmicas, semi-logarítmicas, de coordenadas polares, etc.

## 2. GRAFICOS DE SUPERFICIE.

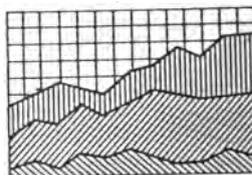
Estos gráficos, aún cuando tienen líneas superiores iguales al primer grupo (recta, curvilínea, quebrada o escalonada) difieren por que lo que se destaca es el área encerrada dentro de la figura, debajo de la línea.

A continuación se presentan algunos ejemplos:

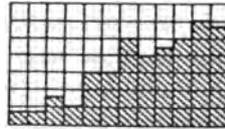
Quebrada Simple: es un gráfico de segmentos lineales conectados, a los que se sombrea el área cubierta debajo de la línea.



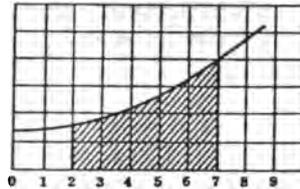
Quebrada Subdividida: también conocido como gráfico de estratos, está formada por varias quebradas simples, con sus áreas respectivas sombreadas.



Escalonada Simple: es lo mismo que el escalonado, con el sombreado para denotar la superficie.



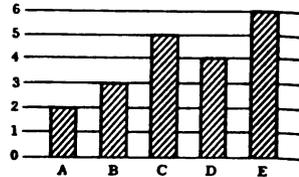
Curvilínea: es cualquiera no lineal con el sombreado para indicar la superficie.



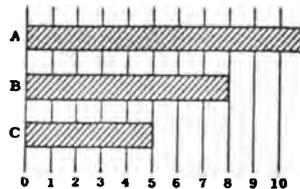
### 3. GRAFICOS DE BARRAS.

Son los gráficos de uso más frecuente y generalizado, dado que se utilizan en muchos informes y escritos socio-económicos y de otro tipo. Existen dos tipos generales: los de barras horizontales y de barras verticales.

Horizontal: es una barra tomada en el sentido del eje de abcisas, hacia la derecha o izquierda del eje de ordenadas; según tenga valores positivos o negativos.



Vertical: es una barra tomada en el sentido del eje de ordenadas, hacia arriba o hacia abajo el eje de abcisas; según tenga valores positivos o negativos.



4. GRAFICOS ESPECIALES.

Esta categoría de gráficos se subdivide generalmente en dos: gráficos combinados y otros gráficos.

Gráficos de quebrada-escalonada:

que combina ambas.

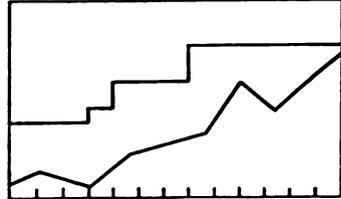


Gráfico de superficie y curva:

es una combinación que se puede usar de diversas maneras. En ella una línea escalonada simple representa un valor estándar y la curva lo que se obtuvo en la realidad.

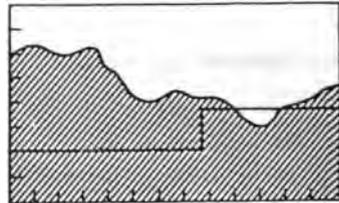
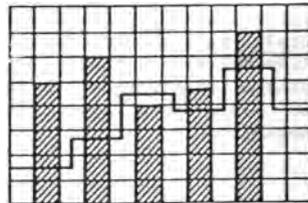


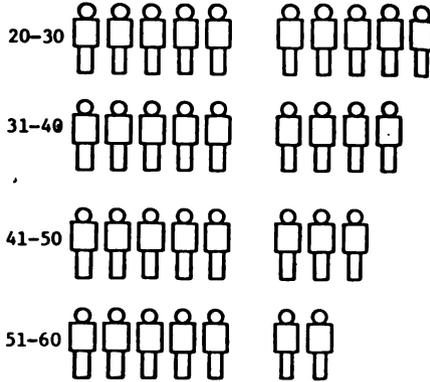
Gráfico de escalonada y barras verticales: combina ambos tipos de gráficos, como el ejemplo.



En general, se pueden combinar varios de estos tipos, según la naturaleza de los datos a presentar, sus variaciones, etc.

CANTIDAD DE TRABAJADORES POR EDAD

Edad  
(años)

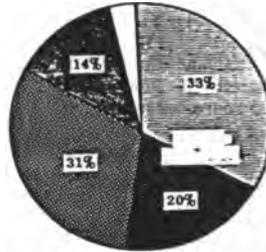


Cada símbolo indica 1,000 trabajadores

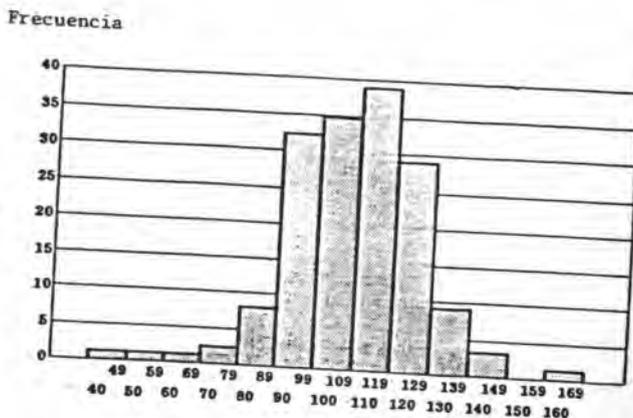
Pictografía: es un gráfico de figuras, que representan las unidades que destacan los datos. Son una forma interesante y atractiva de presentar valores que interesan destacar.

La acepción más corriente para la pictografía es la de Gráfico de Figuras.

Gráfico de círculo: se utiliza en general para representar proporciones de un todo. La base para construirlos es relacionar la circunferencia (360°) con el 100% y calcular el número de grados que corresponde a cada espacio.



Histograma: es un gráfico de barras verticales, utilizado para indicar frecuencias de eventos, ocurridas en intervalos de la variable independiente (estratos).



VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL USO DE GRAFICOS

Ventajas

Rapidez: demuestra lo más importante de los datos de un vistazo.

Fuerza: impresiona más que el texto o los cuadros.

Convencimiento: prueba un punto y no solamente lo anuncia.

Compacto: incluye en poco espacio mucha información.

Interesante: más fácil y atractivo que el texto o los cuadros.

Desventajas

Técnica: algunos lectores no están familiarizados con la lectura de gráficos.

Pericia: demanda buen conocimiento hacer gráficos adecuados.

Costo: demanda más costo en tiempo y dinero que los cuadros.

No siempre se puede usar: algunos datos no se adaptan para graficar.

No es preciso: es más difícil de leer (no tan preciso) que el texto y los cuadros.

SUGERENCIAS PARA SELECCIONAR EL TIPO DE GRAFICAS A UTILIZAR

Para mostrar:	Barra simple	Barra múltiple	Circular	Líneal	Costograma	Pictograma
El todo y sus partes	SI	NO	SI	NO	SI	?
Comparaciones simples	?	SI	SI	?	?	SI
Comparaciones múltiples	NO	SI	NO	?	NO	?
Tendencias	NO	SI	NO	SI	NO	?
Frecuencias	NO	SI	NO	SI	NO	NO

Nota: esta guía ha sido elaborada mediante investigaciones realizadas en la Universidad de Wisconsin, en colaboración con el USDA.

Referencia: Culbertson, H. M. y Powers, R.D. A study of graph comprehension difficulties. Audio Visual Communication Review 7(2): 97: 110. 1959.



**GLOSA TEMATICA PARA REUNIONES**



**ASAMBLEA:** es la reunión de miembros de una institución para un fin determinado.

Durante las Asambleas, las entidades grupales resuelven temas trascendentales para su vida institucional. En ellos los intervinientes ejercitan el derecho del voto, eligen sus líderes, adoptan sus medidas de comportamiento y toman parte activa en las discusiones mediante sugerencias, opiniones, observaciones y remendaciones.

Las Asambleas como actos deliberativos son la expresión concreta de todo proceso realmente democrático.

**AGENDA:** es el temario que orienta y guía el desarrollo de una reunión.

**ACTA:** es la relación escrita de todo lo tratado en las deliberaciones y acuerdos de cada una de las sesiones de Junta, Cuerpo, Asamblea o Reunión.

**ACUERDO:** es la resolución tomada por unanimidad o por mayoría sobre cualquier asunto implicando el Concierto de voluntades dirigidas a un fin.

**ASOCIACION:** es una entidad que con estructura propia y adecuada persigue un fin común a sus integrantes. Es el conjunto de personas que se integran en grupos y entidades organizadas. Quienes integran la Asociación se denominan asociados.

**ANIMADOR SOCIAL:** es miembro de la población que identificado con los intereses y aspiraciones de su organización. contribuye a reforzar los cambios estructurales y la participación organizada de la población en ellos

**CITACION:** es el medio publicitario mediante el cual se concretiza la notificación de una convocatoria. La citación se produce por vía escrita radial, oral o televisada; se origina por la decisión de un dirigente facultado o

un organismo suficiente. Las citaciones contendrán:

- Lugar
- Día o fecha
- Hora
- Agenda a desarrollar
- Sello
- Nombre y firma del convocante.

CONVENCION: es el acuerdo de dos o más personas sobre una misma cosa. La Convención es un acuerdo de voluntades cuyo efecto puede constituir o no una obligación. Es un evento de menor envergadura y volumen que el Congreso.

CONGRESO: Junta de varias personas para deliberar sobre uno o más asuntos y adoptar resoluciones más o menos eficaces según su carácter. Reunión de Representantes de diferentes entidades.

CONVOCATORIA: es el ejercicio de la facultad de llamamiento que realiza una persona u órgano autorizado en una institución. La convocatoria deviene por mandato de la norma o por la advertencia de una necesidad.

COMISION: consiste en conceder a una persona o personas a otra u otras una o más facultades que aquella o aquellas puedan delegar. Comisión es una Junta delegatoria en períodos más o menos cortos, precisos y concretos. para realizar actividades específicas.

COMITE: grupo de personas designadas o nombradas para una tarea o gestión, generalmente con duración transitoria.

DIRIGENTE: persona facultada para dirigir, conducir hacia un lugar, término o propósito. Son personas con mando en las organizaciones. El cuerpo de integrantes de una Junta de dirección electa, se denominan dirigentes; en este caso se confunde con el concepto directivo.

CUARTO INTERMEDIO: es un receso concedido durante el desarrollo de una reunión

cuando fuere demasiado prolongada. Es un paréntesis para recuperar la serenidad de los participantes en reuniones acaloradas, o unificar criterios cuando existen proposiciones en equipo.

El cuarto intermedio puede ser dispuesto por el Director de Debates o solicitado por los participantes. En cualquier caso, su duración no puede ser mayor de 15 minutos.

Regresados los participantes luego de un cuarto intermedio, el Presidente debe verificar el quórum antes de proseguir con la reunión a fin de adjudicar la debida validez a sus acuerdos. Si la debida validez a sus acuerdos. Si la deserción en estos casos afectare ostensiblemente la asistencia inicialmente controlada corresponde al Presidente decidir levantar la reunión y efectuar nueva convocatoria.

**DIRECTIVA:** Junta de Gobierno de una Organización.

**DEBATE:** Es la controversia o discusión de dos o más personas o grupos sobre uno o más asuntos.

**FALTA:** La falta tiene una serie de acepciones:

- a. Ausencia de una persona
- b. Incumplimiento de obligación jurídica o de deber moral.

En general es toda acción u omisión anti-reglamentaria.

Las faltas pueden ser leves o graves, según la magnitud del hecho y la trascendencia de sus efectos o resultados.

**FASES DE UNA SESION:** Cualquier órgano de participación, sea esta Asamblea, Consejo, Comité o Comisión, adopta la siguiente secuencia en el desarrollo de sus sesiones:

1. **Apertura:** Acción cuya ejecución corresponde al Presidente por ser atribución propia de su investidura. El Presidente o sustituto abre el desarrollo de una reunión, aunque esta sea dirigida por un Director de Debates. La estación de apertura comprende:

- a. Verificación del quórum;
- b. Declaración de apertura de la Sesión;
- c. Lectura del Acta de la Sesión anterior;
- d. Observaciones, enmiendas y aprobación del acta anterior.

Las observaciones se anotarán al pie del cuerpo del acta leída.

2. Despacho: es el momento de la sesión en que el Presidente ordena se dé lectura a las comunicaciones de interés para la vida institucional;

La comunicación será conocida en orden de recepción y emisión.

3. Informes: corresponde informar a los Presidentes o integrantes de un órgano directivo o comendatario o a persona quien, previa anuencia de la mesa, quisiera hacerlo en asuntos de importancia para los presentes o corporarios.

Los informes pueden producirse mediante lectura de piezas escritas u oralmente. Se informa hechos concluidos, en desarrollo o pendiente de conclusión.

4. Pedidos: los participantes en una sesión pueden solicitar las nociones que a sus juicios sean de utilidad para la institución u objetivo de los presentes. los mismos que para ser resueltos deberán ser admitidos en debate.

5. En el orden del día: se produce el debate de los asuntos planteados a conocimiento de la Asamblea o reunión que requiere sus pronunciamientos.

En esta fase de la sesión se resuelve los asuntos puestos a su consideración en las fases anteriores.

6. Cierre: Esta fase constituye la clausura de la reunión; se aprovecha para efectuar una convocatoria siguiente, para agradecer a los concurrentes dándose por concluido el evento.

FEDERACION: es un sistema en el que diferentes entidades, sin restarles la autonomía que les es propia, se integran y subordinan al conjunto para

los fines que les son comunes. Por la Federación se juntan, se aproximan los grupos humanos separados, dispersos, entendiendo intereses y objetivos comunes.

Como entidad social la Federación adopta su propia estructura, se define derroteros y metas y sanciona sus propias normas armonizando el interés de su institución y el de sus congregatarios.

**INFORME:** Parte, noticia, comunicación, que se hace acerca de la acción de una persona o de un acontecimiento.

**LIGA:** Es el pacto entre agrupaciones para el sostenimiento o defensa de intereses comunes.

**MAYORIAS:** Calidad de mayor; el número más crecido de votos conformes en una votación o elección.

En cuanto a las opiniones coincidentes se puede considerar como el número mayor de pareceres acordes o afines en una reunión o asamblea.

**MINORIA:** Parte menor del electorado o miembro de una Asamblea.

**NULIDAD:** Falta de eficacia; ilegalidad absoluta de un acto.

Nulidad constituye tanto el estado de un acto que se considera no afectado, no realizado como el vicio que impide a ese acto la producción de sus efectos.

El efecto de una nulidad supone volver al mismo o igual estado en que se encontraban antes del acto anulado.

Son nulos los actos que contravienen las normas establecidas.

**NOMINACION:** Son las acciones mediante las que, los participantes, dado el caso, pueden proponer candidatos libremente sin requerir para ello se les secunde o apoye. Todo proponente tiene derecho sólo a la proposición de un candidato.

**MOCION:** La moción es una proposición que se formula en una reunión para solicitar determinado acuerdo de la Asamblea. Toda moción debe ser secundada o apoyada, a excepción de aquellas dirigidas a:

- a. Objetar la consideración de un asunto;
- b. Solicitar permiso para retirar una moción;
- c. Levantar una cuestión de orden;
- d. Requerir que se siga la orden del día; y
- e. Presentar cuestiones de privilegio.

Puesta en debate una moción, la Asamblea no podrá considerar ningún otro asunto en tanto no se haya adoptado una resolución sobre el punto planteado. Cuanto las mociones fueren largas y complicadas, el Presidente solicitará al proponente de su moción para que la presente por escrito, por intermedio de Secretaría; puede retirarla si cree que ya no es oportuna, salvo que la Asamblea la haga suya.

La moción incorporada a la voluntad y seno de la Asamblea, deja de pertenecer a su proponente.

Puede señalarse como mociones más usuales en la práctica las siguientes:

1. Moción de enmienda, cuyo objeto es modificar, agregar u omitir frases o palabras en la moción principal u original.

Requiere voto mayoritario. Primero se vota por la enmienda y luego por la original.

2. Moción para pasar un asunto a Comisión tiene como finalidad solicitar que una proposición sea enviada a la Comisión pertinente para que esta la aborde más detenida y analíticamente. Requiere pronunciamiento en mayoría.
3. La moción para suspensión o receso, se caracteriza porque planea el aplazamiento de discusión hasta el momento oportuno.

Esta moción no puede interrumpir la intervención de un orador mientras está

en uso de la palabra. Se adopta por mayoría, no es debatible.

4. Moción para aplazar, tiene por objeto pedir que una proposición presentada ante la Asamblea se postergue para un futuro. Esta moción no puede plantearse mientras un orador usa de la palabra. Se decide por mayoría y es debatible.
5. Moción para levantar la sesión, puede ser propuesta a la Asamblea siempre que:
  - a. No se esté verificando una votación;
  - b. No se haya rechazado una moción semejante;
  - c. La Asamblea se encuentre en medio de un debate que por su naturaleza no pueda suspenderse de repente.

Esta moción se aprueba por el voto de las dos terceras partes de los presentes.

6. Moción de reconsideración, tiene por finalidad proponer que se reconsidere una proposición ya aprobada o rechazada. Se debe tener en cuenta lo siguiente:
  - La reconsideración debe ser solicitada por un asistente que haya estado con la mayoría sobre lo que desea reconsiderar.
  - La reconsideración no se puede hacer en la misma sesión en que se haya votado la moción original.
  - La moción de reconsideración requiere ser secundada, debatida y sometida a votación. Se aprueba por mayoría simple.
7. Moción previa, se propone para pedir el cierre de un debate cuando el asunto que lo motiva se hubiere prolongado demasiado. Requiere la aprobación de los dos tercios.
8. Moción de privilegio, está referida a un asunto que afecte a un miembro o a un asunto que afecte a un miembro o a un grupo en la Asamblea, respecto al cual se desea efectuar alguna manifestación, solicitar un permiso, formular una queja o demandar un remedio. No requiere votación.

9. Moción de orden, tiene por finalidad objetar una decisión del Presidente o una cuestión de procedimiento. En estos casos el Presidente interviene en el debate, sin suspender su investidura y atribuciones; en principio corresponde al Presidente aceptar o rechazar la ponencia.

Cuando entre los Asambleístas, uno manifestara disconformidad con la decisión del Presidente, éste someterá a consideración de la Asamblea proponiendo si es que se apoya o no su decisión.

En estas circunstancias, agotado su conocimiento, deja al voto, un voto de mayoría o un empate de votos aprueban la decisión de la Presidencia, una mayoría de votos negativos la revoca.

OBLIGACION: Es el imperativo en que se ven las personas de hacer, dejar de hacer o no hacer algo, también se conceptúa a la obligación como el vínculo voluntario o de hecho que impone una acción o una omisión.

ORADOR: Persona que habla públicamente con persuasión y elegancia. Es el ejercicio del don o arte de decir las cosas con elocuencia.

ORGANIZACION: Implica grupos sociales que se institucionalizan con una finalidad. Organización supone igualmente, un orden de cosas, gestiones, estructura, reglas. De otro modo, disposición, arreglo y armonía.

PARTICIPACION: Es el derecho y obligación de intervenir o formar parte de algo. Se participa conociendo, analizando y solucionando problemas de interés comunitario; eligiendo dirigentes; ejerciendo decisiones y responsabilizándose de los actos producidos en el actuar consciente del hombre.

La participación se vertebra y canaliza dentro y por intermedio de las organizaciones de la población de cualquier nivel ideado de integración.

Participando se realiza el hombre.

PARLAMENTAR: Hablar o conversar unas personas con otras.

**PLENARIO:** Pleno, total, lleno, entero, comportamiento presencial de algún cuerpo o junta con todos sus miembros. Se refiere a la reunión del total de participantes de un evento o junta.

**PONENCIA:** Cuando se hace alguna proposición, dictamen, informe o proyecto de resolución.

Acto hecho o declaración de voluntad, que deja sin efecto una relación jurídica.

**PRIORIDAD:** En la dinámica parlamentaria el concepto de prioridad es significado como un derecho prelatorio. Por aplicación de prioridad se establecen precedencias; es replantear un orden en mérito o importancia.

#### **PRONUNCIAMIENTO Y**

**DECISION:** El pronunciamiento decisorio de la Asamblea sobre un asunto, concretiza la participación de sus integrantes mediante la emisión del voto.

La participación en las decisiones como derecho humano y democrático, es un principio inalterable propio de la vida social, la participación en las decisiones rechaza toda desigualdad, discriminación o privilegio no inscritos en las reglas que ordenan su desarrollo.

Bajo el título del pronunciamiento decisorio, puede identificarse dos conceptualidades; el pronunciamiento como forma de manifestación o expresión y la decisión como facultad innegable de la naturaleza humana, por la decisión se asume responsablemente la calidad de lo resuelto o decidido.

Las decisiones se pueden adoptar:

- a. Por mayoría simple o relativa;
- b. Por mayoría absoluta;
- c. Por mayoría extraordinaria;
- d. Por pluralidad; y
- e. Por unanimidad.

- a. La mayoría simple, la constituye más de la mitad de los votantes asistentes.

La predominación de cédulas en blanco y abstenciones no deciden una votación.

La mayoría simple se determina en función de los asistentes a la Asamblea.

- b. Mayoría absoluta, se le configura en base a la nómina institucional, independiente de las personas presentes en la reunión.

La mayoría absoluta está compuesta por más de la mitad de los registrados en una entidad o participantes a un acontecimiento.

- c. Mayoría extraordinaria, esta mayoría supera el volumen de las proporciones consideradas para la mayoría simple o absoluta, por lo general se adopta en los reglamentos institucionales en casos especiales o excepcionales; esta mayoría se expresa mediante las dos terceras partes de los votantes presentes o de los registrados en una entidad según la previsión que considera la reglamentación respectiva.

En vista de que esta votación decide aspectos trascendentales en la vida de una organización, es recomendable que sea adoptada en función de los votantes o habilitados para hacerlo y, no en función de lo reglamentado ni de los asistentes a una reunión.

- d. Mayoría pluralizada, cuando los asuntos sometidos a votación contienen dos o más motivos de pronunciamiento, son adoptados mediante votación distributiva decidiendo el índice más significativo sin que ello suponga necesariamente mayoría.

- e. Mayoría unánime, se determina por el consentimiento indiscrepante de absolutamente todos los participantes en una votación.

La no oposición abona en contenido de la unanimidad.

- f. Empate en el equilibrio de las fuerzas en la decisión. Si el planteamiento de una moción resulta empatada, la moción es derrotada; si se apela por decisión de presidencia, la decisión se mantiene.

La votación adquiere determinadas formas a saber:

- a. Votación abierta, expresada levantando la mano o poniéndose de pie.
- b. Votación nominativa, se efectúa nombrando uno por uno a los participantes en la Asamblea, colocándose en cada caso, la calidad del voto emitido (a favor, en contra, en blanco o abstención).
- c. Votación secreta, se realiza utilizando cédulas, sobres, ánforas y cámara secreta, implica intimidad privativa en el votante.

Cualquier forma de votación debe ser decidida por el pleno de la Asamblea.

QUORUM: Es el conjunto mínimo de participantes asistentes a la Asamblea, exigido como condición para hablarse a nombre de la totalidad en representación legítima de todos los que componen un grupo.

RESOLUCION: Acción o efecto de resolver; decisión, actitud o fallo.

Adoptar una medida o determinación.

REGLAMENTO  
DEL CONGRESO

SO: Es el conjunto de reglas de orden que definen el modo como deberá conducirse su desarrollo.

Aprobado por los intervinientes se aplicará indiscutiblemente debiéndole todos observancia y respeto.

SANCION: Pena para un delito o falta.

Existen diferentes formas de sancionar:  
Amonestando, suspendiendo y separando o multando.

Las sanciones se imponen teniendo en consideración los siguientes elementos concurrentes:

Naturaleza de la falta, antecedentes del acto, frecuencia o reincidencia de su realización, circunstancias que rodean la acción y el rol y responsabilidad del inculpaado dentro de la organización.

SESION: Se aplica este término a todo el período de reuniones del congreso, convención o asamblea.

El término sesión puede comprender una o más reuniones que se efectuará entre receso y receso.

#### RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

En forma simplificada proponemos las siguientes reglas prácticas aplicables por los dirigentes en el cometido de sus tareas:

1. Para planificar una Reunión:
  - a. Consultar con todos los presidentes de Comisiones existentes en la Organización;
  - b. Consultar sobre la hora y lugar de realización de la Asamblea;
  - c. Examinar el acta de la Asamblea anterior;
  - d. Formular la Agenda correspondiente;
  
2. Para presidir adecuadamente una Asamblea:
  - a. Aplicar las reglas y procedimientos parlamentarios;
  - b. Respetar los derechos y méritos de cada participante;
  - c. Mantener constantemente la meta común a la vista del grupo;
  - d. Resolver los conflictos dentro del grupo;

- e. Aportar información y opiniones que resulten útiles al grupo;
- f. Mantener activa la Asamblea.

3. Para hacer trabajar a la gente del Grupo.

- a. Tener conciencia de las diferencias naturales y personales de los miembros participantes;
- b. Tener sensibilidad humana;
- c. Tener tacto en el trato con las personas.

4. Para dirigir una discusión:

- a. Presentar adecuadamente el tenor del debate;
- b. Estimular y motivar la apertura de las discusiones;
- c. Promover la participación general;
- d. Encausar debidamente las discusiones;
- e. Elaborar resúmenes en momentos propicios;
- f. Permanecer en segundo plano;
- g. Tener a la mano, las Normas, el Estatuto y/o Reglamentos de uso de la Institución.
- h. Cerrar con altura y corrección el debate.



## TECNICAS DE GRUPO

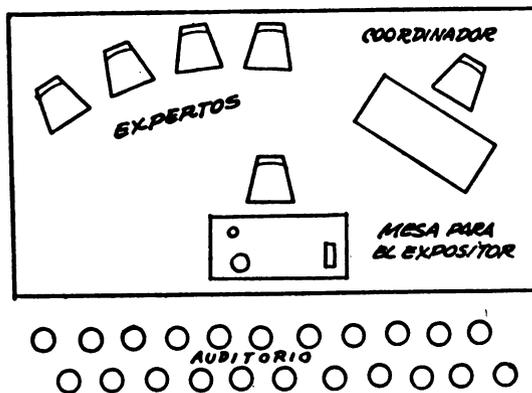
SIMPOSIO, MESA REDONDA, PANEL, FORO, SEMINARIO, TORBELLINO DE IDEAS

Adaptado de:

CIRIGLIANO, G. F. J. y VILLAVERDE, A. *Dinámica de grupos y educación. Fundamentos y Técnicas.* Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1966.

SIMPOSIO: es un equipo de expertos que desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante el grupo.

Cuando se desea obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado tema o cuestión, vistos desde sus diferentes ángulos o aspectos, se puede recurrir a la técnica del Simposio. Consiste en reunir a un grupo de personas muy capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrando así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate. Es una técnica bastante formal, que tiene muchos puntos de contacto con la Mesa redonda y con el Panel. La diferencia estriba en que en la Mesa redonda los expositores mantienen puntos de vista divergentes u opuestos, y hay lugar para un breve debate entre ellos; y en el Panel los integrantes conversan o debaten libremente entre sí. En el simposio, en cambio, los integrantes exponen individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 ó 20 minutos; sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo que al finalizar éste quede desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

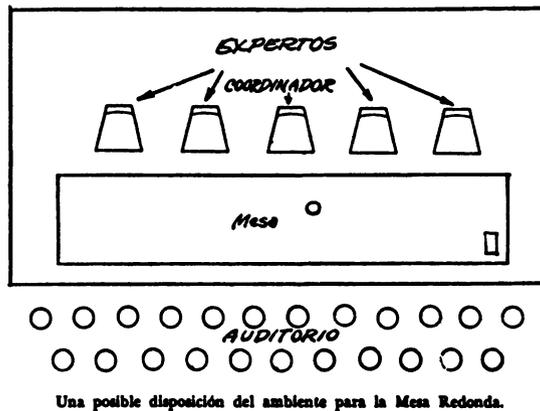


Una posible disposición del ambiente para el Simposio.

MESA REDONDA: es un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante el grupo en forma sucesiva.

Se utiliza esta técnica cuando se desea dar a conocer a un auditorio los puntos de vista divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un determinado tema o cuestión. La Mesa redonda ha sido difundida ampliamente por la televisión, donde, por ejemplo, políticos del partido gobernante y, otros de la oposición, exponen sus puntos de vista contradictorios acerca de un hecho o medida de gobierno.

Los integrantes de la Mesa redonda -que pueden ser de 5 a 6, -generalmente son 4- deben ser elegidos, pues, sabiendo que han de sostener posiciones divergentes u opuestas sobre el tema por tratarse; ya sea individualmente o por parejas o bandos. Además, han de ser expertos o buenos conocedores de la materia, y hábiles para exponer y defender con argumentos sólidos su posición.

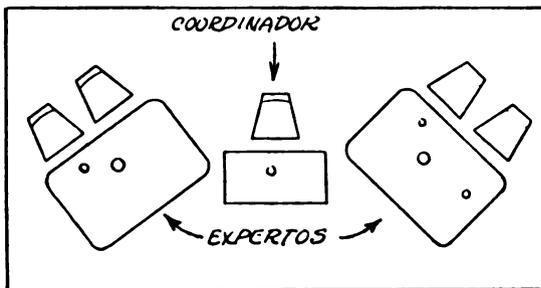


PANEL: es un equipo de expertos que discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo.

Como en el caso de la Mesa redonda y el Simposio, en el Panel se reúnen varias personas para exponer sus ideas sobre un determinado tema ante un auditorio. La diferencia, empero, consiste en que en el Panel dichos expertos no "exponen", no "hacen uso de la palabra", no actúan como "oradores", sino que dialogan, conversan, debaten entre sí el tema propuesto, desde sus particulares pun-

tos de vista y especialización, pues cada uno es experto en una parte del tema general.

En el Panel, la conversación es básicamente informal, pero con todo, debe seguir un desarrollo coherente, razonado, objetivo, sin derivar en disquisiciones ajenas o alejadas del tema, ni en apreciaciones demasiado personales. Los integrantes del Panel -de 4 a 6 personas- tratan de desarrollar a través de la conversación todos los aspectos posibles del tema, para que el auditorio obtenga así una visión relativamente completa acerca del mismo.



Una posible disposición del ambiente para el Panel.

**FORO:** es el grupo que en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador.

En el Foro -nombre que recuerda las grandes asambleas romanas- tienen oportunidad de participar todos los presentes en una reunión, organizada para tratar o debatir un tema o problema determinado. Suele realizarse el Foro a continuación de una actividad de interés general observada por el auditorio: la proyección de una película, una representación teatral, una conferencia, clase o experimento, etc. También puede constituir la parte final de una Mesa redonda, Simposio, Panel, "Role-playing", y otras técnicas grupales.

La finalidad del Foro es permitir la libre expresión de ideas y opiniones a todos los integrantes de un grupo, en un clima informal de mínimas limitaciones. En razón de esta circunstancia, el coordinador o moderador del Foro juega un papel muy importante, pues debe controlar la participación espontánea, imprevisible, heterogénea, de un público a veces numeroso y desconocido. Un secretario o ayudante puede colaborar con el moderador, y observar o anotar por orden a quienes solicitan la palabra.

SEMINARIO: es un grupo reducido que investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información.

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

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

El Seminario posee ciertas características, tales como las siguientes:

- a) Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo.
- b) El tema o materia del Seminario exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto en un libro no justificaría el trabajo de Seminario.
- c) El desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse, son planificados por todos los miembros en la primera sesión del grupo.
- d) Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo de Seminario. El director es un miembro más que coordina la labor pero no resuelve de por sí.
- e) Todo Seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
- f) El Seminario puede trabajar durante varios días hasta dar término a su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.

TORBELLINO DE IDEAS: es en un grupo reducido, los miembros que exponen con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

"Brainstorming" significa en inglés "tormenta cerebral", y a esta técnica se la denomina en español "torbellino de ideas", "tormenta cerebral", "pro-

moción de ideas" o "discusión creadora". Su objetivo -al igual que la técnica de "Proyectos de visión futura", que se trata más adelante- consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creadora, fuente de innovaciones, descubrimientos, o nuevas soluciones.

Se entiende por imaginación creadora, la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos, o integrarlos de una manera distinta.

**TORELLINO DE IDEAS**

**NUESTRA MENTE**

