



2/

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

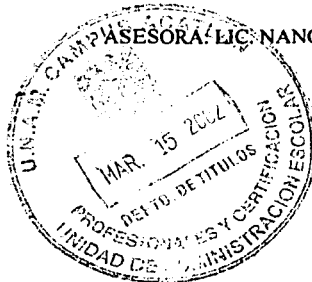
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

**"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
COORDINADOR -MAESTRO EN EL NIVEL PRIMARIA,
PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
DENTRO DEL AULA; EL CASO DEL COLEGIO HEBREO
MONTE SINAI"**

**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
"COMUNICACIÓN EN EL AULA"
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
PEDRO CASTAÑEDA GOMEZ**



MÉXICO, D.F.



U.N.A.M. CAMPUS ACATLAN
ASISTENTE SOCIAL
LIC. NANCY PICAZO VILLASEÑOR

MARZO, 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por tantas alegrías y felicidad que me has dado en esta vida.

A mis padres: Por todo el amor y cariño que me han dado. GRACIAS.
MAMÁ, por saber escuchar y motivarme.
PAPÁ, por la FORTALEZA que me enseñaste.

A MI ESPOSA GABY: Por la comprensión y amor que has
cultivado en nuestro matrimonio.
GRACIAS POR TODO, TE AMO.

A mi hijo PEDRO: Hijo, que tienes una inteligencia y que me inspiras
Para seguir adelante. REGALO DE DIOS

A mi hijo ALBERTO: Por tu ternura, tu cariño GRACIAS.

De igual forma agradezco el apoyo de mis hermanos: SERGIO, EDUARDO, CECI Y
KARINA. Los quiero mucho.

Abi, Sergio y Ale: GRACIAS, por su comprensión y preocupación.

Cuñadas y sobrinos: Por formar parte de mí.

A mi asesora Nancy Gracias.

Mis compañeros del seminario y Mis asesores Gaby, Laura, David y Luz
Agradezco su paciencia y su conocimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	1
LA ESCUELA COMO SISTEMA	5
LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	9
EL GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN	13
CAPÍTULO II	
COMUNICACIÓN	18
UN MODELO DE COMUNICACIÓN	20
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	23
COMUNICACIÓN EFICAZ	26
CAPÍTULO III	
COLEGIO HEBREO MONTE SINAI	29
COORDINADORES	34
DESCRIPCIÓN DEL CASO	36
PRESENTACIÓN DE GRÁFICAS	45
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	56
CONCLUSIONES	111
ANEXO	
BIBLIOGRAFÍA	114

INTRODUCCIÓN

El hombre como un ser social requiere comunicarse. La importancia de la comunicación radica en el hecho de que el sujeto pueda manifestar de manera clara, coherente y completa un pensamiento, sentimiento o emoción. Dentro del ámbito educativo la comunicación es básica para lograr un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo anterior dentro una institución educativa, y donde la comunicación es sumamente importante, se deben tomar en cuenta algunos aspectos que influyen para crear una comunicación eficaz, entendiendo a ésta como la capacidad de transmitir mensajes, pensamientos y sentimientos, donde es necesario que antes de pronunciar cualquier palabra, se forme una estructura que de más poder de comunicación, tomando en cuenta el buen tono de voz, el lenguaje corporal y así como la postura de los interlocutores. Existen factores importantes para crear una comunicación eficaz que se dan con las habilidades comunicativas, esto es con ideas bien pensadas, facilidad de palabra, así como tener una retroalimentación del receptor. Las actitudes es otro factor importante para comunicarse, lo óptimo sería tener una actitud positiva hacia sí mismo, seguridad, confianza, conocimiento y comprensión, y hacia el receptor de ser comprensiva, inteligente y dinámica. También el grado de conocimiento que se debe tener de lo que se comunica. Los gestos faciales y movimientos corporales son parte de la transmisión de información. Para poder lograr cualquier cambio el mensaje debe ser importante para el receptor, es decir, debe causarle cierto impacto. Los aspectos anteriores, al retomarse en el ámbito educativo se verán reflejados en el mejor aprovechamiento de los alumnos.

El colegio Hebreo Monte Sinai es una organización donde afortunadamente se cuenta con recursos humanos disponibles para mejorar la calidad en la educación. Cuenta en el nivel primaria con coordinadores que son especialistas en las áreas básicas, donde su objetivo principal es apoyar a los maestros en el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje; esto se hace durante las reuniones en grupo que tienen los coordinadores con los maestros

en cada grado. Sin embargo durante las sesiones se han observado algunas dificultades para que se logren los propósitos preestablecidos.

Los coordinadores requieren estrategias de comunicación para crear una mejor vinculación con los maestros.

El presente trabajo surge como una inquietud para que los coordinadores logren transmitir los conocimientos de su área y las estrategias, para que el maestro realice con una mejor calidad en sus clases diarias.

Este trabajo tiene como principal objetivo proponer estrategias de comunicación entre el coordinador-maestro, basándose en la metodología de estudio de caso.

Para cubrir el objetivo anterior se elaboró como propuesta pedagógica de comunicación, un manual titulado "Manual de estrategias de comunicación para coordinadores." El cual consta de diecisiete sugerencias para lograr una comunicación eficaz, alcanzar un mejor entendimiento, confianza y crear un ambiente más grato en el entorno de trabajo, así como algunos ejercicios, para reforzar el conocimiento.

El trabajo que a continuación se presenta, está dividido en cuatro capítulos; el capítulo primero comenta de manera general ciertos elementos de la organización escolar, así como el funcionamiento del grupo dentro de la organización. El segundo capítulo hace relevancia sobre la comunicación, se define y explica sus elementos dentro de un modelo de comunicación, así también la importancia de conocer los factores de una comunicación eficaz. El tercer capítulo nos muestra la trascendencia del colegio, así como la labor que tiene el coordinador dentro del colegio y su interacción con los maestros. Así mismo, se presentan los resultados de una evaluación sobre las asesorías de los coordinadores. En el cuarto y último capítulo se propone un manual con estrategias de comunicación con el fin de que los coordinadores conozcan los elementos y habilidades para crear un mejor desarrollo en la relación coordinador-maestro, esto con el objetivo de optimizar con mayor fuerza la enseñanza -aprendizaje dentro del colegio.

Se espera que esta propuesta sea considerada dentro del colegio, para lograr junto con el apoyo de los coordinadores y maestros, un mejor y óptimo desarrollo hacia los alumnos, que son la parte importante en el hoy y el mañana.

CAPÍTULO I

1. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las teorías organizativas han tenido en el transcurso de la historia cambios efectuados por los fenómenos, resultado de las investigaciones que se iniciaron al principio del siglo XX. El inicio de dichas teorías empezó a formularse en el campo empresarial ligada a la distribución de funciones, a la secuenciación de tareas y la mejora de rendimiento, donde se pretendía beneficiar a partir de un conocimiento más perfecto del trabajo y de la adaptación del trabajador.

Taylor (ingeniero, iniciador de los estudios que han dado lugar a la organización científico del trabajador o taylorismo) concedía importancia a las condiciones en que los trabajadores realizaban las actividades físicas y se consideraba al trabajador mismo como continuación de la máquina, como un instrumento pasivo, sin iniciativa, que recibía y acataba las órdenes que emanaban de su superior; no era necesario en este sentido desarrollar las relaciones interpersonales; a esta idea se le consideraba como organización económica del trabajo.

Por otro lado, Fayol (directivo técnico) con su teoría de departamentalización con su formación y diferente puesto en la empresa que el de Taylor (ingeniero), centraba su atención en el director de la empresa, con esto se le da mayor importancia al trabajador que no era un ser pasivo en el proceso de producción. Con esto, llegó a obtener los elementos de la organización, fases en el proceso de producción por las que debería pasar un buen directivo al organizar su empresa, siendo estas las siguientes: planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar; dando pauta a abrir camino a la idea de que la administración es una técnica que se puede y se debe de aprender con independencia de lo que se administre y que este aprendizaje puede iniciarse antes de vivir la experiencia real de una fábrica. Buscaba una forma óptima para gestionar el conjunto de la empresa.

Max Weber es el creador de la burocracia (es una organización caracterizada por la racionalidad, la legalidad y la distribución de autoridad de líneas jerárquicas) contempla ciertas características que son, en algún sentido, principios de la administración. En sí, la burocracia es un método para utilizar habilidades y no se fija demasiado en el carácter del organismo mismo.

Estas teorías que se consideran clásicas en conjunto, aprecian a la organización como una máquina; sin embargo no se le atribuye a las tres en el mismo grado; "en general hay una tendencia a considerar a los empleados como un instrumento inerte que realiza los trabajos. Hay una tendencia a considerar al personal como constante más que como una variable en el sistema"¹.

Como consecuencia de lo anterior, surgió la necesidad de que aparecieran nuevas teorías administrativas con la meta de adaptarlas con otras disciplinas aplicables al mismo tiempo a otras organizaciones como en las instituciones educativas, hospitales, administración pública, entre otras. Esto marcó el surgimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, donde su interés primario son los individuos de la organización, se pretendía crear una fuerza laboral con una moral elevada. Representó un intento de destruir las fronteras formales o arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional estratificada y burocrática.

Dentro de estas nuevas teorías de la organización tenemos a la teoría de sistemas, que es la teoría donde nos vamos a enfocar para el presente trabajo.

El concepto de sistema es el conjunto de elementos en un orden establecido que muestra una organización. La escuela es un sistema en donde cuenta con elementos (dirección, maestros, alumnos, aula, etcétera.). A los elementos que se organizan en un sistema se les denomina componentes.

Un componente tiene una relación con el sistema en su funcionamiento y su reproducción, así como el estar seleccionado, diferenciados y relacionados entre sí. Existen tres tipos de implicaciones:

Las implicaciones del componente pueden ser obligatorias, esto quiere decir que la desaparición de éste es la desaparición del sistema. En el caso de la escuela, los componentes obligatorios serían los maestros y alumnos ya que sin éstos no habría escuela.

Otra implicación es la optativa, siendo ésta cuando uno de los componentes se quita o sustituye sin transformarse en otro sistema y no afecta al sistema mismo, es decir si un maestro o un alumno cambian de grupo o el maestro sustituye al grupo, no afecta al sistema.

¹ Katz, D. Y Kahn, R.L. Tipos de organizaciones, Trillas, México, 1976, pp. 42-43

En el caso de implicación de componentes incorporados, éstos no son obligatorios ni optativos, solamente precisan la existencia del sistema. En el caso de la escuela, los coordinadores especialistas en las diferentes materias de educación básica serían componentes incorporados.

Los componentes se distinguen en el interior del sistema cuando sus diferentes comportamientos son necesarios para que permanezca organizado como tal. Los componentes tienen una diferenciación dentro del sistema.

Se presentan dos clases de diferenciación dentro del sistema:

- Estructural. "Existe al menos una configuración o estado del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración tal/es posición/es pueda/n ser ocupada/s por otros componentes."²
- Funcional. Cada componente ocupa un lugar específico donde asume una de las funciones que contiene el sistema, sin que sea ocupado por otro componente.

En cuanto a las relaciones entre los componentes, "un componente pertenece a un sistema dado, cuando las relaciones que establece con otro u otros componentes del sistema son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema."³ En la escuela, los maestros y los alumnos como componentes en sus relaciones dependen uno del otro, así como estas relaciones van a tener una dependencia entre los componentes. Estas dependencias dentro del sistema pueden ser:

Solidarias: cuando el cambio de componente afecta necesariamente a otro y viceversa.

Causales: cuando el cambio de componentes afecta a otro pero no a la inversa.

Específicas: cuando el cambio de componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa.

² Martín Serrano, Manuel., et. al. Teoría de la comunicación. UNAM-ENEP-ACATLÁN, México, 1981. p. 99.

³ Ibid., p. 100

En este sentido, un sistema estará más constreñido cuando todas las relaciones entre sus componentes sean de carácter solidario en cambio un sistema estará menos constreñido cuando se introduzcan relaciones de carácter causal o específico.

Para que un componente esté incluido en un sistema, basta con que mantenga al menos una relación directa con otro componente. Sin embargo podrá tener una afectación indirecta con otros componentes.

Con base a lo anterior, se va a retomar la teoría de sistemas para enfocarla en el ámbito que nos interesa, es decir, la escuela como sistema.

LA ESCUELA COMO SISTEMA

La escuela es un sistema, como lugar específico de la educación sistemática, ya que está conformado por elementos diferenciados e interrelacionados (personas, ideas, materiales etc.). Estos se relacionan entre sí y conforman, en cierto sentido subsistemas dentro del sistema escuela. Los subsistemas “lo conforman la definición de metas que se propone la institución, los elementos humanos (profesores, alumnos, personal no docente etc.) materiales (espacio, mobiliario, etc.) y funcionales (horarios, presupuesto, normas específicas, etc.), y la interrelación que independientemente o de un modo conjunto guardan entre sí.”⁴

La escuela es un sistema escolar con la parte formal del sistema educativo, que puede ser considerado como abierto, en el sentido que tiene fronteras permeables que permiten las interacciones del sistema con el medio ambiente. Esto es, el ambiente proporciona entradas de energía al sistema escuela, transformación, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia. El sistema abierto es dinámico y funcional donde tiene un cambio constantemente.

El ambiente proporciona energía al sistema al establecer las metas que se propone, lo que permite orientar el proceso y hablar de dinamismo, gracias al cual puede alcanzar las finalidades establecidas por el ambiente, esto es en el entorno.

“La adecuación de los elementos e interrelaciones a los fines propuestos, así como la adecuación a las exigencias del propio ambiente son los aspectos que definen la funcionalidad.”⁵

Dinamismo y funcionalidad permiten hablar de “equifinalidad”, según la teoría de sistemas se refiere a: (orientación, esto es proyección con sentido de estructura determinada que permite coordinar los elementos en función de una finalidad determinada) entendida como la posibilidad de alcanzar los

⁴ Gairín Sallán, Joaquín. La organización escolar : contexto y texto de actuación. La Muralla, Madrid, 1996 p.29

⁵ Ibid., p. 30

objetivos planteados por diversos procedimientos. Además el sistema escuela también produce sus propios objetivos y determina sus propios subsistemas de recursos y de control.

La escuela es un sistema complejo no sólo por la cantidad de elementos que en ella intervienen sino también por su carácter abierto, lo que da una multiplicidad de posibilidades ante cualquier realidad concreta.

La escuela es una realidad histórica, por cuanto en sí misma como en sus elementos intervienen factores conformados históricamente que ajustan y personalizan su actuación. Por lo tanto, la escuela es una realidad en constante evolución, consecuencia de sus relaciones con el entorno y de sus dimensiones.

La escuela tiene dimensiones de múltiples y variadas perspectivas, tales como la dimensión "histórica, institucional, sociológica, cultural-profesional, pedagógica, didáctica, orientativa y organizativa como las más representativas en el estudio de la escuela"⁶ A continuación se tratará de dar una breve explicación de cada una de las dimensiones de la escuela:

- Dimensión institucional:

Solamente se toma en cuenta el estudio de la educación y de las instituciones específicamente educativas, se toma en cuenta la educación formal, que es la que más claramente se identifica con la escuela como responsable directa de ejercer la función educativa, con métodos y objetivos abiertamente definidos, con acreditación pública y oficial.

- Dimensión pedagógica:

Toda escuela esta inmersa en una concepción pedagógica (y/o varias). En esta se trabajan aspectos como conceptos, objeto y fines de la educación, los procesos de orientación o la creatividad.

⁶ Ibid., p. 63

- Dimensión didáctica:

“Toda escuela aplica de acuerdo a su ideología y necesidades las pautas de intervención que sobre el proceso enseñanza y aprendizaje considera más oportuno.”⁷

- Dimensión orientativa:

“El proceso educativo y la interacción didáctica incluyen en sí mismos elementos de orientación donde corresponde la atención a la orientación personal y profesional.”⁸

- Dimensión organizativa:

La escuela como organización se caracteriza por mantener una estructura de roles y ciertas normas y valores propios. Los valores constituyen el trasfondo ideológico que orienta la acción la estructura de roles configura los sistemas de organización vertical y horizontal y las normas que presuponen modos de interrelación de personas y medios de acuerdo a los criterios dominantes. El desarrollo de estas perspectivas será el objeto básico de la dimensión organizativa.

- Dimensión histórica:

La escuela se articula internamente de acuerdo a una serie de circunstancias históricas, estas afectan a su papel social, a su organización interna e incluso a su nivel de eficacia.

- Dimensión sociológica:

La actuación de grupos y personas contribuye a configurar una manera peculiar y específica de actuación para cada institución escolar.

- Dimensión cultural-profesional :

Las formas de hacer que a partir de esa realidad se consolidan constituyen la cultura escolar con variadas implicaciones en la realidad de los

⁷ *Ibid.*, p. 65

⁸ *Ibid.*, p. 65

centros docentes y en el desarrollo profesional de las personas que allí ejercen su actividad.

Para el presente trabajo, estas dimensiones interactúan dentro de la escuela; las dimensiones organizacional, sociológica y cultural-profesional tienen una relación en la comunicación donde interactúan los coordinadores con los maestros del colegio Hebreo Monte Sinai. Para esto, es importante tomar en cuenta la comunicación organizacional para tener un soporte teórico que nos respalde en la propuesta que pretende el capítulo cuarto.

Ahora bien, definidos y analizados los conceptos de organización, de escuela, y sus dimensiones, se desprende de ellos casi necesariamente el concepto de organización escolar que a continuación se presentará en el siguiente apartado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Se considera a la organización escolar como el "estudio de la interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo."⁹ La organización escolar comprende, el análisis de realidades de educación formal y no formal siempre que en ellas haya un proceso sistemático de aprendizaje. Los elementos que intervienen hacen referencia a los elementos humanos, materiales y funcionales.

La organización escolar supone por una parte, considerar el conjunto de funciones que conlleva la actividad organizativa. La programación exigirá el análisis de la determinación de los objetivos de una institución, la delimitación de estructura, y el conocimiento del sistema relacional; la distribución de funciones ha de conllevar el estudio de los organigramas y manual de funciones de los miembros de una organización, la función de actuar exige considerar al menos los procesos de comunicación y toma de decisiones; la coordinación plantea temáticas relativas al uso del tiempo y a la resolución de conflictos, y el control nos trae la temática relativa a la evaluación de órganos y personas en su consideración. Habrá que considerar también en todos los casos, el conjunto de técnicas que posibilitan la buena realización de cada una de esas funciones.

La escuela admite comenzar por una red limitada de roles interrelacionados; el marco organizacional está presente con todos sus elementos, con una estructura formal de roles oficiales, que va desplegándose con el crecimiento, dando encuadre, contención y soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, que es su sentido último.

Los roles de distinta naturaleza que integran los diferentes subsistemas organizativos y conforman la estructura, fijan límites prescritos y oficializan las expectativas recíprocas. Estos comprenden contenidos de conducta, entre otros:

- a) un área de responsabilidad
- b) funciones específicas
- c) tareas prescritas
- d) una cuota de autoridad necesaria para llevarlas a cabo
- e) procedimientos
- f) un área sancionada de autonomía y libertad.

⁹ Ibid., p. 111

Hay dos parámetros básicos que atraviesan la estructura de la escuela:

- a) las funciones diferenciadas, es decir las áreas especializadas en las que se divide el trabajo global que se procesa en ella;
- b) los niveles organizativos, comunes a diversas funciones.

Las primeras se organizan en forma vertical; los segundos responden a divisiones horizontales.

El sistema escolar está conformado por una estructura de roles interdependientes que se integra alrededor de un sistema de autoridad y que implica niveles de responsabilidad y delegación.

A continuación se retomá del autor Saenz¹⁰ los núcleos de contenidos de la organización escolar de interés en el presente trabajo:

Núcleo I CUESTIONES PRELIMINARES	1. La organización escolar.
Núcleo II SISTEMAS ESCOLARES	2. Concepto y estructura del sistema escolar. 3. El sistema escolar.
Núcleo III LA ESCUELA	4. Estudio teórico de la escuela. 5. Sentido y perspectivas actuales de la escuela. 6. Organización del centro
Núcleo IV ELEMENTOS PERSONALES DE LA ESCUELA	7. El alumno. 8. El profesor. 9. El tutor. 10. La dirección escolar. 11. Las asociaciones de padres
Núcleo V ELEMENTOS MATERIALES	12. El espacio escolar. 13. El material didáctico.
Núcleo VI ELEMENTOS FUNCIONALES	14. El ideario y el proyecto educativo. 15. La participación en la comunidad educativa 16. Temporalización del trabajo escolar.
Núcleo VII ADMINISTRACION ESCOLAR	17. La administración educativa. 18. La vida administrativa en la escuela.
Núcleo VIII ORGANIZACIÓN ESCOLAR DIFERENCIADA	19. Educación especial integrada. 20. Educación preescolar 21. Educación permanente. 22. Servicios especiales.

¹⁰ Saenz, O. La organización escolar. Anaya, Madrid. 1985. p 33-34

Del cuadro anterior se retoma el núcleo IV, ya que es hacia donde va a apuntar la presente propuesta de trabajo. A continuación se definirán cada una de las funciones de los elementos de dicho núcleo, los cuales cuentan con su nivel organizacional y su jerarquía dentro de la escuela.

1. **Nivel societario** (patronato), que aprueba los fines y la orientación general de la escuela, y que tiene a su cargo no sólo la visión de percibir la oportunidad de un proyecto pedagógico sino también la responsabilidad de definir el contenido del quehacer el qué, cuándo y cómo implementará dicho proyecto.

2. **Dirección general**, a la que atañe la conducción global de un proyecto pedagógico de largo alcance; que constituye así la autoridad técnica profesional y ejecutiva máxima; ejerce la coordinación e integración de todas las funciones: la concepción y planificación de un proceso de enseñanza-aprendizaje; la definición de objetivos programáticos; la selección del personal pedagógico clave; la articulación del pasaje entre secciones; la representación de la escuela ante los padres y ante las autoridades oficiales, y la conducción de un proceso social compleja que se manifiesta al desplegarse y desarrollarse el proyecto pedagógico.

3. **El director de sección**, que es un experto, especialista en una de las varias etapas del proceso global de enseñanza-aprendizaje. Tiene a su cargo la conducción de su sección y por ello se hace responsable de los resultados programáticos comprometidos para el ciclo.

4. **Coordinadores**, son los que asisten al director en su tarea.

“Cuando la cantidad de aulas y de maestros va ampliándose, el director incorpora una instancia intermedia, la del coordinador, que cumple las funciones de integrar al maestro al proceso de planificación-programación participativas. Por otra parte la coordinación se constituye en una instancia de supervisión delegada para la aplicación de esos planes y programas. La dirección se mantiene así informada acerca de la aplicación en el aula y de los resultados parciales que van obteniéndose. Los coordinadores asisten al director en las tareas de programación y supervisión, pero no constituyen una instancia con autonomía plenamente delimitada y autoridad superior de la cual dependan los maestros. La diferencia es sutil, pero importante.”¹¹

¹¹ Schlemenson, Aldo et. al. Organizar y conducir la escuela. Paidós, Buenos Aires, 1996. p.56

5.-Los maestros, cuya responsabilidad es la aplicación de los programas anuales en el aula y el contacto con los educandos, principio y objeto de la educación. El maestro regula el proceso de enseñanza-aprendizaje; conduce el proceso del aula y administra el contenido programático de los planes definidos por la dirección. Informa a ésta sobre ruidos en el aula que afectan los procesos de aprendizaje, asimilación y acomodación de los educandos. Como agentes fundamentales responsables de personalizar la enseñanza, los maestros transmiten de forma fidedigna los problemas individuales o grupales a fin de producir, en conjunto con la dirección, los ajustes pertinentes. Por la importancia de su rol, del maestro depende el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje en la situación del aula. A esto se debe que la dirección descansa en gran medida en el maestro.

La integración del director, los maestros y los alumnos es fundamental para el aprendizaje efectivo. Esta integración alude al estrecho contacto y la supervisión directa del proceso. El recíproco reconocimiento de las tres instancias permite conservar las cualidades de un buen equipo pedagógico.

Los núcleos de contenido que se tomarán en cuenta para la realización de la propuesta están en los elementos personales de la escuela, principalmente los maestros y los coordinadores.

Al realizar su labor dentro de la escuela, maestros y coordinadores forman grupos de trabajo. A continuación se definirá lo que es grupo, así como sus características, y las dinámicas que se dan en el mismo; todo esto dentro del marco de la organización, esto nos permitirá entender mejor la comunicación dentro del grupo, siendo parte de una organización.

EL GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN

Se define a un grupo como “un número de personas que se comunican mutuamente durante un cierto tiempo, y que su número sea tan reducido como para poder comunicarse bien con los demás cara a cara y no por medio de intermediarios”.¹² Tanto las organizaciones como los grupos están formados por subsistemas que son interdependientes y están interrelacionados. Los dos mantienen el equilibrio por medio de la retroalimentación, y ambos tienen una multiplicidad de propósitos funciones y objetivos. Dentro del contexto de la organización se pueden enumerar cuatro características principales del grupo: propósito común, interacción, conciencia mutua, y auto-percepción como la información y para satisfacer ciertas necesidades personales. Los grupos dentro de la organización son de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la misma organización, para acelerar el flujo, se pueden identificar cuatro necesidades individuales específicas que son satisfechas por los grupos:

1.- **Necesidades de seguridad:** el poder y la seguridad que emanan los grupos proporcionan protección.

2.- **Necesidades sociales:** el sentido de pertenencia que se encuentra en los grupos proporciona afiliación.

3.- **Necesidades del ego:** el hecho de resolver problemas laborales y de tomar decisiones les proporciona a los individuos sentimientos de realización, reconocimiento y competencia.

4.- **Necesidades de autorrealización:** del feedback que se consigue de los otros miembros del grupo se deriva una mejor percepción de la propia conducta.¹³

El grupo es considerado con un criterio mucho más restringido, que involucra ante todo un número reducido de miembros que interactúan “cara a cara” y forman lo que se conoce como grupo primario.

¹² Goldhaber M, Gerald. Comunicación organizacional. Diana, México 1984 p.231

¹³ Ibid., p. 232

“Grupo primario es aquel en el cual todos los miembros interactúan directamente, cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, y de la presencia de los otros miembros.”¹⁴

Dentro del grupo puede haber tipos de efectos, y entre éstos están el terapéutico, psicoterapéutico y el educativo. La dinámica del grupo se encauzará directamente a producir aprendizajes, de diversa índole, entre sus miembros.

Los grupos se caracterizan por tener una estructura interior. Existen funciones mínimas verificables que deben ser desempeñadas. Los grupos tienen o buscan una forma interior, una estructura más o menos clara de relaciones formales entre sus miembros.

Las características del grupo, son las siguientes:

1.- Una asociación definible; una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.

2.- Conciencia de grupo; los miembros que se consideran como grupo tienen una percepción colectiva de unidad, una identificación consciente de unos con otros.

3.- Un sentido de participación en los mismos propósitos; los miembros tienen el mismo “objeto modelo”, o metas e ideales.

4.- Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.

5.- Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros.

6.- Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario.¹⁵

Se pueden identificar dos roles asumidos por ciertos miembros del grupo: roles de tarea y de mantenimiento. Los roles de tarea gobiernan la consecución de los objetivos inmediatos del grupo, como, por ejemplo, tomar una decisión, resolver un problema, o completar un proyecto. Las necesidades

¹⁴ Cirigliano F. J. Gustavo y Villaverde, Anibal Dinámica de grupos y educación. Humanitas, Buenos Aires, 1966. p.67

¹⁵ Ibid., p. 68

emocionales son satisfechas por los roles de mantenimiento asumidos por ciertos miembros del grupo.

En las conductas que siguen los miembros del grupo que representan los roles de tarea se incluyen actividades como:

- Iniciación (definir el problema, establecer las reglas, contribuir con ideas)
- Dar y recibir información (pedir u ofrecer opiniones o creencias sobre su propia actitud o la del grupo con respecto a una sugerencia)
- Dar y recibir opiniones (pedir u ofrecer opiniones o creencias sobre su propia actitud o la del grupo con respecto a una sugerencia)
- Elaborar y clarificar (proporcionar información adicional con respecto a una sugerencia o idea en particular)
- Orientar y resumir (revisar los puntos significativos tratados para intentar guiar la dirección de la discusión)
- Prueba del consenso (comprobar si el grupo está listo para tomar decisiones)

En las conductas de tarea se dan respuestas donde se dan sugerencias, opiniones y de información; también se hacen preguntas donde piden información, opiniones y sugerencias.

Entre las conductas que siguen los miembros del grupo que representan los roles de mantenimiento se incluyen las siguientes:

- Armonizar (resolver las diferencias y reducir la tensión, utilizando, en algunas ocasiones, el humor)
- Llegar a un arreglo (ofrecer un compromiso sobre un tema o cambiar de posición)
- Apoyar y alentar (elogiar, mostrarse de acuerdo y aceptar las contribuciones de los demás)
- Arbitrar (facilitar la interacción de todos los miembros del grupo)
- Establecer y poner a prueba estándares (comprobar el proceso del grupo, los sentimientos de los participantes, los estándares del grupo, etcétera, para evaluar las operaciones del grupo)

Las conductas de mantenimiento en sus reacciones positivas muestran solidaridad, alivio de la tensión y muestran acuerdo.

Por otro lado, el tamaño del grupo, tiene repercusiones en los resultados que se espera de ellos. "El tamaño de los grupos tienen efectos significativos en la realización individual y la del grupo, en la naturaleza de las interacciones y en la distribución de la participación de los miembros del grupo, en la organización del mismo, en la conformidad y el consenso, y en la satisfacción de todos los miembros del grupo en cuestión".¹⁶

La interacción psicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de sus movimiento; dicho de otro modo, entre los individuos que forman el grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compulsión, etcétera) : las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo y entre los elementos y el grupo, determinan un movimiento, una "dinámica", que proyecta en cierto modo al grupo hacia delante, como si poseyera la facultad de crear su propio movimiento.

En el colegio Hebreo Monte Sinaí en la relación coordinación-maestro se llegan a crear grupos, en este caso grupos pequeños. El conductor o líder de grupo es aquél que en uno u otro momento, ayuda al grupo a funcionar, es decir a cumplir las funciones internas que le permiten funcionar.

Podríamos considerar, teniendo en cuenta los elementos de lo que conforman teóricamente un grupo, la Dinámica de grupos y en especial sus técnicas, se convierten así en armas o instrumentos del coordinador. Por un lado, las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas, son instrumentos que permiten convivir. "Son técnicas que permiten aprender a comunicarse y aprender a convivir."¹⁷

Las técnicas de grupo, por lo tanto son maneras, procedimientos o medios sintetizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de grupo. Los medios, o los métodos, empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo, se denominan técnicas grupales.

Así consideradas en su justo valor, las técnicas de grupo facilitarán en gran medida la tarea de los conductores de grupos y darán a éstos la estructura indispensable para el mejor logro de sus finalidades.

¹⁶ Goldhaber M. Gerald. Op. Cit. p. 257

¹⁷ Cirigliano F. J. Gustavo y Villaverde, Anibal op. Cit. p. 44

La Dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta. Estas fuerzas constituyen el aspecto dinámico del grupo: movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, etcétera; y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos, tales como el ambiente físico, el nombre, la finalidad, la constitución, etcétera. La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus efectos resultantes sobre un grupo dado, constituyen su dinámica.

Los coordinadores como conductores de grupo dentro de la escuela, serán de suma importancia para llevar a cabo una interacción de relación interpersonal y grupal mediante estrategias para mejorar la comunicación con los maestros, y así tener una comunicación eficaz.

Por lo anterior, en el siguiente capítulo se pretende definir a la comunicación desde una perspectiva general, para posteriormente aterrizar en el modelo de comunicación que se retomará en la presente propuesta de trabajo, ayudando a la tarea de resolver la interrelación coordinador-maestro dentro de la escuela entre los coordinadores y maestros; pretendiendo así una comunicación eficaz.

CAPÍTULO II

2.COMUNICACIÓN

La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo. Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica. Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas. Los referentes, objetos nombrados por los símbolos, son las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante que es el objeto en sí y el significado o imagen mental.¹⁸

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso.

La comunicación es indispensable en la educación formal, informal y no formal, por lo que la comunicación no es un fin sino un medio. Por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores, (Actor se refiere al que interactúa con otro u otros) de los cuales ocupan posiciones distintas en el transcurso del proceso comunicativo y que desempeñan funciones diferentes.

La capacidad de comunicar supone la aptitud por parte del ser vivo para servir de la materia y de la energía en la producción de señales. El trabajo expresivo que Ego (se refiere al primer actor que en una determinada interacción inicia el intercambio comunicativo) realiza para ponerse en comunicación con Alter, (se refiere al Actor que en esa misma interacción resulta ser solicitado comunicativamente por Ego) se corresponde con el trabajo perceptivo que debe llevar a cabo Alter para captar las señales.

Los cuatro componentes presentes en el acto comunicativo son: fuente (es la que se origina del mensaje), mensaje (es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica), canal (es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor), receptor (simboliza el objeto de la comunicación).

¹⁸ Flores De Gortari, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. Trillas, México. P.27

Los instrumentos de comunicación (de Ego y de Alter) que intervienen en un proceso comunicativo cualquiera, funcionan como un sistema, toda vez que deben de acoplarse entre sí para que la comunicación sea posible.

Existen diferentes modelos de comunicación, a continuación se va a describir, el modelo "sistema de comunicación", que es el que nos va a dar las bases para la siguiente propuesta de trabajo.

UN MODELO DE COMUNICACIÓN: SISTEMA DE COMUNICACIÓN

La comunicación establece relaciones en la organización social que se sirve de la comunicación; es un proceso complejo donde se ponen en funcionamiento componentes de muy distinta naturaleza. "Los componentes de la comunicación son heterogéneos y asumen funciones diferenciados en el proceso comunicativo."¹⁹ El presente trabajo se enfocará en este modelo que incluye: los actores de la comunicación, expresiones comunicativas, representaciones e instrumentos de comunicación.

"El sistema de Comunicación no es completamente autónomo funciona a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos. El sistema social constituye aquel otro sistema respecto al cual se establecen las relaciones de interdependencia más importantes."²⁰

En las comunicaciones entre los hombres, los componentes que pueden formar parte del proceso de comunicación, y las relaciones que establecen entre ellos, están en mayor o menor medida mediados o intervenidos por el sistema social en el que la comunicación se lleva a cabo. En consecuencia, la comunicación es una práctica.

El sistema de comunicación no es completamente autónomo, funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos. El Sistema social constituye una interdependencia con el sistema de comunicación.

El sistema de comunicación está abierto a otros sistemas por lo que debe contemplar el sistema de referencia de la comunicación y las intervenciones y mediaciones originadas en el sistema social, que controlan a cada uno de los componentes del sistema comunicativo y al sistema en su conjunto.

Los componentes pertenecientes al sistema de comunicación son: los actores, los instrumentos, las expresiones y las representaciones. A

¹⁹ Martín Serrano. Manuel. op. cit. p.159

²⁰ *Ibid.*, p. 19

continuación se dará una explicación de cada uno de los componentes que integra el sistema de comunicación:

Los actores son personas físicas que están en comunicación con otros actores y que están inmersos dentro de la organización, donde los actores de la comunicación deben diferenciarse de los objetos de referencia la condición del actor viene referida a la situación de estar directamente implicado en la producción, el consumo o la distribución de comunicación. Son los actores que se sirven de la comunicación o aquellos que son responsables de su consumo.

También hay actores que sirven a la comunicación, que son los que ponen en circulación información elaborada por otros actores y consumida por terceros.

Los instrumentos son los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales. Se organizan en sistemas de amplificación y de traducción de señales, constituidos por un órgano emisor, un canal transmisor y un órgano receptor.

Los instrumentos que se sirven de la comunicación son aquellos que para funcionar utilizan información.

Las expresiones, son cualquier objeto fabricado o cualquier organismo vivo.

Se han incluido entre las materias expresivas sustancias inorgánicas como las cosas y objetos y sustancias orgánicas, como son el cuerpo. Existe una clasificación de las sustancias de expresión de cosa y de objeto, donde los objetos son necesariamente expresivos, con esto se interpreta la cosa como algo de la naturaleza y el objeto es cualquier producto del trabajo del hombre.

También existen las sustancias expresivas corporales, donde el cuerpo tiene la capacidad de expresar de informar (gestos, posturas) de la cual se le denomina lenguaje analógico donde puede manifestar expresiones afectivas. Son sustancias expresivas las materias informadas o cualquier entidad perceptible por algún sentido de Alter, sobre la cual, Ego ha realizado un trabajo expresivo, que designan algo para alguien; esto es una expresión

distinguible a otra variedad a otras expresiones. Estas relaciones se denominan articulaciones.

Las representaciones, actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por producto comunicativo; pueden diferenciarse de acción, cognición e intencionales.

Las representaciones son en uso de la acción, dan la información un sentido que afecta al comportamiento.

Las representaciones para la cognición, dan a la información un sentido que afecta al conocimiento.

Las representaciones que son intencionales, dan a la información un sentido que afecta a los juicios de valor.

En las representaciones esta la guía para que los actores interactúen con el trabajo expresivo y el trabajo perceptivo. La comunicación se hace ineficaz cuando la representación que guía el trabajo expresivo de Ego no se corresponde con la que rige el trabajo perceptivo de Alter. Para Ego, la representación le permite relacionar la producción de determinadas expresiones, con la introducción de determinados datos referidos a un objeto de referencia; para Alter la representación le permite relacionar la asimilación de determinados perceptos con la invocación de un repertorio de datos que conciernen a un objeto de referencia.

“La comunicación aporta datos de referencia para que en la comunicación se susciten representaciones generales (accionales, cognitivas o intencionales); esas representaciones, para que sean eficaces a la hora de identificar los objetos de referencia y de pautar la interacción entre los agentes, tienen que ser completas; es decir, deben de contener un modelo dotado de sentido.”²¹

En el siguiente apartado se retoma a la comunicación organizacional, ya que como se mencionó en el primer capítulo existe en la escuela una estructura interrelacionada que cumple con ciertos roles para el buen funcionamiento de la misma, por lo que, es de suma importancia dicha comunicación.

²¹ Ibid., p. 170

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Thayer define a la comunicación organizacional "como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización."²² Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad y capacitación).

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, también implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

"La comunicación organizacional es el flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes. Donde ésta incluye cuatro conceptos : mensajes, red, interdependencia y relaciones."²³

Los *mensajes* tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas. En la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes en las organizaciones. Los mensajes pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo. La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos). Con relación a los mensajes verbales está el habla, y en los mensajes no verbales no son hablados ni escritos, está el lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.); características físicas (altura, peso, etc.); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes, etc.); indicios vocales (tono, volumen, ritmo); espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.); objetos (lentes, vestuario, etc.) ; medio ambiente (tamaño de habitación, muebles, música) . Por consiguiente, parece que la comunicación no verbal es la responsable de la comunicación de sentimientos y actitudes, es decir, la sustancia de la mayoría de las relaciones interpersonales.

²² Ibid; p. 23

²³ Goldhaber M, Gerald. Comunicación organizacional. Editorial Diana, Mexico, 1ª edición 1984 p. 23

El método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas; se pueden emplear dos categorías generales de difusión dentro de la organización "software" son de habilidad individual (particularmente, pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros, se incluyen actividades de comunicación oral (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas ; y el "hardware" que depende de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar pueden ser actividades tecnológicas como acetatos, video, computadora.

El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple; esta función del flujo de los mensajes son: para informar; para regular; para persuadir; y para integrar. En el presente trabajo se enfocará a los mensajes verbales y no verbales difundidos oralmente, "software". El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones que a continuación se definirá.

La dirección de la *red* ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales.

Las comunicaciones descendentes se originan en un nivel más alto de la jerarquía organizativa y es transmitido hacia abajo en uno o más niveles inferiores. La principal motivación para la comunicación descendente es guiar y dirigir la conducta de aquellos individuos que están en los niveles inferiores. La mayoría de las comunicaciones descendentes implican mensajes de tarea o mantenimiento; como instrucciones para el trabajo, racionalización del trabajo; procedimientos y prácticas, retroalimentación de actuación: información acerca de si un individuo, grupo o unidad organizativa está actuando bien; inductinación sobre fines: información de naturaleza ideológica destinada a inculcar el sentido de la tarea.

Las comunicaciones ascendentes se refiere a la comunicación que es originada en los niveles inferiores de la jerarquía organizativa de la escuela y es transmitida hacia arriba a los niveles más altos. La principal motivación para la comunicación ascendente es proveer a los niveles más altos de la organización de la información acerca de lo que sucede con la información descendente. Es un mecanismo crítico de retroalimentación que puede ayudar a los que están más altos a calcular la efectividad de sus comunicaciones descendentes y el funcionamiento completo de la organización debajo de

ellos. Así el primer tipo de información que la organización escolar desea tener ascendentemente es la información concerniente a la realización de las tareas. Además otros tipos de información que son comunicados incluyen información acerca de problemas de trabajo, recomendación de soluciones, opiniones acerca de la política y procedimientos, agravios y actitudes ante el trabajo.

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. "Desde un punto de vista organizativo la principal motivación para la comunicación lateral está relacionada con la tarea. El flujo de la comunicación horizontal desvela frecuentemente el flujo de trabajo"²⁴. Sin embargo, la comunicación horizontal frecuentemente se realiza por los significados de la interacción informal cara a cara, de mensajes, de pequeñas reuniones grupales, en la que se dan comunicaciones informales (especialmente centrada en otro tipo) y las comunicaciones formales (especialmente centrada en la tarea).

La interdependencia se da a partir de que las partes de la organización están relacionadas entre sí debido a que afectan y son afectadas mutuamente. Quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema.

Las relaciones dentro de la organización se centra en las conductas de comunicación, efectos, habilidades, actitudes y la moral de las personas implicadas. Se da una comunicación interpersonal que se produce por medio de una relación cara a cara, en la que se identifican cuatro relaciones específicas cara a cara según el número de personas implicadas: comunicaciones diádicas, implican la interacción de dos individuos; la comunicación seriada, amplían el número de participantes; la comunicación de pequeños grupos, implican, por regla general, la interacción de más de tres personas o menos de doce. Por último, las comunicaciones con la asistencia de una audiencia implican la asistencia de más de trece personas.

La escuela cuenta con relaciones diádicas y de pequeños grupos donde será estudiada desde esta relación.

²⁴ Santos Guerra, Miguel Angel, Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar, Aljibe, Málaga, 1994, p.95

COMUNICACIÓN EFICAZ

Es importante recordar que al producirse una comunicación, el emisor espera lograr cierto resultado, es decir, espera que su comunicación sea efectiva.

La comunicación efectiva es aquella que da como resultado los cambios que en el receptor intenta o desea ver el emisor.²⁵

Existen factores importantes para crear una comunicación eficaz, esta contribución de factores son y que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación: **las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema** que tiene la fuente o emisor.

Las habilidades comunicativas son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y el empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, etc. Cuando hablamos debemos saber cómo pronunciar nuestras palabras, como gesticular e interpretar mensajes que recibimos y cómo alterar nuestros propios mensajes la medida que hablamos.

La única manera de modificar deficiencias en este aspecto de comunicación será tener una retroalimentación del receptor para saber si lo que se dijo se interpretó adecuadamente.

Las actitudes que se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos o temas y/o situaciones. Ejemplos de actitudes son: las actitudes del emisor hacia sí mismo y hacia el receptor (personas), actitud hacia el tema que se esté tratando (asunto), actitudes hacia la propia comunicación (tema) y hacia el hecho mismo de comunicarse (situación). La combinación ideal es el tener una actitud positiva hacia sí mismo (seguridad, confianza, hacia el tema (conocimiento, comprensión) y hacia el receptor de ser comprensiva, inteligente, dinámica. En este caso, la posibilidad de que la comunicación sea efectiva se maximizará.

El grado de conocimiento que tiene el emisor del tema que se trata. Este conocimiento puede variar desde un alto grado de especialización, hasta

²⁵ Martínez de Velasco, Alberto. Comunicación organizacional. Trillas. México. 1988. p.13

poca o nula información del tema. Es claro que a mayor conocimiento, la posibilidad de tener una comunicación más exitosa se incrementa y viceversa.

El cuarto elemento se refiere a la *posición del emisor dentro del sistema*, en cuanto a sus funciones, el prestigio que tiene ante los demás, etc. Los coordinadores tiene una posición ante los maestros dentro del sistema escolar para llevar a cabo una comunicación eficaz.

Estos cuatro elementos afectan: la posibilidad de éxito en la comunicación del emisor, el propósito de su comunicación, sus mecanismos de encodificación y sus mensajes. Son elementos muy importantes que siempre debemos considerar, puesto que estos factores afectarán también la forma en que el receptor habrá de responder a los mensajes que se le envían.

El mensaje como la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. En el mensaje influyen de manera muy directa los cuatro factores antes considerados.

El medio o canal que es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios o canales.

Los medios de comunicación en la organización incluyen tanto los contactos personales con los diversos medios impresos, visuales, de audio, y audiovisuales utilizados en la organización. Incluso los gestos faciales y movimientos corporales son medios de transmisión de información.

La retroalimentación, es muy importante dentro del proceso de comunicación; esta suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida (seguimiento y control).

El propósito del emisor es ejercer un determinado efecto en el receptor.

Los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado. Sin embargo para poder lograr cualquier cambio, el mensaje debe ser importante para el receptor, es decir, debe causarle un cierto impacto.

El impacto logrado es el resultado de la combinación de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor para afectar al receptor. El impacto facilitará establecer, mantener o cambiar la opinión o actitud de un receptor y dependerá no sólo de las habilidades sino del conocimiento del receptor y de su experiencia total.

Los cambios que se pueden lograr en el receptor son de tres tipos:

- Cambios en los conocimientos.
- Cambios en la actitud y opinión.
- Cambios en la actitud aparente.

Estos factores serán útiles en la relación coordinador-maestro, esto con el fin de lograr una mejor comunicación y teniendo en cuenta que lo que se logre dentro del trabajo de grupo con una comunicación eficaz, repercutirá en optimizar a los alumnos y mejorar la enseñanza-aprendizaje dentro del aula.

Una vez descrito en los capítulos anteriores, la organización escolar y comunicación, se pasará a analizar a la institución del cual se hace referencia en este trabajo; haciendo hincapié a su organización escolar y la necesidad de que exista una comunicación eficaz para su óptima labor, en el cumplimiento de los propósitos propios de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

3. COLEGIO HEBREO MONTE SINAI

El Colegio Hebreo Monte Sinaí tiene una trascendencia histórica desde sus inicios como organización y en particular como parte de una comunidad judía; es por eso importante rescatar algunos aspectos relevantes de la institución.

La llegada de familias de origen judío procedentes de Europa y Asia es un hecho que empieza a poblar el nuevo continente: sin embargo es importante situar la llegada específicamente a México y en particular a la ciudad de México. Los datos que a continuación se transcriben son retomados del libro "Historia de una Alianza"²⁶ publicado para la comunidad en conmemoración de su 75 aniversario de la Comunidad Alianza Monte Sinaí.

Se tiene como dato general que en 1870 la población judía en la ciudad de México se calcula en 21 familias, que habían dejado su país de origen, con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades. En sus países de origen ellos habían estudiado en pequeños planteles muy tradicionales dentro del marco judío. Escuelas que contaban simplemente con un reducido salón de clases donde el *jajam* impartía, entre otros, el conocimiento del rezo tradicional y del idioma hebreo. El *kitab*, como se llamó a este plantel en los países de Medio Oriente, fue quizás la primera manifestación de educación formal recibida por algunos fundadores de la Alianza Monte Sinaí.

Una mayoría, con mejores oportunidades económicas, pudo asistir a la Alliance Universelle, escuelas fundadas por judíos franceses en diversos lugares de Medio Oriente y el norte de Africa, en las cuales se impartían los estudios básicos en tres idiomas, hebreo, francés y árabe. A su llegada a México, y después de varios años de arduo trabajo, estos inmigrantes trajeron a sus familias al ver confirmada la posibilidad de establecerse.

A partir de 1912 se funda en México la comunidad Alianza Monte Sinaí, donde se reúnen judíos de todas las procedencias, organizadas por judíos de Damasco, hablantes de árabe. En aquel tiempo el gobierno de México, les dió la oportunidad de desarrollarse ya que no se tomaba en cuenta ni la religión ni otras características, permitiendo la educación a cualquier tipo de personas.

²⁶ Smcke Darwich, Jacobo Historia de una Alianza. Turmex, México. 2000. 480p.

Desde su inicio buscó la natural protección de una identificación cultural originaria que todo grupo inmigrante pretende llevar a cabo. Desde su llegada buscaban la necesidad de que los niños recibieran educación formal donde también permitiera conservar y reproducir su herencia religiosa y cultural.

Inicialmente niños y jóvenes acudieron a la red educativa nacional, pública y privada mientras que en los locales improvisados organizaron algunos cursos complementarios de educación judía, sin embargo la necesidad de continuar con su religión y sus tradiciones se vieron en la necesidad de crear un colegio; la comunidad era muy unida y el único lugar de reunión para la enseñanza de sus tradiciones era la sinagoga (templo) que se encontraba en la calle de Justo Sierra del centro de la ciudad. Posteriormente en la calle de Rodríguez Puebla No 35, lugar que funcionaba como sinagoga que con el tiempo llegó a convertirse en el primer colegio judío mexicano.

Con el tiempo los diversos sectores comunitarios establecieron escuelas propias que reflejaron y redefinieron las tendencias educativas traídas de sus países de origen.

Hacia 1942, según los estudios realizados por el profesor Tuvia Maizel, tan sólo el 37 % de los niños judíos en México asistían a las escuelas judías, el resto se encontraba distribuido en escuelas gubernamentales y particulares no judías.

Esta tendencia habría de modificarse a partir de la década de los años cuarenta cuando surgió una pluralidad de instituciones educativas judías que expresaron las diferencias sectoriales e ideológicas presentes en el interior de la comunidad.

Estas se tradujeron en propuestas educativas y enfoques diversos en cuanto a los contenidos de enseñanza judía, y similares en cuanto a la adopción del programa de estudios de la SEP.

La diferenciación sectorial, la fuerza emergente de la expresión moderna del sionismo (partidario del estado de Israel) como resultado del desarrollo del antisemitismo (racismo contra los judíos) y la consolidación del nazismo en Europa así como la gradual estabilización económica de la comunidad judía en México, estuvieron en la raíz de la diversificación ulterior de la red educativa judía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En febrero de 1943 se construye lo que fuera el primer colegio de la comunidad Hebreo Monte Sinai, en la calle de Zacatecas No 120 colonia Roma, y en el año de 1944 inician clases kinder y primaria. En 1947 es la apertura de la escuela de comercio (secundaria) en el mismo domicilio. En 1956 apertura de la secundaria.

En noviembre de 1966 se empieza la construcción de lo que serían las nuevas instalaciones en Av. Parque Chapultepec 56 colonia del Parque y para un año después se traslada el colegio a sus nuevas instalaciones e iniciando la apertura de la preparatoria.

En 1986 se inaugura las instalaciones sólo para el kinder en Fuente de la Huerta en Tecamachalco.

En octubre de 1994 se trasladan a las nuevas instalaciones en Avenida Loma de la Palma en Cuajimalpa, donde actualmente se encuentra dicho colegio.

En la actualidad el colegio Hebreo Monte Sinai como parte de la comunidad Judía Alianza Monte Sinai resguarda como en sus inicios en una identificación de conservar su herencia religiosa y cultural.

El nivel primaria cuenta con una estructura organizacional definida, así como también, cuenta con los propósitos que se pretenden llevar a cabo durante el ciclo escolar.

Los objetivos de los que parte el nivel primaria son:

- a) Adquirir las habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permita aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones de la vida.
- b) Adquirir los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
- c) Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.

- d) Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.
- e) En la enseñanza del idioma inglés tiene como propósito desarrollar las habilidades del alumno para usar y entender la lengua, ampliar el conocimiento del mundo donde vive y convive e involucrar al alumno en el desenvolvimiento de sus propias habilidades de aprendizaje.
- f) El departamento de Hebreo pretende inculcar en los niños los valores fundamentales del judaísmo, para fortalecer en ellos el sentido de pertenencia al pueblo judío.

La escuela cada vez recibe más alumnos que son parte de la comunidad Alianza Monte Sinai, por lo que se ha visto en la necesidad de incluir más personal para cubrir las necesidades que demanda el colegio y la sociedad.

La estructura que tiene el colegio es:

- patronato escolar
- dirección general
- dirección académica;
- una dirección de sección para los niveles de kinder, primaria, secundaria y preparatoria, de español, inglés y hebreo.

En el nivel primaria se cuenta con Dirección de sección (español, inglés y hebreo) subdirección, departamento de psicología, departamento de coordinación, la planta docente, que a su vez algunos funcionan como orientadores.

En el nivel primaria se cuenta con una población de 580 alumnos en el ciclo escolar 2000-2001, con un horario de 8:00 a.m. a 14:30 p.m., con un total de 22 grupos.

El colegio cuenta con un departamento de coordinación en la primaria donde hay especialistas en las áreas de español, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, computación, materiales y estrategias; esto con el fin de apoyar, supervisar la correcta implementación de los planes y programas. Este departamento se ha venido conformando desde hace varios años.

En 1985 la dirección de primaria observó la necesidad de dar apoyo a las maestras para orientar en los conocimientos que iban a impartir a los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

alumnos; el área de orientación que se impartía era ciencias naturales; posteriormente la subdirección apoyaba el área de matemáticas, sin embargo la falta de espacios y tiempos y la labor administrativa de la dirección no le permitía continuar asesorando a las maestras.

A partir de la necesidad de orientar a los maestros, se tuvo que contratar a especialistas en las diferentes áreas para así formar un grupo de coordinadores que pudiesen apoyar a los maestros. A partir de 1999, se forma lo que hasta ahora es el departamento de coordinación con el fin de apoyar a la planta docente con objetivos claros para mejorar la calidad de enseñanza en el colegio.

Dichas coordinaciones se dan en las áreas siguientes:

- Español
- Matemáticas
- Ciencias Naturales
- Ciencias Sociales
- Computación
- Materiales y estrategias

A continuación se va a definir el papel del coordinador dentro del colegio.

COORDINADORES

Los Coordinadores como actores dentro de la organización escolar del contexto específico del colegio Hebreo Monte Sinai, tienen una relación compartida con los maestros en la reflexión de la planificación y la ejecución de los programas, esto hace un funcionamiento de grupo, que posteriormente el maestro llevará a cabo en el aula para un mejor rendimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los coordinadores de las áreas de español, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, computación y materiales y estrategias, forman un departamento en el cual tienen asesorías una vez por semana con los maestros de cada uno de los grados; por lo que establecen un contacto de grupo cuyo objetivo principal es llevar a cabo un correcto desarrollo de los programas académicos, la correcta relación interdisciplinaria de las actividades cotidianas y el apoyo incondicional a los profesores.

Algunas de las funciones del coordinador son las siguientes (estas funciones están señaladas en un documento interno del colegio):

- Supervisar la correcta implementación de los planes y programas elaborados.
- Verificar que el aprendizaje de los alumnos vaya de acuerdo a cada uno de los objetivos que marca el programa.
- Dosificar la cantidad y calidad de información que se transmitirá a los alumnos de cada tema.
- Proporcionar material de investigación y apoyo para una mejor exposición de los temas por parte de los maestros.
- Supervisar y observar periódicamente el desempeño de los maestros durante la impartición de la clase en el aula.
- Retroalimentar a los maestros de sus observaciones realizadas.
- Motivar a los maestros a desarrollarse en las áreas que así lo ameriten.

- Informar a la dirección de los problemas e inquietudes que se presenten con los maestros.
- Fomentar entre los maestros el trabajo en equipo e interdisciplinario.
- Conocer las necesidades de los maestros para un mejor desarrollo académico y personal.
- Proponer la adquisición de material didáctico, bibliográfico o cursos necesarios para un mejor rendimiento de la planta docente.

En todos estos propósitos la relación coordinador-maestro esta inmersa una relación interpersonal, que conlleva a una comunicación interpersonal y grupal, por lo que es indispensable una estrategia de comunicación eficaz en cada uno de sus encuentros.

Esta relación coordinador-maestros tiene un proceso dinámico de aprendizaje, ya que es una experiencia concreta, con una observación que tiene que ser reflexiva y una experimentación activa. Esto representa un proceso que depende de los actores en el comportamiento de encuentro en cada una de las reuniones.

Las asesorías están programadas de cuatro a seis semanas, con el propósito de tomar en cuenta los siguientes puntos: contenidos de las programaciones de cada grado, materiales y técnicas que se puedan implementar en cualquiera de las asignaturas, planeación del siguiente periodo y proyecto de examen con guías.

El coordinador como componente dentro del sistema escolar requiere no sólo de implementar los objetivos como tal, sino que también requiere de una confianza, creatividad y respeto como autoridad; esto contribuye naturalmente a la existencia de unas buenas relaciones interpersonales, de un buen ambiente de trabajo y de unos objetivos compartidos para mejorar la enseñanza, desarrollar mejores programas y, en general favorecer un clima y un rendimiento más elevado. Dicho clima y rendimiento se logrará a partir de retomar los elementos importantes para lograr una comunicación eficaz.

Ahora bien, una vez que se ha descrito al Colegio Hebreo Monte Sinai como una organización escolar, en la cual se pretende llevar a cabo una

comunicación eficaz en la relación entre sus elementos para alcanzar un óptimo cumplimiento de los propósitos en el proceso de enseñanza-aprendizaje; a continuación se presenta una propuesta con estrategias de comunicación, para lograr una comunicación eficaz entre el coordinador y maestro, que repercutirá en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del aula, y así cubrir uno de los principales objetivos del colegio anteriormente mencionados.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

A través del tiempo dentro del colegio y la experiencia proporcionada, se ha observado que el trabajo de los coordinadores para obtener óptimos resultados en su enseñanza, se han encontrado con algunas dificultades para que se logren los propósitos preestablecidos; una de las dificultades con las que se encuentra es la falta de estrategias de comunicación para crear una mejor vinculación con los maestros. Es por eso que es de suma importancia que dentro de un grupo reducido, se busquen alternativas como se demostrará en la propuesta de este trabajo.

El colegio Hebreo Monte Sinaí cuenta con un total de 22 grupos en el nivel primaria, de los cuales en primer grado tiene 4 grupos con una maestra titular y con una maestra auxiliar que apoya en las actividades a la titular de grupo, en segundo grado son 4 grupos con maestra titular respectivamente, en tercero y cuarto grado son 3 grupos con maestra titular respectivamente, por último 4 grupos en quinto y sexto grado con maestra titular respectivamente.

El colegio intenta mantener a su personal en cada uno de los ciclos escolares, sin embargo sucede que por alguna circunstancia los maestros reciben mejores ofertas o se desplazan por cambio de residencia a provincia u otros intereses personales; esto impide mantener al personal completo cada ciclo escolar. es por eso que en este ciclo escolar 2000-2001 se contrataron 5 maestras, para completar una plantilla de docentes en el nivel primaria de 21 maestras. Estas maestras que se incorporan en el colegio inician con una nueva experiencia en las reuniones de grupo con los diferentes coordinadores, esto implica que las maestras con más de un ciclo de experiencia tienen hasta cierto punto, cierta ventaja en las reuniones con los coordinadores por conocer ya su forma de trabajo.

Cada grado de primero a sexto tiene una reunión de asesoría a la semana con cada uno de los coordinadores, que en total son 5 reuniones por semana; los horarios de las asesorías son variables en el transcurso de la semana dentro del horario normal del nivel primaria que abarca de las 8:00 a.m. a las 14:30 p.m.; estas sesiones son de 40 minutos. Sin embargo, también los coordinadores cuentan con un horario que les permite tener horas de apoyo para que en cualquier momento cualquier maestra de grado (si el tiempo de su horario se lo permite cuando no está frente a grupo), puedan acudir para consultar apoyo de asesoría o aclarar alguna duda en cualquiera de las coordinaciones. Cabe aclarar que en los grados de cuarto, quinto y sexto grado una maestra cubre dos grupo, a estas maestras se les reduce el tiempo para consultar o simplemente acudir para enriquecer la información de cada una de las coordinaciones.

Estas reuniones se realizan con el objetivo ya mencionado anteriormente, esto con la finalidad de mejorar y optimizar la enseñanza-aprendizaje que los maestros hacen en el aula con los alumnos.

En el transcurso de las reuniones se han observado una serie de hechos que son de interés en la relación coordinador-maestro; esto es, que existe diversidad en los maestros en cuanto a su preparación individual, así como su perfil docente y sus actitudes; lo que en ocasiones dificulta el entendimiento del coordinador con las maestras. Además en las sesiones se observa a la maestra que sabe más, a la que quiere destacar en el grupo, la que está calificando en el momento de la asesoría, la que escribe las indicaciones al pie de la letra, la que oye pero no escucha, la que se responsabiliza de las tareas posteriores de la reunión, como elaborar el examen; también en las reuniones no falta el comentario informal y que desvía el objetivo de la reunión. Por otro lado, el coordinador en ocasiones no prepara la reunión o no tiene el material para llevarla a cabo.

Otro de los hechos que se da, es la falta de interés por parte de los maestros para atender las asesorías con los coordinadores, esto sucede por fatiga, cansancio por un día laborioso o simplemente por traer una carga personal que no le permite concentrarse en la sesión.

En ocasiones ocurre que el coordinador explica el tema que pretende dar para que las maestras alcancen a entender el propósito de la reunión, sin embargo, resulta en ocasiones confusa para alguno de ellos, por lo que se alarga el procedimiento de explicación y no se llega a concluir con lo que

estaba planeado. Esto lleva consigo un desinterés en el sentido de que una parte de las maestras ya lo entendieron y quieren continuar con el siguiente tema o contenido.

Las reuniones varían dependiendo de la cantidad de maestras de cada grado. En el caso de primer grado se reúnen nueve personas; en segundo grado cinco personas; en tercero cuatro personas; y en cuarto, quinto y sexto grado tres personas en cada una de las reuniones incluyendo al coordinador de las diferentes especialidades.

En las observaciones se llega a reflejar problemas de comunicación, esto se detecta en la elaboración de los programas y la aplicación de los mismos en las aulas. No hay una continuidad establecida en los programas, omiten algunos ejercicios de los temas plasmados en la programación, así, lo que se planteó en las asesorías con los coordinadores no se lleva a cabo en la práctica.

Los coordinadores acuden a las aulas con el objetivo de observar las clases de los diferentes grados; hay una hoja de observación con una serie de aspectos que se evalúan durante la permanencia del coordinador en el aula, no sólo se evalúa al profesor sino también al alumno y el material didáctico que ocupa tanto el profesor como el alumno. Esto muchas veces en parte, refleja el trabajo realizado en las reuniones con los coordinadores y da una referencia si se está siguiendo lo que se acordó en dichas sesiones.

Otro de los aspectos problemáticos que se observa en las reuniones es el espacio donde se realizan éstas, y que en ocasiones llega a afectar el mejor rendimiento de las asesorías. Dicho espacio es la sala de coordinadores, la cual es un salón de cinco por tres metros cuadrados donde se ubican tres escritorios y donde a la vez se tienen asesorías simultáneas; por lo que se provocan diferentes distractores dentro de la sala.

Las maestras se han quejado por la falta de otro espacio para poder trabajar mejor con las diferentes coordinaciones.

Los coordinadores dentro de las reuniones manejan los conocimientos y el lenguaje de los conceptos que dominan, sin embargo a veces falta una explicación más amplia para que el grupo la entienda; esto es que les hace falta un lenguaje más claro y utilizar más ejemplos, para establecer una comunicación con el grupo. Este manejo de lenguaje en ocasiones varía en

cuanto a su claridad, ya que los temas a veces dentro del grupo fueron entendidos de diferente manera, debido a su formación como docentes y esto implica generalizar una idea del tema para que quede clara para todos y sobretodo que sea entendida y sea aceptada; esto implica que una discusión y conjuntar la idea no es nada fácil. Es por eso que la parte fundamental de los coordinadores es ser el conductor, animador y sobretodo facilitador del aprendizaje de los temas, ya que ellos como expertos en sus diferentes disciplinas manejan el conocimiento para ser transmitido a los miembros del grupo.

Para algunos maestros la relevancia dentro de las asesorías varía en cuanto a preferencias de los aspectos que se ven en ellas, unos comentan que es importante otorgarle a la planeación del programa la prioridad, pero también la elaboración de los exámenes y guías tienen un tiempo y un peso para poder conjuntar criterios dentro de la asesoría, y esto implica otro tiempo; la creación de nuevas estrategias, elaboración de material didáctico y el aporte de nuevas ideas también ameritan su tiempo; tomando en cuenta que las asesorías están planeadas en cinco periodos dentro del ciclo escolar y que prácticamente se ven en ocho asesorías de cuarenta minutos cada periodo, es casi imposible cubrir todas esas expectativas.

También es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de los coordinadores en cuanto sus actitudes con el grupo, tales actitudes deben ser de atención hacia el resto del grupo, la empatía con los miembros, la disposición, su creatividad y su empeño en las sesiones. Dentro de las sesiones como conductor se enfrenta a las sugerencias, comentarios, los puntos de vista que realiza el grupo, por lo que debe estar pendiente de las respuestas asertivas que debe dar hacia los miembros del grupo.

De esta manera podemos decir que algunos problemas de comunicación que se detectaron entre el coordinador y los maestros fueron:

- La falta de atención en las asesorías
- Diferentes perfiles como profesionales
- El coordinador que no prepara el tema a tratar
- Falta de interés por parte de los maestros
- La confusión en la explicación que da el coordinador
- Lo que se acordó en la asesoría con las maestras no se lleva a cabo en el aula
- Espacios reducidos para las asesorías

- Una explicación sin ejemplos por parte del coordinador
- Estado de ánimo de los coordinadores

Es por eso que es de suma importancia que dentro de un grupo reducido, se busquen alternativas como se demostrará en la propuesta de este trabajo.

Este trabajo pretende cumplir lo que debe poseer un estudio de caso donde se encuentran las propiedades tales como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo.

El estudio de caso como modelo de investigación colectiva, tiene algunas estrategias a través de las cuales se obtienen los datos que son considerados relevantes como la observación participante, los cuestionarios, las diversas modalidades de entrevista y los autoinformes

La observación participante, implica necesariamente la interacción entre el investigador y las personas investigadas, donde necesariamente es importante la presencia del investigador en el campo de estudio donde se hace parte activa de la situación; así pues la observación participante constituirá la principal estrategia de recogida de información.

También las entrevistas son particularmente útiles en el estudio de casos, en este caso las entrevistas informales se utilizaron debido a la facilidad de su realización.

CASO

Ficha de centro

Titularidad: privada

Nivel: Primaria

Ubicación geográfica: urbana

Sector producción: servicios

Tamaño: alumnado: 580

Profesorado: 22

Proyecto

Temática: estrategias de comunicación entre coordinadores y maestros.

Objetivo general: Proporcionar estrategias de comunicación.

Implicados: coordinadores, maestros y alumnos.

En enero del año 2001 se realizó el trabajo de estudio de caso en el Colegio Hebreo Monte Sinaí, se trabajó sobretodo en la observación de las actividades directamente vinculadas en el trabajo coordinador-maestro, así como la aplicación de un cuestionario dirigido a los coordinadores.

Contexto

El colegio Hebreo Monte Sinaí cuenta con los niveles de kinder, preprimaria, primaria, secundaria y preparatoria. En el nivel primaria cuenta con una población de 580 alumnos con un total de 22 grupos. Actualmente es un colegio dotado de un equipo de maestros con un total de 22. El nivel socioeconómico es medio alto y alto, la mayoría de los alumnos proceden de zonas próximas al colegio.

Centro

El colegio es privado es parte de una comunidad judía "Alianza Monte Sinaí". El colegio se puede considerar que está bien dotada, tanto los espacio como los recursos están bien aprovechados. La estructura en cuanto a edificio, responde a las exigencias de una escuela, sin embargo ha sufrido cambios y adaptaciones en el devenir del tiempo ante las necesidades de cada momento.

Clima

Existe buen clima de relaciones entre los profesores y entre éstos y la dirección del colegio; así como la relación entre los departamentos de inglés y hebreo.

Hay buen nivel de comunicación entre el personal, no hay indicios de rechazo entre las personas debido que dentro del colegio se comparte con personas que no son de la comunidad judía, esto implica crear innovaciones esto hace que el clima del centro sea positivo desde la óptima profesional y relacional.

Dirección

La dirección se preocupa por conseguir mejoras estructurales y servicios para el colegio. Se refuerza este sistema con un departamento de coordinadores que apoyan a los profesores.

Lengua

La lengua del alumnado es el español, sin embargo, siendo una comunidad judía dentro de su cultura y sus tradiciones se les enseña el idioma hebreo . Así también se les imparte el idioma inglés.

Organización

El colegio está estructurado mediante un organigrama que abarca todo un sistema. Este sistema es apoyado por la misma comunidad. Pero dentro del colegio se compone de Dirección General, Dirección académica, direcciones de área, direcciones de nivel, sibil direcciones de nivel, coordinadores, psicólogos, profesores y alumnos.

Padres

Los padres son de la comunidad judía, en algunos casos extranjeros; su formación y ocupación son variadas.

Profesores

El conjunto de 22 maestros. existen diferencias en cuanto a su formación profesional desde puericultistas hasta licenciadas en educación. Sin embargo existe una preocupación por su formación permanente para que el profesorado participe en cursos.

Entorno sociocultural

El colegio está ubicado en una zona poblada, donde ha aumentado en los últimos seis años, con gente que vivía en la zona de polanco se trasladó a esta zona de Cuajimalpa.

La convivencia social es discreta debido a la inseguridad que existe en la actualidad, sin embargo como comunidad judía es buena, ya que la refuerzan dentro del colegio.

Contacto

Las actividades para realizar el estudio de caso se realizó a través de la colaboración de el subdirector de primaria que en este caso es la persona que está realizando este trabajo. Además de ser el responsable del seguimiento de la investigación se compromete a ser un recurso más para el colegio, asumiendo una actitud colaboradora y participativa.

Compromiso

El compromiso es dar a conocer el trabajo concluido al colegio con el objetivo de desarrollar la mejoría en la educación de los alumnos.

Inicio

Los recursos humanos que laboran en el colegio, en especial los coordinadores que sirven de apoyo para asesorar a los maestros sobre los contenidos que se aplicarán en el aula, es una inquietud de preocupación, ya que de alguna manera es el formador como experto de las diferentes asignaturas. La preocupación inicial era conocer la relación coordinador-maestro de ahí la detección de falta de estrategias de comunicación por parte del coordinador, para realizar mejor sus asesorías.

Contexto de seguimiento

Como parte del seminario taller extracurricular “comunicación en el aula” y con la metodología de trabajo estudio de caso, se detectó mediante la observación dentro del colegio en la relación coordinador-maestro algunas situaciones que dificultan la comunicación entre ambos.

Objetivos

Se pretende proporcionar mediante un manual estrategias de comunicación para una mejor relación coordinador –maestro dirigido a los coordinadores.

Naturaleza de la innovación: contenido

El contenido del proyecto es la implementación del manual para coordinadores. Se trata de dar estrategias de comunicación como un recurso más para incrementar la relación de grupo entre coordinador- maestro.

Resultados obtenidos

No se puede hablar de resultados inmediatos en la aplicación del manual ya que se empezarán a realizar una vez finalizado el trabajo. Sin embargo se han comentado a los coordinadores de algunas de las estrategias de comunicación que les servirán en las sesiones.

Evolución de la innovación

Los objetivos que se proponían al principio se han ido alcanzando poco a poco, teniendo presente que no se tiene un fecha fija para su total ejecución.

A continuación se presentan las gráficas del cuestionario.

PRESENTACIÓN GRÁFICA DE DATOS

En el mes de mayo, a un mes de concluir las actividades del ciclo escolar 2000-2001 se les solicitó a las maestras contestar un cuestionario (ANEXO 1) para así poder evaluar el desempeño de los coordinadores, así como obtener información con el fin de mejorar y enriquecer las relaciones interpersonales entre las maestras y los coordinadores.

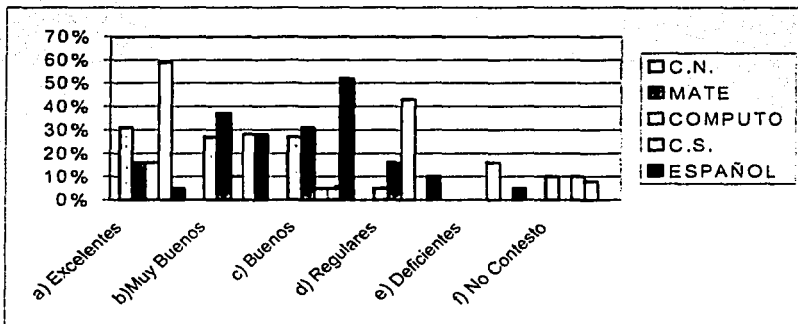
El cuestionario que se aplicó lo contestaron diecinueve maestras de los diferentes grados, uno por cada coordinador (Ciencias Naturales; Matemáticas; Cómputo, Materiales y Estrategias; Ciencias Sociales y Español) con un total de noventa y cinco cuestionarios. Los resultados de estos cuestionarios se representaron tomando como referencia a diecinueve el cien por ciento; se hizo la representación en gráficas de barras, interpretándose las preguntas del cuestionario más relevantes para el estudio de caso.

En las siguientes páginas se muestran las gráficas representando los resultados acopiados y las interpretaciones de las mismas.

PRESENTACIÓN DE GRÁFICAS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A COORDINADORES.

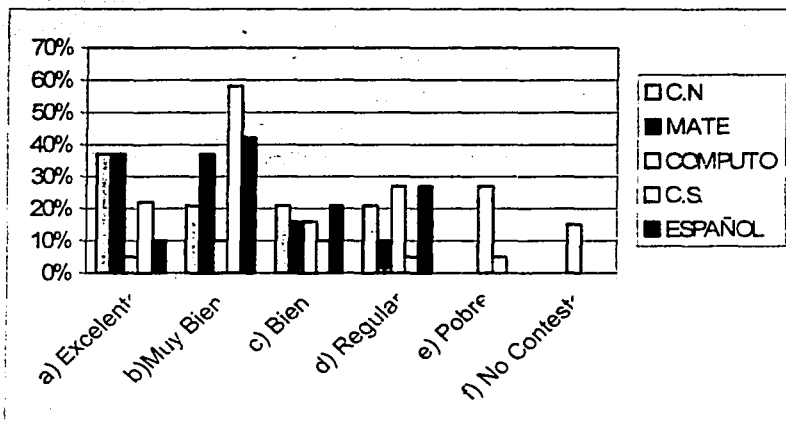
I.

1. El dominio sobre los conocimientos y metodología de la materia por parte de los coordinadores:



De acuerdo con el resultado de la primera gráfica, podemos observar, que los coordinadores tanto del dominio como del conocimiento oscila entre excelente y regulares, donde el coordinador de cómputo tiene una escala más baja que los demás, considerando que la comunicación toma parte de la eficacia para dar o pretender mejores resultados en las asesorías.

2. Valora la calidad en que el coordinador/a ha compartido contigo el siguiente aspecto de la materia: METAS (hasta dónde se profundiza).

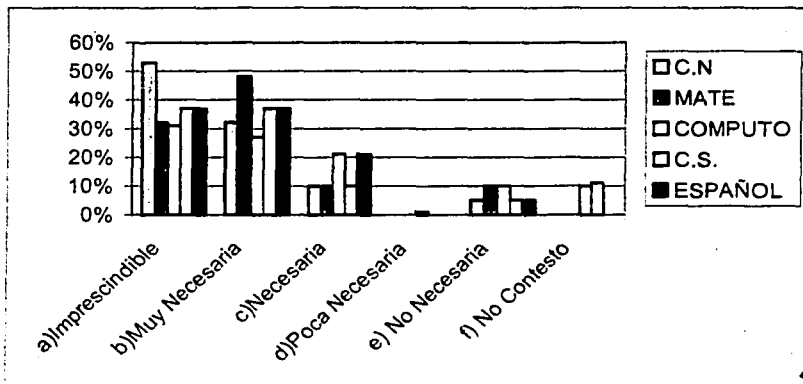


En esta gráfica vemos que alrededor de diecinueve maestras sienten que es regular las metas en que se profundizan, esto nos lleva a considerar que las coordinaciones les hace falta un desempeño sobre los conocimientos, así como tener en cuenta los propósitos para las sesiones de las asesorías con las maestras.

II.

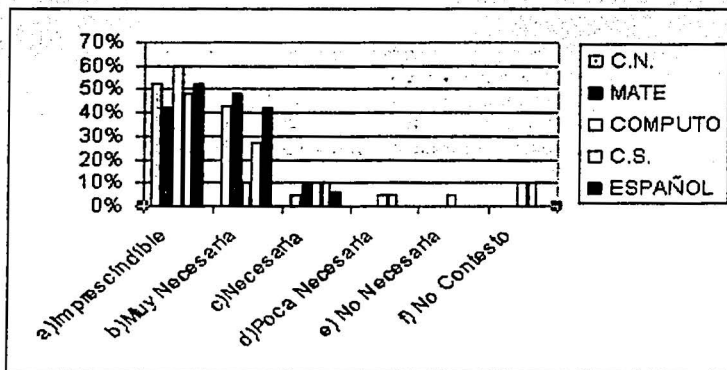
1. Para ti cuál es la relevancia de las asesorías en los siguientes aspectos:

TRABAJO EN EQUIPO:



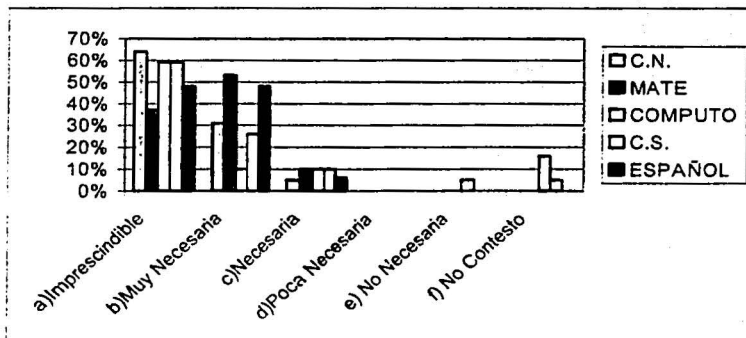
En la gráfica se puede observar que una de las partes importantes en el trabajo en las asesorías, es el trabajo en equipo, para tener una secuencia con los programas de grado.

APORTE DE NUEVAS IDEAS:



En esta gráfica podemos observar que el trabajo con los coordinadores y en grupo, se enriquecen con el aporte de nuevas ideas, para ampliar el conocimiento con el fin de aplicarlo en la enseñanza-aprendizaje dentro del aula.

ENRIQUECIMIENTO COMO MAESTRO:

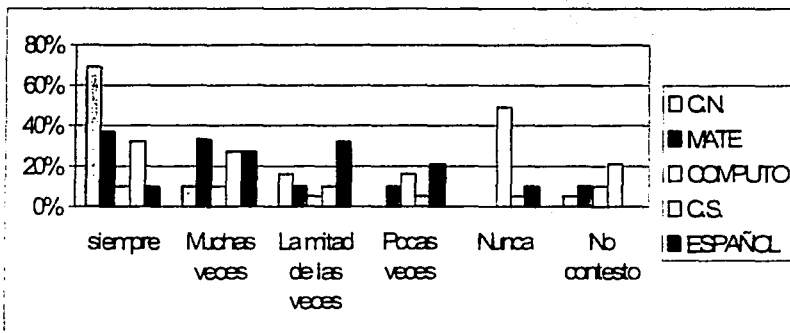


En esta gráfica se responde de manera como en las dos anteriores, en el sentido de que las maestras se ven beneficiadas en las asesorías con los coordinadores, esto es, el trabajo en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

equipo, el aporte de nuevas ideas trae como consecuencia el enriquecimiento de las maestras.

4. Consideras que el coordinador/a prepara o planifica con anterioridad sus asesorías:

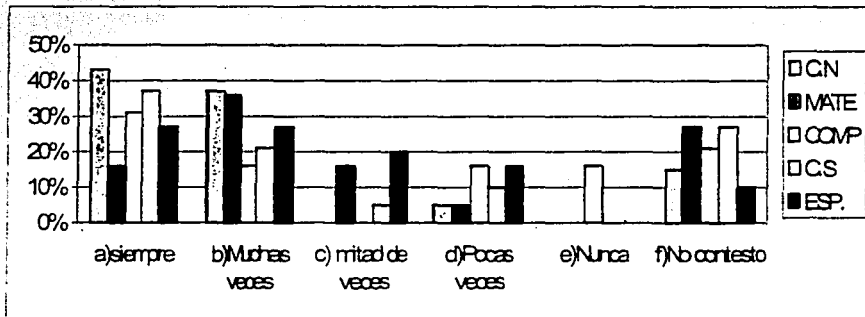


En esta gráfica observamos que los coordinadores en las asesorías deben preparar al cien por ciento sus asesorías, esto con el fin de lograr un conocimiento más productivo y enriquecer más a los maestros.

III.-

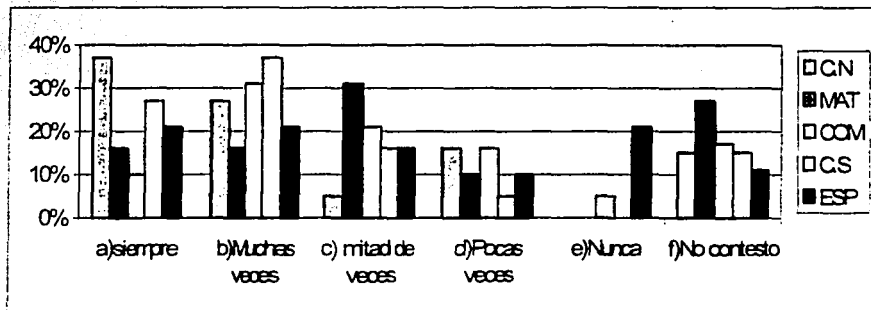
3. Después de observar una clase, la retroalimentación del coordinador/a te brinda:

MOTIVACION:



La gráfica muestra que la mayoría son motivados por parte de los coordinadores, sin embargo es importante observar cuando es solamente la mitad de las veces, así como pocas veces, esto repercute en el ánimo de las maestras para asistir a las asesorías y crear desinterés en la reunión, así como para participar en la misma.

NUEVAS IDEAS:



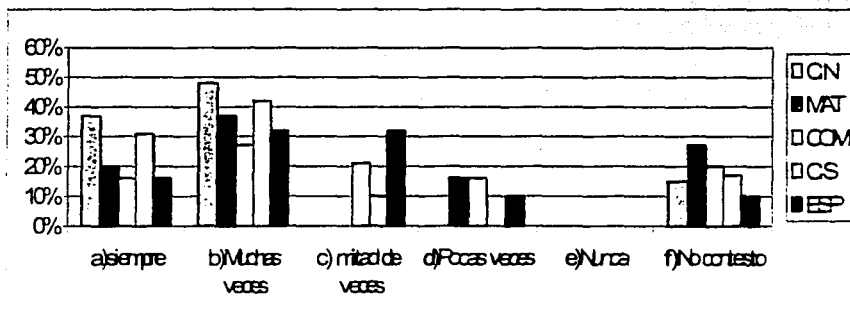
En esta gráfica muestra que los coordinadores deben enriquecer con más ideas o ampliar las aportaciones que hacen hacia las maestras.

RECONOCIMIENTO DE TUS LOGROS Y ERRORES:



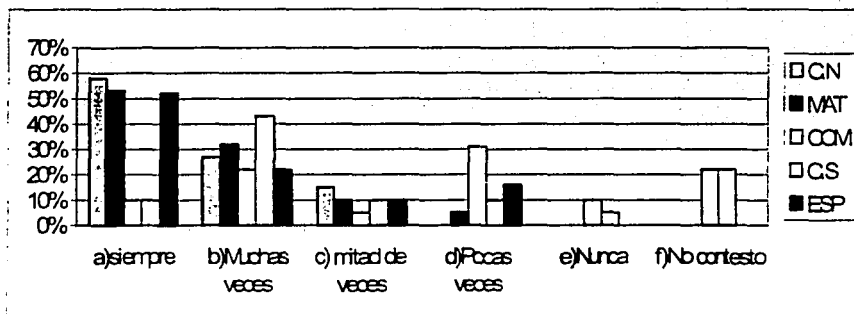
En esta gráfica podemos observar que existe una buena comunicación para decirles a los maestros sobre sus logros y sus errores. Sin embargo algunas maestras contestan que la mitad de las veces y pocas veces, en donde se tiene que reforzar esa comunicación con las maestras.

4. Consideras acertadas las retroalimentaciones de tu trabajo por parte del coordinador/a:



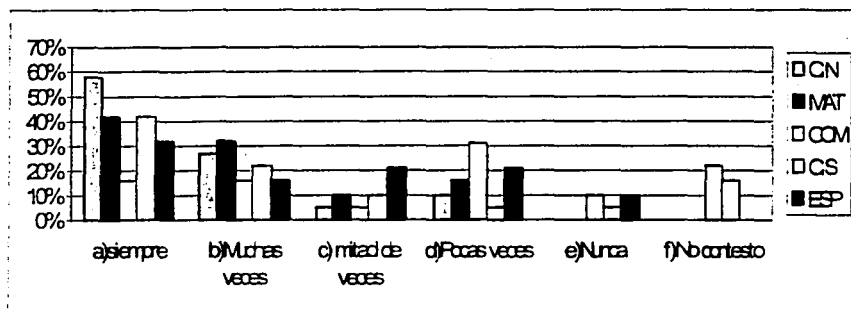
Esta gráfica es importante sobretodo para los coordinadores de Cómputo, Ciencias Sociales y Español ya que algunos maestros consideran la mitad y pocas veces acertadas las retroalimentaciones.

7. Consideras que el coordinador/a toma en cuenta tus puntos de vista, sugerencias, comentarios, etc.



En esta gráfica muestra hasta cierto punto la flexibilidad que deben tener los coordinadores para lograr una buena relación. también tomar en cuenta las sugerencias y opiniones que hacen las maestras, es importante su aporte en el conocimiento.

8. Cuando tienes duda sobre los contenidos y metodología; problemas con el aprendizaje de tus alumnos; dificultad con el tiempo para concluir programas; inconformidad con compañeros y aspectos en general de la materia, etc. sientes la confianza para solicitar el apoyo del coordinador/a:

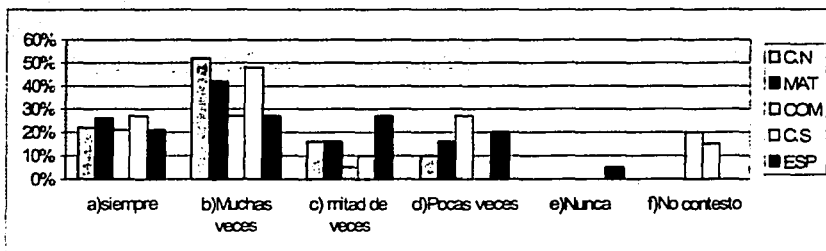


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En esta gráfica muestra que los coordinadores no se han ganado completamente la confianza de los maestros para que acudan a resolver dudas o aclarar inquietudes.

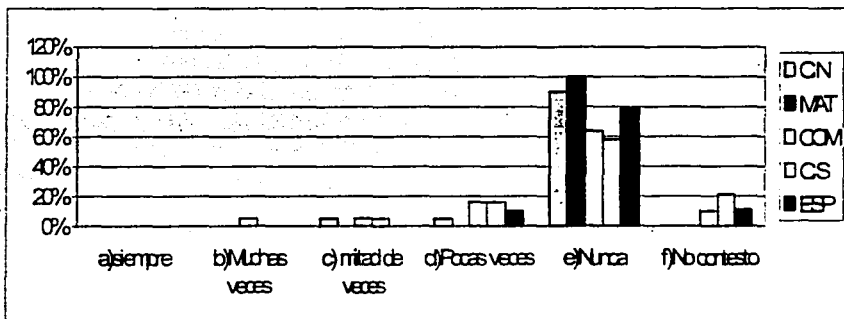
9. En General el coordinador /a :

FAVORECE MI TRABAJO:



La gráfica muestra en su mayoría en que siempre y muchas veces favorece el trabajo de las maestras, sin embargo, existe parte de la muestra en que las maestras, en la que la mitad de las veces, así como pocas veces favorecen el trabajo, esto indica que los aportes de los coordinadores aparentemente no han sido los adecuados.

ENTORPECE MI TRABAJO:



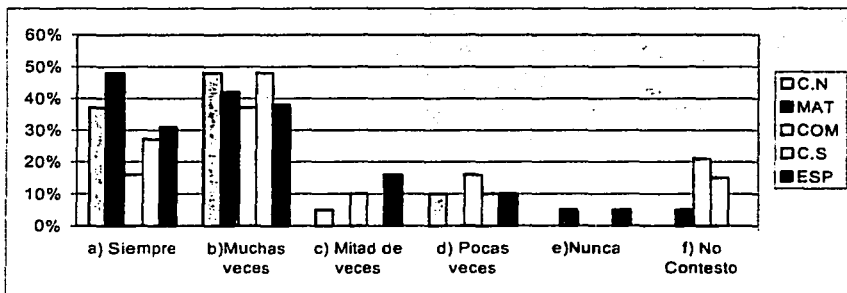
En esta gráfica en su mayoría menciona que no entorpece el trabajo de las maestras, sin embargo, una minoría menciona que en ocasiones entorpece el trabajo, es importante tomar en cuenta esta respuesta de las maestras ya que manifiesta cierto desacuerdo con los coordinadores.

ENRIQUECE MI TRABAJO:



En esta gráfica se muestra que el aporte de los coordinadores tiene que ser con más empeño, para dar mejores resultados hacia los maestros

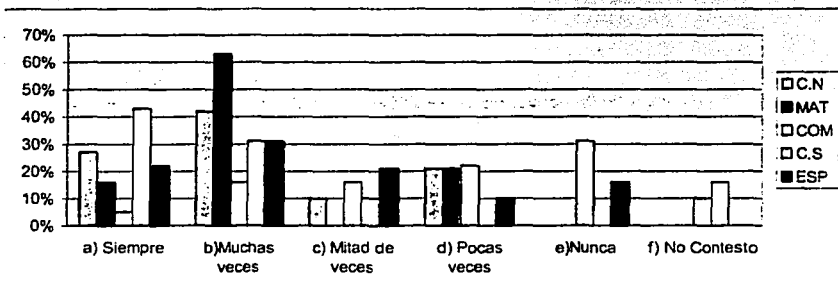
10.El Coordinador/a conoce y toma en cuenta las necesidades específicas de cada grupo; del tiempo para desarrollar el programa; actividades extras (no planeadas), etc.



En esta gráfica los coordinadores en su mayoría si toman en cuenta los aspectos mencionados, para una mejor realización de las actividades de las maestras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Con su actitud el coordinador/a te contagia el entusiasmo en la impartición, conocimiento y enriquecimiento de la materia a su cargo:



En esta última gráfica se observa la existencia de una gran disparidad en cuanto a las actitudes de los coordinadores en las reuniones esto refleja la falta de una comunicación eficaz dentro de las reuniones.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Es importante buscar estrategias de comunicación para que se dé un óptimo desarrollo dentro del grupo con los componentes coordinador-maestro.

Para llevar a cabo este entendimiento, el coordinador debe conocer estrategias de comunicación verbal y no verbal para así lograr lo que se propone en el momento de las asesorías con los maestros. Estas reuniones que se realizan en el colegio. forman grupos, en las que se crean roles y un ambiente de enseñanza-aprendizaje grupal, donde es importante reconocer las estrategias de comunicación para desarrollar un ambiente propicio.

A partir de los resultados obtenidos mediante las observaciones a lo largo del ciclo escolar 2000-2001 en las reuniones coordinador-maestro y la aplicación de una evaluación a los coordinadores que dieron respuesta a las maestras; se detectó en los coordinadores ciertas carencias de su rol para llevar a cabo sus propósitos como coordinador, se puede decir que algunas de las dificultades en que se encuentra son del tipo interrelación grupal por lo que se considera que ésto repercute la relación con las maestras.

Tomando como base a los coordinadores como conductores de grupo, donde hay una comunicación interpersonal con los maestros, en forma verbal y no verbal que repercute en los resultados de las sesiones que se tienen con las maestras de cada grado, se pretende lograr una comunicación efectiva, para mejorar dicha relación y crear mejores resultados en el momento de aplicar el conocimiento hacia los alumnos dentro del aula.

En la reuniones coordinador-maestro es importante conocer algunas estrategias de comunicación, ya que se encuentran aspectos que no permiten el buen desarrollo de cada una de las sesiones con los grupos de maestras de los diferentes grados.

El impacto que se quiere lograr con los coordinadores es a partir de ofrecer estrategias de comunicación eficaz a partir de un manual con estrategias de comunicación, esto con el fin de beneficiar tanto a los coordinadores como a los maestros en una mejor comunicación interpersonal y grupal con esto se lograría el manejo adecuado de los contenidos hacia los alumnos.

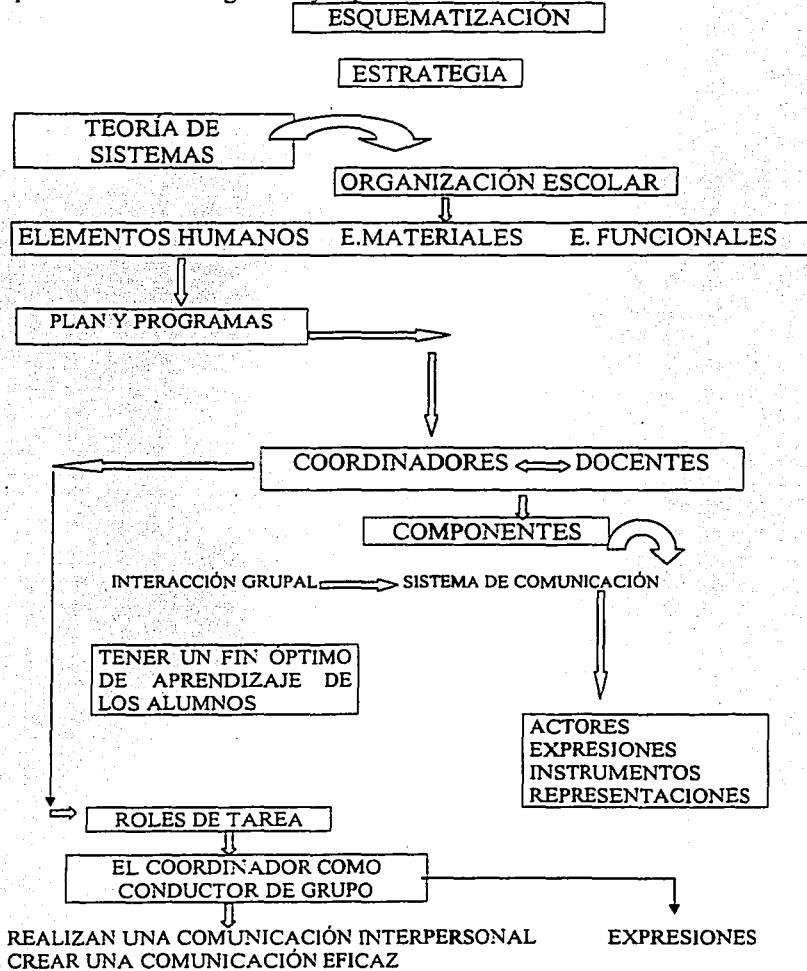
El coordinador como conductor de grupo le compete un rol de tarea, manifestando una comunicación verbal y no verbal donde forme y transforme la realidad en un proceso permanente en el que se descubra, se elabore y se reinvente haciendo propio el conocimiento junto con las maestras, para lograr los fines que se pretenden alcanzar; tienen la necesidad de ampliar y clarificar estos momentos para realizar una buena conducción; para esto se pretende crear una propuesta de estrategias de comunicación como alternativa.

Estas estrategias se plasman en un manual, debido a su facilidad de acceso y que puede manejar el coordinador dependiendo de las necesidades dentro de las reuniones, así como darle la oportunidad al coordinador de que el tiempo que invierte depende exclusivamente del mismo coordinador; esto se debe a la falta de tiempos para establecer un curso o un curso-taller. Los ejercicios del manual manejan algunas sugerencias para que se lleven a cabo en las reuniones tales como la importancia del tono de voz, las barreras psicológicas, los ruidos que intervienen en las reuniones de grupo, la retroalimentación, la comunicación no verbal entre otras.

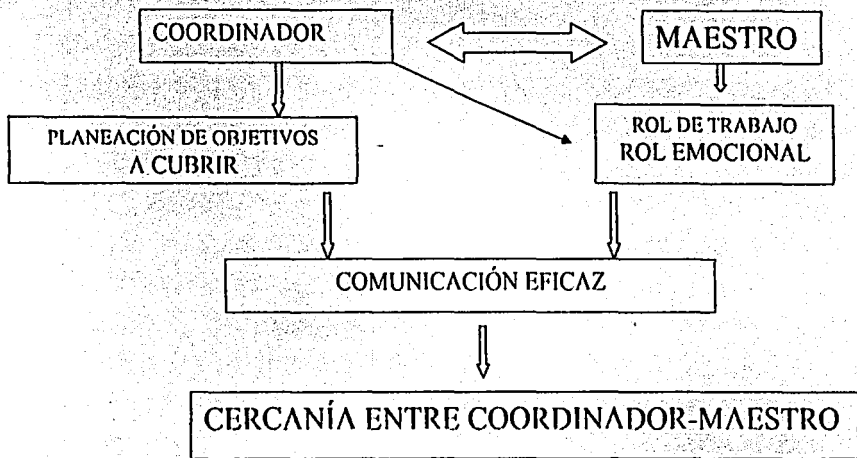
EXPOSICIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA PROPUESTA

Para la propuesta de estrategias de comunicación se presenta un manual con las diferentes estrategias de comunicación que pretenden mejorar la interrelación coordinador-maestro. Este manual se compone de ciertos lineamientos que se pueden aplicar en el momento de las reuniones. Dicho manual cuenta con temas para favorecer las actuaciones dentro del grupo como lo indispensable que es la planeación de la comunicación, las interferencias de la comunicación y el buen manejo de la comunicación oral.

En este esquema se muestran los elementos de los capítulos anteriores para entender la integración y la parte donde entra la comunicación eficaz:



Este esquema representa las partes para una comunicación eficaz, entre coordinador-maestro dentro de las reuniones:



SE PRETENDE COMUNICAR:

- AUTODOMINIO FRENTE A LOS MAESTROS
- ORGANIZACIÓN DE LAS IDEAS
- FLUIDEZ EN LA EXPRESIÓN
- BUENA DICCIÓN
- SELECCIÓN DE LAS PALABRAS CLAVES
- USO FRECUENTE DEL DICCIONARIO
- TONO DE VOZ ADECUADO
- GESTOS Y EXPRESIONES FACIALES OPTIMAS
- POSTURA DE ÁNIMO
- TACTO: SALUDO Y AFECTO
- SABER ESCUCHAR A LOS DEMAS
- ACEPTAR COMO SON LOS MAESTROS

**PRECISIÓN, CONCISIÓN, PROPIEDAD, NATURALIDAD,
CONVENCIMIENTO**

Este esquema representa lo que no es una comunicación eficaz, entre coordinador-maestro dentro de las reuniones:

COMUNICACIÓN NO EFICAZ

ROL DE TRABAJO
SIN PLANEACION DE
LA REUNIÓN

IDEAS IMPUESTAS POR EL
COORDINADOR

EN LAS REUNIONES, EL
COORDINADOR SEPARADO DE
LOS MAESTROS

RUIDOS CONSTANTES
INTERRUPCIONES
VOZ FUERTE

- IMPUNTUALIDAD
- IDEAS NADA CLARAS
- SIN DOMINIO Y SIN CONTROL
- PROBLEMAS CON EL ENTENDIMIENTO
- FALTA DE FLUIDEZ
- FALTA DE DICCIÓN
- TACTO: RECHAZO E INDIFFERENCIA
- MIRADA SIN DIRIGIRLA ANADIE
- NO SABER ESCUCHAR, SER EGOCENTRISTA
- SIN ACEPTAR A LOS MAESTROS COMO SON
- UNA COMUNICACIÓN SIN RETROALIMENTACIÓN

Es importante que los coordinadores revisen y estudien el contenido del manual para que puedan aplicarlo en las sesiones.

Es importante crear una evaluación y seguimiento de los casos a seguir según el manual.

MANUAL DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LOS COORDINADORES DEL COLEGIO HEBREO MONTE SINAI

A continuación se presentan algunos conceptos de importancia para tener un mejor entendimiento del manual.

LA COMUNICACIÓN

Al considerar a las personas como elemento de un grupo social, como coparticipante de los esfuerzos comunes, que buscan un objetivo común se concluye fácilmente que para poder cumplir con sus fines necesita, forzosamente comunicar sus ideas.

Dentro del colegio se viven a diario situaciones de comunicación donde se manifiestan ideas con fines de crear un óptimo enseñanza- aprendizaje. Debemos conocer que la comunicación es parte de nuestra labor dentro de las reuniones.

Comunicación interpersonal:

Es un diálogo, el trato directo con nuestros compañeros y que cobra dimensiones de profundidad en las relaciones.

Comunicación propiamente humana.

Externa: - relaciones interpersonales

- comunicación organizacional

Interna: - Procesos de autoconciencia, autoconocimiento y autocrítica.

Nuestro trabajo es comunicación para poder establecer y ser conductores de grupo.

Cuando falla la comunicación surgen complicaciones cuando pasa el tiempo:

- Al no poder entendernos con alguien, al no poder expresarnos, al no sentirnos comprendidos y aceptados, se siente uno mal.

- Al deteriorarse dentro de la institución la comunicación del departamento de apoyo a las maestras, en este caso nosotros como coordinadores, sobreviene la ineficacia, los malos resultados y el caos.

Por todo lo anterior, es de fundamental importancia que aprendamos a comunicarnos.

Si se reúnen tres amigos, uno lleva pan, otro vino y otro queso, y hacen una merienda de queso, pan y vino, eso es comunicación en el sentido más apegado a la historia de la palabra.

MODELO COMPLETO DE LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

EMISOR

Habilidades
Actitudes
Conocimientos
Sistema social
Cultura

MENSAJE

Elementos
Estructura
Contenido
Código
Tratamiento

CANALES

Vista
Oído
Tacto
Olfato
Gusto

RECEPTOR

Habilidades
Actitudes
Conocimientos
Sistema social
Cultura

El **emisor** fuente de la cual emana parte del acto comunicativo que necesariamente se debe considerar como el primer elemento necesario para comunicar.

El **receptor**, este segundo elemento necesario en comunicación, es aquella persona que recibe el mensaje, previendo que será quien modifique su conducta, en virtud del acto de comunicación del cual es objeto.

Los **canales**. Medios que serán utilizados para hacer llegar nuestros mensajes. Será indispensable seleccionar entre ellos los que proporcionarán mayores resultados en la asimilación que del mensaje haga el receptor, por lo que se hace necesario que el emisor desarrolle una sensibilidad especial, derivada del conocimiento de los elementos de la comunicación, que le permita presuponer acertadamente los mejores canales a utilizar en cada emisión. Ya que para que exista una efectiva comunicación se requiere un código de señales, que esté en posesión de quien transmite y de quien recibe. Es importante el conocimiento bilateral de un mismo "lenguaje".

Si el receptor no cuenta con los mismos elementos para interpretar debidamente el mensaje, y esta interpretación no es la misma que el emisor posee, no podrá existir una comunicación eficaz, ya que cada uno interpretará sus mensajes conforme a su saber y entender.

El emisor cifra su mensaje y el receptor lo descifra. La interpretación será sencilla si existe el conocimiento.

Es conveniente tomar en cuenta una serie de factores externos que podrían impedir esta sincronización, dificultando la codificación y decodificación del mensaje:

a) conocimientos

Un primer factor que afecta tanto al emisor como al receptor, es el nivel de conocimientos que ambos tengan sobre el tema a tratar. Un receptor no podrá entender o digerir un tema del cual no tenga conocimientos previos. Los conocimientos están hechos de supuestos y conclusiones; en el momento en que una de las dos partes tenga una información limitada del tema a tratar, resultará difícil o imposible la asimilación plena del mensaje. Esto sucede cuando tenemos que explicar un tema ya sea de cualquier asignatura aclarar que efectivamente se entiende lo que

se está exponiendo, preguntar a todo el grupo para que no haya dudas para que se entienda la explicación del contenido a seguir.

b) habilidades

Las habilidades constituyen otro importante aspecto, ya que tanto el emisor como el receptor las necesitan para cifrar y descifrar un mensaje. El emisor tendrá que elegir la clave y el canal que considere más adecuado de acuerdo con el receptor, y éste tendrá también que desarrollar las propias para descifrar el mensaje, percibiendo aquello que no se dijo y ubicando en su verdadero contexto. En las asesorías es importante usar varios canales para que quede entendido cierto mensaje.

c) actitudes

Las actitudes que el emisor posea con respecto a sí mismo, al mensaje, al receptor y hacia el medio ambiente en el cual se desarrolla la comunicación, afectarán el resultado que se obtenga. Si el emisor no tiene seguridad en sí mismo, le resultará sumamente difícil transmitir la sensación de seguridad de que carece, así como no podrá invertirse de la autoridad personal necesaria para influir en el receptor. Una de las fases importantes de las sesiones es la planificación y estructura de lo que se va a dar para crear una actitud segura de lo que se va a dar.

Es obvio que también las actitudes del receptor afectarán la comunicación, prejuicios, predisposiciones, inhibiciones juegan un papel importante en el resultado del intercambio de ideas y emociones.

d) antecedentes socioculturales

Se deben considerar también los antecedentes sociales, culturales de ambos, ya que cada uno de ellos tendrá un mundo conceptual derivado de su nivel social, económico, cultural, etc. El entorno en el que se vive marca las pautas de comportamiento que regirán en la comunicación. Cuando estas difieran, es conveniente tenerlas presentes para buscar, adecuar tanto el canal como los códigos que se utilicen.

e) Tratamiento del mensaje

Un mensaje posee contenido, tratamiento y código aspectos que deberán estructurarse en forma tal, que se facilite la interpretación para el receptor. El mensaje debe tener un contenido con la suficiente médula,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que logre penetración, no tan solo en la razón, sino también en los sentimientos de nuestro receptor.

El tratamiento de nuestros mensajes deberá ser elaborado pensando en que le proporcione al receptor la interpretación correcta. En algunas ocasiones la simple modificación de una palabra o el ordenamiento de las ideas, provocará interpretaciones totalmente diferentes a las buscadas por el emisor.

f) codificación y canal

En algunas ocasiones se buscará primero el código cuyos signos sean del dominio del receptor y posteriormente el canal que utilizaremos para transmitirlo. En otras ocasiones el proceso será a la inversa, primero el canal y después el código a utilizar.

Lo que importa considerar en ambos casos es que, será el estudio del receptor el que el emisor que código utilizar y cuál será la "secuencia" adecuada para transmitirlo, pensando que el fin último es que el receptor pueda decodificarlo sin esfuerzo.

Cuando se desea comunicar se traza de antemano un objetivo: ¿Qué pretendo comunicar? Para esto es importante tener claro los siguientes puntos:

Precisión:

Son muchas las ocasiones en que un receptor no llega al objetivo de la comunicación porque faltaron elementos que lo precisarán. Una vez que usted especifique el QUE pretende comunicar, es imprescindible que desarrolle un esquema de las ideas fundamentales que lo llevarán a él.

Esquema de la comunicación

Esboce las ideas que usted considere necesarias para que su receptor llegue al objetivo; en una palabra realice su esquema, estructure su comunicación. El término estructura, significa "disponer, reunir ordenadamente, construir". Con relación a una comunicación significa "distribuir y ordenar las partes que componen un todo".

En muchas ocasiones el receptor está interesado con el tema en cuestión, pero por falta de datos que lo precisen se encuentra imposibilitado de actuar, solicitando se le aclaren las dudas o se le precisen los datos que no se dieron desde el inicio: en muchas ocasiones este momento no llegará jamás. El transmisor no logró crear una comunicación efectiva, por uno o dos datos que no pensó fuera necesario precisar.

Concisión

Supone ir directo al objetivo, sin florituras ni adornos. Una comunicación directa y llana permite que la mente del receptor capte con mayor facilidad el mensaje, no dando oportunidad a que éste se pierda con comentarios y aclaraciones que no sean estrictamente necesarios. Exprésese con naturalidad y sencillez, sin intentar limitar a nadie. Usted es como es y si intenta camuflar sus defectos, se le notarán más.

En la comunicación oral, existe un término que ejemplifica ese tipo de oratoria, en la cual se hilan determinadas frases, conceptos y aseveraciones dichas con "cierta elegancia", pero sin contenido; este término es demagogia: discursos largos que terminan por fatigar al receptor, cuando los conceptos fundamentales pudieran haberse expresado en la mitad de tiempo.

Propiedad

El idioma español es muy rico. Encontramos palabras que si bien en sentido general pueden considerarse sinónimas, tiene pequeñas y a veces sustanciales diferencias, que al colocarlas en un contexto determinado variarán el contenido de su idea.

Dedique siquiera una hora a la semana al estudio de una gramática sencilla y efectiva, e insista en esa parte de la ciencia que se llama sintaxis, y verá que a cambio de un ligero esfuerzo gana usted seguridad al comunicarse, sintiendo la gran satisfacción de expresarse cada vez mejor, con más apego a sus ideas, las que al mismo tiempo serán más claras, pues cuanto más se domina el instrumento del idioma, con mayor facilidad se razona y se organizan los conceptos.

Naturalidad

Un elemento igualmente importante que hay que considerar, en la comunicación oral, es la naturalidad, la sencillez. Evidentemente los términos llanos son más fáciles de captar que los vocablos complejos. Por otra parte hay que recordar que el receptor "descifra" o "decodifica" el mensaje para captar su sentido, y si este proceso requiere esfuerzos continuos creará resistencias que acabarán por rechazarlo. La comunicación moderna en general, se caracteriza por la llaneza o ausencia de afectación. Evite el empleo de palabras rebuscadas, "elegantes" o de "domingo", que muchas personas adoptan casi inconscientemente cuando se sientan a escribir. Aclarando que en ocasiones no se puede evitar algunas palabras científicas que se deben de incluir en el lenguaje dentro de las reuniones.

Convencimiento

Se refiere no a las vías de convencimiento que deberá usar un transmisor para convencer a su receptor, sino al propio convencimiento que el transmisor tenga con respecto a la verdad de su mensaje. Sustentar la verdad depende de la preparación del tema y los contenidos que se van a exponer.

En múltiple ocasiones puede ser que un transmisor haya aplicado los principios básicos para alcanzar su objetivo, es decir, que haya sido claro, preciso, conciso, utilizando un lenguaje apropiado y sencillo, y aún así fracasar en la respuesta esperadas por parte del receptor; esto se debe en muchas ocasiones a que el transmisor no cree en su verdad expresada, ya sea que sea ajena, o lo que sería peor, contraria a su propia verdad.

Por otra parte, hay que considerar, que si esta situación se repite con frecuencia, no sólo las palabras dejarán de tener significado, sino que aún peor, en otras ocasiones que el mismo transmisor comunique algo en lo que realmente crea, inclusive verdades objetivas y argumentadas, merecerán por parte del receptor la duda se filtra aunque no haya sido expresada con palabras.



Bienvenido a la comunicación

El mayor propósito de este manual es ayudarle a que sea aún más eficaz en su labor como coordinador y a que adquiera estrategias comunicativas que contribuyan a el éxito en las reuniones con los maestros.

Se tendrá en desarrollo aquellas estrategias comunicativas que le ayudarán a expresarse mejor. Esto aumentará su relación con los grupos de maestros. Estará mejor preparado para alcanzar un mejor entendimiento y confianza con los maestros, el transmitir sus ideas y crear un ambiente más grato en el entorno de trabajo.

Al terminar este manual, usted tendrá una mejor comprensión de sí mismo y de los demás. Estará mejor preparado para alcanzar cualquier objetivo dentro de las reuniones con los maestros.

Lo que obtenga será en proporción a lo que se proponga avanzar en la práctica con este manual.

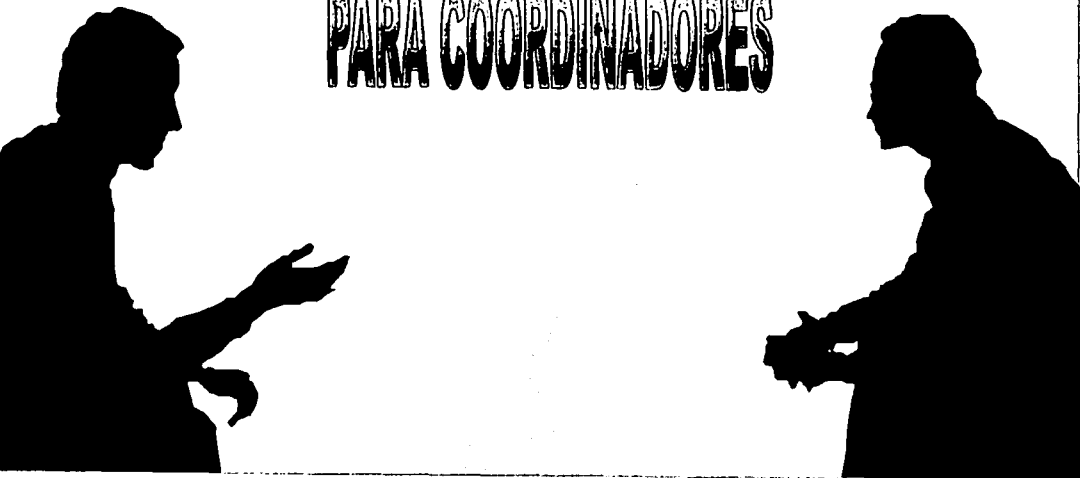
Tendrá la oportunidad de poner en práctica los ejercicios del presente manual. El progreso dependerá de la práctica, para tener resultados en las reuniones que se tienen con los maestros.

De acuerdo a su propia evaluación, mejorará su comunicación eficaz de entenderse a sí mismo y a los demás, para así rendir más en el trabajo diario, entonces se habrá aprovechado dicho manual de forma efectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MANUAL DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

PARA COORDINADORES



SU ACTITUD ES IMPORTANTE

Es importante la disposición, la cooperación, el entrenamiento de los ejercicios, depende en gran medida de la actitud hacia el entrenamiento en sí. Una mente amplia e inquieta, con una voluntad para aplicar nuevas ideas, será la más efectiva de todas las actitudes.

Se le pedirá que practique en las horas de reunión con los maestros, lo que se aprende en el manual. Es aquí donde se realiza el verdadero progreso. No pensar que solamente es un ejercicio teórico.

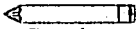
¡Entréguese al entrenamiento con responsabilidad y quedará sorprendido con sus resultados positivos!

IMPORTANTE

Instrucciones generales del manual.

Para que el manejo del manual sea más práctico se ideó la utilización de una serie de símbolos que ayudarán a identificar cada uno de los aspectos que se manejan en el mismo.

Cada uno de los símbolos utilizados tienen un significado específico para este manual, el cual se explicará a continuación.



Cuando aparezca este símbolo se hace referencia a los ejercicios que contiene el manual.



Las palabras incluidas en el recuadro hacen referencia a las ideas de mayor importancia que contiene este manual.



Cuando aparezca este símbolo se hace referencia a que las actividades propuestas se pueden aplicar en las sesiones con los maestros.



ELABORACIÓN DE PREGUNTAS

Ustedes como coordinadores, deben poseer algunas características que servirán de apoyo para realizar una buena reunión con los maestros.

1.- Estas características se basan en primer instancia en tener la capacidad para elaborar preguntas:

Pregunta general.

¿Quién tiene alguna idea o conocimiento sobre éste tema? Generalmente es para atraer la participación de los maestros en la reunión, e involucrarlos al tema que se va a trabajar.

a) Pregunta directa.

Va dirigida a un maestro ¿Qué opinas maestro, de hacer el ejercicio de español? Esto es con la intención de hacerle la pregunta a los maestros distraídos, tímidos o que quieren interrumpir la sesión.

b) Pregunta indirecta.

Va dirigida a todos los maestros ¿Quién de los maestros, quiere contestar o aclarar sobre el tema? Se utiliza para que participen y aporten ideas a los demás.

c) Pregunta monosilábica.

¿Les parece que pasemos al siguiente punto? ¿sí? Dado que es una pregunta muy adecuada para determinar cambio, evitando así que se le considere impositivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Poseer una actitud motivadora que proyecte veracidad y confianza.

3.- Tener un nivel adecuado de observación y concentración, para evitar distracción, así como para detectar gestos de los maestros, movimientos de cabeza y cualquier comunicación no verbal que le indiquen cansancio de los maestros aprobación o rechazo de algún punto del tema.

4.- Capacidad para estimular, sin forzar a los maestros tímidos o distraídos.

5.- Capacidad para coordinar la reunión, vigilar la actitud irrespetuosa del que interrumpe, distrae o de evitar que alguien tome la palabra sin que se le haya dado.

6.- Tener la suficiente madurez para no tomar partido por un bando de los maestros reunidos, así como poseer ecuanimidad.

7.- Un buen coordinador tiene siempre presente el tiempo, procura no pasar de un punto de la reunión a otro sin preguntar a los participantes si no existe una opinión más; pero, al mismo tiempo no regresa a un punto que ya había sido superado. Terminar la reunión en el tiempo previsto.

Debe existir la puntualidad al inicio y al final, como principio de respeto hacia los demás, no se debe dedicar a actualizar al que llegó tarde premiándolo con una abundante información de lo ya tratado, esto también como principio de respeto hacia los puntuales.

Estas características que abarcan las preguntas, actitudes, y el tiempo dentro de las reuniones son importantes para llevar a cabo la reunión.

Dependiendo de las preguntas se puede atraer la atención de los maestros, incluir a los no participativos y coordinar la sesión llevándola al objetivo de la sesión.



Además podemos esquematizar la comunicación dentro de la reunión de la siguiente manera:

QUÉ	quiero comunicar quiero lograr	Planeación del objetivo
POR QUÉ	lo voy a comunicar	Expectativas a obtener, tanto de carácter objetivo como subjetivo.
QUIÉN	lo va a escuchar	Se requiere clarificación objetiva. Todo receptor un nombre, sexo, edad, carácter y posición con respecto al mensaje que se le transmitirá, Por lo que debe considerar las características personales de cada uno de los maestros.
CÓMO	lo haré	Elaborando un esquema de ideas, con base en los elementos planteados dentro de la planeación del colegio.
CUÁNDO	será oportuno	En el tiempo establecido para las asesorías o en un tiempo alterno si así lo requiere el maestro.
DÓNDE	será adecuado	En el espacio asignado dentro del colegio.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Uno de los niveles de comunicación es la comunicación interpersonal, donde se refiere al diálogo entre dos personas, o en grupo pequeño como se observa en las reuniones con los maestros, que a fin de cuentas se lleva a cabo cara a cara.

Este nivel de comunicación puede ser verbal y no verbal con una proximidad de interacción.

Ustedes deben tener en cuenta que, si dentro de las reuniones la comunicación es interpersonal, es decir cara a cara, se debe tomar en cuenta los aspectos que se manifiestan en la comunicación no verbal, como son los gestos, las miradas, las posturas que deben tomar en cuenta. Estas partes se comentarán más adelante.

Cuando ustedes quieren comunicar una idea a los maestros dentro de las reuniones, o bien dar a entender la idea, se debe considerar que todas las influencias que funcionan como ruido, son malas y deseamos saber qué hacer para controlarlas. En esta parte se identificará algunas de las influencias que interfieren en la comunicación, así como algunas medidas que ustedes pueden tomar para controlar estas influencias.

El ruido se refiere a cualquier interferencia en el proceso de la comunicación. Puede ser externo, es decir originarse en la misma fuente o receptor, como podría ser cualquier dolor físico, cansancio, recuerdos o un sentimiento de rechazo hacia alguien.

También es ruido interno, o ruido semántico, la diferencia de significado que puede tener un mensaje para las personas, debido a sus diferencias socioculturales o de valores.

En la comunicación es un proceso en el que los obstáculos (ruidos) están siempre presentes.

Como coordinadores deben estar conscientes de que existe la posibilidad en que los maestros no escuchen, no entiendan o malinterpreten los mensajes, debido a estos ruidos.

FUNCIONES Y REGLAS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal se refiere a todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales. Una seña o señal se refiere a un elemento del comportamiento y presencia de un organismo que es recibido por los órganos sensoriales de otro organismo y que afecta su comportamiento.

Estas señas o señales son gestos movimientos de la cabeza u otros movimientos corporales, posturas, expresión facial, dirección de la mirada, proximidad o cercanía, tacto o el contacto corporal, orientación, tono de voz y otros aspectos vocales, el vestuario y el arreglo personal.

Se debe tomar en cuenta que la comunicación no verbal ocurre en conjunto con la comunicación verbal para reforzarla, contradecirla, sustituirla, complementarla, acentuarla y regularla o controlarla.

Con algunas excepciones, la mayor parte de la comunicación no verbal es aprendida y, por consiguiente, no ocurre al azar, sino sigue reglas socioculturales.

El mensaje no verbal es altamente contextual, abierto a múltiples interpretaciones, por la variabilidad de las circunstancias en que se puede encontrar.

Por consiguiente, puede malinterpretarse con facilidad.

Aquí se presentan algunas funciones de la comunicación no verbal:

Repetir: A veces con la comunicación no verbal, la fuente simplemente repite lo que se ha dicho. Por ejemplo: supongamos que le decimos a los maestros del trazo de un cuadrado con las manos realizándolo en el aire. En este caso, la comunicación se repite con comunicación verbal.

Sustituir: A veces la comunicación no verbal sustituye la comunicación verbal. Cuando ustedes levantan la mano para pedir silencio, este acto verbal sustituye la petición verbal.

Contradecir: A veces la conducta no verbal contradice la conducta verbal, por ejemplo, cuando uno de ustedes dice: "Este es un asunto de suma importancia; debemos estar vitalmente interesados en ello", pero la postura y expresión facial u otras señales no verbales comunican que no se tiene interés en el asunto, por lo

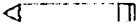
que su mensaje muestra mensajes conflictivos. Presenta un mensaje con su comunicación verbal y otro con la comunicación no verbal.

Complementar: Esta función, en muchos aspectos, es opuesto a la de contradecir. A veces la conducta no verbal complementa o amplifica el mensaje verbal. Por ejemplo, cuando ustedes dicen: “Me alegro que todos estén puntuales en la reunión” y todo su cuerpo refleja el entusiasmo que siente por la presencia de todos los maestros en la reunión. En este caso, los elementos verbales y los no verbales del mensaje se complementan.

Acentuar: A veces los actos no verbales sirven como puntos de exclamación: acentúan partes del mensaje verbal. Frecuentemente cuando ustedes señalan con el puño, truenan los dedos, golpeamos el escritorio, es para enfatizar una idea.

Regular o controlar: en las situaciones de reuniones, los actos no verbales frecuentemente regulan el flujo de la comunicación. Frecuentemente un cambio en la posición del cuerpo, en el contacto visual, en la expresión facial u otro movimiento corporal o gesto son señales. Puede indicar que no se está entendiendo el mensaje, que al maestro no le interesa el mensaje, que el maestro quiere hablar o aportar algo.

La comunicación no verbal siempre se referirá a aquellas señas relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales; este tipo de comunicación ocurre en conjunto con la comunicación verbal para reforzarla, contradecirla, sustituirla, complementarla, acentuarla, regularla o controlarla.



Identifique la función de los siguientes ejemplos de comunicación no verbal como *repetir*, *sustituir*, *contradecir*, *complementar*, *acentuar*, o *regular/controlar* el mensaje verbal.

Ejemplo de comunicación no verbal

Función

Mueve usted la cabeza en señal de negación, al mismo tiempo dice: "No."

repetir

a) Dice: "No tengo miedo", y está temblando.

b) Dice: "¡Apúrate!" y truenos los dedos.

c) Alguien le está contando algo; tiene prisa y quiere que termine. Empieza a mirar su reloj y a voltear la cabeza.

d) Hace un gemido para dar a entender que algo le duele o que está cansado.

e) El maestro está hablando demasiado; intenta dárselo a entender cambiando de posición o bostezando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IN LA BIBLIOTECA

COMUNICACIÓN NO VERBAL CORPORAL

Otra área que se debe conocer es el área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales se conoce como kinésica.

- 1) los gestos y movimientos corporales,
- 2) las expresiones faciales,
- 3) la mirada
- 4) el tacto.

Esta simbología alterna transmite una comunicación manifestando sentimientos utilizando estos canales:

Con el rostro: se muestran gestos y expresiones faciales.

Con las posturas: la de animar y continuar la sesión o simplemente aburrirse.

Con la voz: el tono, su volumen, su velocidad, su fuerza, su modulación, comunican tanto o más que el contenido de las palabras.

Con el tacto: con el saludo, con un abrazo, con un empujón, se comunica afecto, firmeza, rechazo, indiferencia y muchos otros sentimientos.

Con el uso del espacio: al sentarse cerca o separado del grupo, el poner o no un mueble entre ellos y ustedes, el sentarse en el círculo de sillas o fuera de él.

Con la mirada: es tal vez el instrumento más fino y más sutil para comunicar matices de las emociones, de la voluntad y de las actitudes.

El tacto tanto tocar como evitar tocar tiene significado, aquí se señalan los cinco principales significados que se pueden comunicar con el tacto:

Emociones positivas: El tacto puede expresar una relación íntima de aprecio y/o apoyo.

Travesura: El tacto puede comunicar que no se quiere tomar en serio una situación o idea.

Control: El tacto puede controlar las conductas, actitudes o sentimientos del receptor. Puede tener varios significados, por ejemplo, puede comunicar órdenes implícitas, dominación y poder. La persona con un estatus social mayor, por ejemplo es la que puede tocar al otro; no viceversa.

Conducta ritual: Se usa el tacto para ciertas conductas rituales, como son por ejemplo, saludarse, despedirse, etcétera.

Conducta relacionada con la tarea: A veces se usa el tacto relacionado con alguna tarea para comunicar una actitud de servicio

En cuanto a evitar el tacto se observa que:

- 1) evitar el tacto "está relacionado positivamente con el miedo de hablar a los demás.
- 2) las personas de mayor edad tienden a evitar el tacto más que los jóvenes
- 3) los hombres tienden a evitar más el tacto que las mujeres, quienes frecuentemente se comunican con el tacto,
- 4) las mujeres tienden a evitar el tacto con los hombres a diferencia de los hombres, quienes no mantienen esta misma regla con respecto a las mujeres.



Usted puede detectar la clasificación de los movimientos corporales y gestos faciales que se pueden dar en las reuniones con los maestros, tales como:

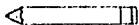
Emblemas: son sustitutos no verbales para las palabras o frases específicas.

Signos de ilustración: acompañan, ilustran y refuerzan el mensaje verbal.

Signos de afecto: son expresiones faciales que reflejan el estado emocional de la persona. Puede reforzar o contradecir el mensaje verbal.

Signos de control: movimientos corporales y gestos faciales que monitorean y controlan la comunicación verbal de la otra persona. Proveen la retroalimentación que se necesita para saber si se está entendiendo el mensaje, cuando se necesita clarificación, cuando se puede iniciar una aportación, cuando se va a terminar de hablar, cuando se quiere que se termine de hablar, etcétera.

Signos de adaptación: movimiento corporal y gestos faciales sin intención de comunicar. Son esfuerzos para adaptarse a las necesidades físicas e inmediatas.



Identifique los siguientes ejemplos de comunicación no verbal como emblemas, signos de ilustración, de afecto, de control o de adaptación según la clasificación. (CV significa “comunicación verbal “ y CNV significa “comunicación no verbal”)

Ejemplo:

Un maestro está enseñando a esquiar, y le indica a su alumno con la mano que tiene que bajar la montaña en zigzag para controlar la velocidad.

CV: “Vas a bajar en forma de zigzag.”

CNV: Realiza con las manos, movimientos primero para un lado y luego para el otro, describiendo un zigzag.

Tipo de CNV: Signo de ilustración.

a) Te entregan un examen y sabes que estudiaste, pero que no pasaste. Expresas tu tristeza no verbalmente.

CV: “Me siento mal.”

CNV: Expresión facial seria, gestos de enfado, ojos llorosos.

Tipo de CNV: _____

b) Una persona se siente nerviosa.

CV: No hay

CNV: Constante parpadeo.

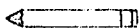
Tipo de CNV: _____

c) Un amigo está hablando muy rápido; tú no le entiendes.

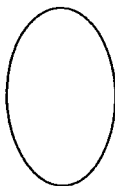
CV: No hay

CNV: Haces gestos de movimientos descendientes con la mano, indicando que quieres que hable más despacio.

Tipo de CNV: _____

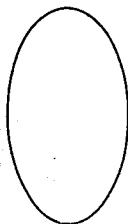


Las emociones de felicidad, tristeza, sorpresa, miedo, enojo, disgusto y odio son las que se han podido identificar con más frecuencia. Para las descripciones que siguen, identifica la emoción al dibujarla en la cara correspondiente y anótala en el lugar correspondiente (de una de las siete emociones mencionadas).



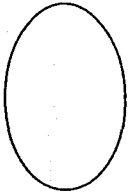
- a) En la frente no se ve alteración alguna, tiende a permanecer tranquila, sin fruncirse. Las cejas se levantan un poco, formando un pequeño arco. Los ojos se entrecierran y reflejan un brillo radiante. La nariz se ensancha un poco y los orificios nasales se abren. Los pómulos se desplazan hacia arriba, mostrando a veces unos positos. La boca se entreabre, mostrando los dientes. La barbilla se desplaza hacia arriba

Emoción: _____



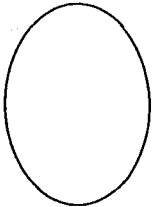
- b) Se expresa de muy diversas maneras. La frente se torna arrugada, aunque esto depende de la persona, por que puede ser también que la persona se ponga alerta, y eso causará que la frente se extienda. Los ojos a veces se cierran y a veces se abren completamente; lo más común es que se frunzan las cejas, y los ojos permanezcan alerta a cualquier movimiento. Los ojos, cuando están abiertos, se ven desorbitados, enfocados hacia un punto solamente; y los párpados se abren totalmente y, por lo general, no se cierran, ni un instante. En algunas personas, los ojos se llenan de lágrimas. La boca puede estar abierta o cerrada, y los labios y mejillas se ponen flojos, por lo que a veces tiemblan junto con la cabeza. En ocasiones los labios se quedan tensos, y no se mueven para nada. A veces se hacen gesticulaciones con la boca, como morder los labios y nuecas. E n muchas ocasiones se va el color de la cara, dejándola pálida. También se puede notar fatiga, con una respiración muy agitada.

Emoción: _____



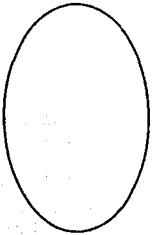
- c) La frente se contrae un poco, formando algunas pequeñas arrugas, las cejas se levantan tomando una posición entre curva y recta. Los párpados se extienden un poco por el movimiento de las cejas; se evita parpadear. Los ojos se abren y miran fijamente, se llega a formar la línea que delimita los sacos de los párpados. Se tensan los pómulos y mejillas, se aprietan los dientes, y se cierran los labios. Se tensa la quijada, pero resalta. El rostro en general se muestra tenso.

Emoción: _____



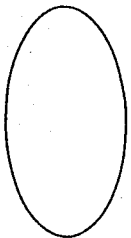
- d) La frente se frunce de la parte de abajo; se levantan las cejas en forma recta. Los ojos tienden a cerrarse un poco menos de lo normal, la mirada es firme, pero los ojos están en constante movimiento, debido a que éstos se cierran un poco; se notan más los párpados. Donde inicia el tabique, se forman unas pequeñas arrugas, los pómulos y mejillas se notan un poco, pero no se tensan, se aprietan los dientes y se cierran los labios, pero sin apretarlos. La quijada se tensa.

Emoción: _____



- e) La frente se contrae un poco, con alguna arruga que se nota rápidamente. Las cejas ya no se levantan, sino quedan en línea, sin curva. Los ojos se abren un poco más de lo normal; se alcanza a ver un poco el párpado y no se notan los sacos que se aprecian a veces debajo de los ojos. La nariz se frunce un poco, los pómulos dan la apariencia que aumentan un poco de tamaño junto con las mejillas. La boca permanece cerrada, se frunce un poco, los labios se aprietan ligeramente, la quijada se tensa y se arruga un poco.

Emoción: _____

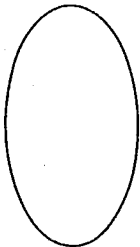


- f) La frente se arruga un poco, pero la parte de arriba, la punta de las cejas se levanta ligeramente, sobre todo de la parte que da al tabique nasal. Los ojos no se abren completamente, se cierran un poco más de lo normal, casi siempre se mira hacia abajo, la mirada está perdida. Los párpados se ven más claramente. La nariz se ensancha un poco. Los pómulos se desplazan hacia abajo. La boca se ve entre caída y recta, los labios no se tensan. La barbilla se desplaza hacia abajo y se muestra puntiaguda.

Emoción: _____

- g) La frente se expande, pero formándose algunas arrugas, que son ocasionadas por las cejas que se levantan de una forma arqueada. Los ojos se abren grandes, de una forma muy expresiva, se enfoca la vista en el objeto que provoca la emoción, los párpados se expanden hacia arriba por el movimiento de las cejas. La nariz, desde el tabique hasta las fosas nasales, no cambia. Los pómulos se estiran un poco hacia abajo, junto con las mejillas; generalmente se abre la boca para hacer algún sonido de admiración y la quijada tiende a sumirse un poco. En general se nota que la cara en su totalidad se estira, pero está relajada. No es un estiramiento de tensión.

Emoción: _____



COMUNICACIÓN NO VERBAL VOCAL

La expresión de los mensajes no verbales producidos por la voz, se conoce como **paralinguística**, la cual trata lo relacionado con el **paralenguaje**, que se refiere a “todo estímulo producido por la voz humana (con la excepción de las palabras) que puede ser oído por otro ser humano.

Cualidades de la voz: Que involucran la amplitud y el control del tono, el control del ritmo y de la articulación, la resonancia de la glotis y del labio vocal.

a) Vocalizaciones: incluyen:

1. **Caracterizaciones vocales:** reír, llorar, gemir, bostezar, eructar, tragar, inhalar o exhalar profundamente, toser, hipar, quejarse, gritar, silbar, tararear, suspirar, carcajear, sollozar, murmurar, chiflar, carraspear, jadear, susurrar, estornudar, etcétera.
2. **Calificativos vocales:** volumen (muy alto a muy bajo) y velocidad (muy lento a muy rápido).
3. **Segregados vocales:** vocalización como ‘uh-huh’, ‘uin’, ‘mm’, ‘úh’, ‘óh’, y variantes de éstas.

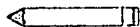
Es importante que se conozca la paralingüística, para evitar enviar un mensaje que no se quiere mandar.

COMUNICACIÓN VERBAL ESPACIAL

El área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales con el uso del espacio se conoce como **proxémica**, la cual se define como: “La manera en que el hombre percibe, estructura y utiliza sus espacios personales y sociales”. La proxémica se ve de la manera en que el hombre percibe, estructura y utiliza sus espacios sobre él y cómo responde a ellos.

Se puede señalar la diferencia entre cuatro tipos de distancia interpersonal:

- 1) la distancia íntima (de 0 a 0.5 m)
- 2) la distancia personal (de 0.5 a 1.2 m)
- 3) la distancia social (de 1.5m a 3.5 m)
- 4) la distancia pública (de 3.5 en adelante).



¿ En qué distancia podemos estar en las reuniones con los maestros?

COMUNICACIÓN VERBAL Y SIGNIFICADOS

Es importante que sepamos por qué la magia de las palabras tienen un efecto sobre nosotros. Si comprendemos cómo opera el mensaje verbal, podremos aumentar nuestro control sobre la comunicación y evitar malentendidos resultantes de la falta de claridad en los mensajes.

La comunicación verbal se refiere aquella parte del proceso de la comunicación humana que se da por el mensaje verbal, incluyendo el mensaje oral y escrito.

Un mensaje verbal es la creación de significados en la mente del receptor; por lo tanto, involucra la percepción e interpretación de alguna aseveración por parte de una persona o de un grupo.

El significado de una palabra o de un mensaje verbal puede ser **denotativo** o **connotativo**. El significado connotativo puede definirse en un rango que va desde un significado público o de mayor acuerdo entre una comunidad lingüística, hasta un significado privado o de menor acuerdo. El significado denotativo de una palabra se refiere a la definición que se le da en un diccionario. El significado denotativo refleja la interpretación de una comunidad lingüística en particular, ya sea nacional, regional o cualquier otro grupo. Por ejemplo, una escuela podría elaborar un diccionario de términos referentes a sus políticas para el comportamiento social académico.

El significado connotativo de una palabra se refiere al significado personal o privado de las personas que la usan o la escuchan; refleja sus sentimientos y pensamientos. El significado connotativo se puede encontrar en un rango que va desde público a privado, acerca del significado de una palabra. A medida que el significado de la palabra sea más general o público, se acerca más al significado denotativo o del diccionario.

Los significados connotativos son los que causan los problemas en la comunicación interpersonal. Puesto que existe mayor variabilidad para el significado denotativo, es más difícil predecir el significado correcto en una situación de comunicación en particular.

Además de los significados denotativos y connotativos, algunas palabras en particular tienen significado múltiples, lo cual contribuye a aumentar la probabilidad de que haya malentendidos en torno a estas palabras.

Un tipo especial de palabras con significados múltiples es el que se da cuando dos o más palabras se pronuncian igual, y se escriben diferente. Ejemplo: casa, caza, casa.

El modismo y seudónimo son otros tipos especiales de palabras con significados múltiples. En estos casos, se pueden presentar problemas en la comunicación por el desconocimiento de algunas personas del significado inusual de las palabras.

El significado connotativo de una palabra se refiere al significado personal o privado de las personas que la usan o la escuchan. Es importante detectar los significados connotativos, ya que son los que causan los problemas en la comunicación interpersonal.

ENTORNO SEMÁNTICO Y PROCESO DE ABSTRACCIÓN

Las palabras que ustedes utilizan forman parte del entorno semántico o clima verbal. Este entorno semántico tiene influencia sobre ustedes, por lo tanto es importante tener conciencia de ello.

El entorno semántico se refiere al “clima moral e intelectual en que vivimos”, y está constituido por todo aquel lenguaje que escuchamos, leímos, hablamos y escribimos”.

El proceso de abstracción se refiere a “la formación de una idea, como son los atributos o las propiedades de algún objeto, por medio de la separación mental de las circunstancias particulares o de los objetos materiales”.

Nuestra habilidad de abstracción nos permite crear nuevas ideas, sin embargo existe el riesgo de que nos quedemos atorados en uno de los niveles de abstracción, en cuyo caso el lenguaje de la persona resultaría inadecuado para los propósitos de la comunicación efectiva.

Probablemente todos hemos conocido a personas que hablan y hablan y hablan sin llegar a conclusiones. Por ejemplo, este tipo de lenguaje se da frecuentemente en la plática para pasar el rato, y consiste de: “el dijo luego yo dije y después ella dijo, y yo dije y luego el dijo”, etc., etc., etc., durante horas y termina con “! Bueno, eso es exactamente lo que le dije!”

Para evitar la abstracción atorada en nuestra conducta verbal, tanto la que se manifiesta en los niveles altos como la que se expresa en los niveles bajos, es conveniente conocer y practicar los significados extensional e intensional de las palabras y de las afirmaciones. El significado extensional se refiere “a aquello que se señala en el mundo extensional (físico)”, mientras que el significado intensional se refiere a “aquello que sugiere (connota) en la mente de alguien”.

La persona cuya plática es interesante, sabe “subir” y “bajar” continuamente de la pirámide o la escalera de la abstracción, intercalando las afirmaciones de significado extensional o la escalera de la abstracción, intercalando las afirmaciones de significado extensional con las de significado intensional en una forma variada para lograr y mantener la atención del receptor.

El entorno semántico se refiere al clima moral e intelectual en que vivimos, y esta constituido por todo aquel lenguaje que escuchamos, leímos, hablamos y escribimos.

El procesos de abstracción se refiere a la formación de una idea por medio de la separación mental de las circunstancias particulares o de los objetos materiales. Para tener una plática interesante hay que subir y bajar en la pirámide de la abstracción, para mantener la atención del receptor

CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN VERBAL

Para mejorar la comunicación verbal es importante:

- 1) escuchar eficazmente
- 2) dar y recibir retroalimentación
- 3) utilizar la abstracción adecuadamente.

Escuchar no es lo mismo que oír. Oír es una función física; escuchar es una función mental. Se puede pensar más rápidamente que hablar. Para escuchar eficazmente es importante tener la actitud apropiada para escuchar y prepararse para hacerlo. Los objetivos de escuchar son:

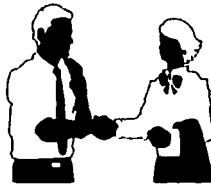
- 1) para relajarse
- 2) para informarse
- 3) para evaluar y criticar
- 4) para empatizar con el otro y, en esta forma, ayudarlo a ayudarse a sí mismo.

RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es el proceso que permite a la fuente ajustar su mensaje a los requerimientos del receptor. Consiste en respuestas, tanto verbales como no verbales, que manifiesta el receptor hacia el mensaje de la fuente. Es importante saber no sólo dar retroalimentación, sino también recibirla.

En la comunicación humana la retroalimentación se da tanto en forma no verbal como verbalmente. La retroalimentación no verbal se comunica, por ejemplo, por medio de gestos y expresiones faciales. Un fruncido de la frente podría indicar que la persona no está entendiendo el mensaje, una sonrisa y leve inclinación del cuerpo hacia el emisor podría expresar acuerdo con él. La retroalimentación verbal se da cuando el receptor hace preguntas a la fuente para clarificar el significado de su mensaje. Otra forma de retroalimentación verbal es cuando el receptor formula las ideas de la fuente en sus propias palabras; esta forma se conoce como paráfrasis.

La comunicación interpersonal eficaz requiere de la participación de la fuente y del receptor para dar y recibir retroalimentación. Es importante poder desempeñar las dos actividades.



EL COMUNICADOR EFICAZ

Para ser un comunicador eficaz en primer instancia se debe tener credibilidad de los maestros. El comunicador eficaz sabe escuchar.

Debe tener las siguientes habilidades personales: la habilidad para :

- 1) canalizar el nerviosismo
- 2) relajarse
- 3) comprometerse con sus ideas
- 4) cultivar una actitud receptiva.

Tiene el siguiente conocimiento técnico:

- 1) maneja la comunicación no verbal (la voz, la acción corporal y los gestos corporales y faciales)
- 2) analiza a las maestras
- 3) selecciona el tema
- 4) prepara el mensaje
- 5) busca información
- 6) practica el discurso
- 7) contesta las preguntas

Ustedes como coordinadores deben manejar al menos tres cualidades que las personas perciben en uno para poseer credibilidad que son: honestidad, conocimiento y dinamismo.

La honestidad se refiere al carácter. Usted debe ser honesto consigo mismo y con los que se reúne: debe desarrollar una reputación de persona honesta si pretende que los maestros acepten su mensaje.

El conocimiento se refiere a la competencia y nivel de experiencia que usted tiene sobre el tema. Debe ser reconocido como experto en la materia, puede esperar más aceptación de su mensaje que otro que no goza de este reconocimiento.

El dinamismo se refiere a la cualidad mediante la cual usted es percibido por los maestros como una persona activa, franca y valiosa.

Estas tres cualidades determinan la credibilidad de usted ante los maestros. Es importante subrayar, sin embargo, que la credibilidad no reside en usted, sino que depende de las percepciones de los demás.

Estas percepciones siempre se rigen por filtros de prejuicios positivos o negativos hacia uno. El prejuicio se dirige a algunas características del emisor: edad, sexo, cultura y clase socioeconómica, etcétera. En parte, estas características determinan si le atribuyen las cualidades de honestidad, conocimiento y dinamismo.

Habilidades personales del comunicador eficaz

Como comunicador eficaz ustedes deben desarrollar las habilidades para canalizar su nerviosismo para el beneficio propio, de relajarse, de comprometerse con sus ideas y de cultivar la actitud receptiva hacia otros comunicadores.

El nerviosismo

Un factor que influye en la percepción que el grupo tiene de ustedes y del mensaje es el nerviosismo que todos sentimos al enfrentarnos en una reunión.

El nerviosismo que sienten ante los demás es una respuesta emocional y física normal que indica que están enfrentándose a una situación importante y peligrosa. Ante cualquier situación de peligro se responde con nerviosismo.

El peligro potencial en la situación de comunicación en grupo es el riesgo de perder la aprobación social, tan importante para cada uno de ustedes si se quiere vivir en sociedad.

El hecho de sentir nervios ante la situación de comunicación en grupo no debe desilusionar, sino al contrario. Si nos sentimos nerviosos darnos cuenta de que somos personas responsables, que se responde a la situación en forma normal. El nerviosismo que se siente es energía que nos prepara para enfrentar al peligro

potencial de no obtener la aprobación social. Sin embargo, se debe saber aprovechar esta energía, por que de otra forma ésta, que podría ayudar a lograr la aprobación social, funcionaría en contra nuestra, evitando que presentemos nuestro mensaje de manera adecuada.

Relajación

Este es un consejo que es más fácil decir que llevar a cabo. Para poder relajarse en el momento de la reunión. Para esto debe aprender a no presionarse y no dejar que otros lo presionen. Debe saber enfrentarse a la situación de comunicación en grupo con calma y seguridad que se conozca a sí mismo. Reconocer y aceptar sus limitaciones, así como sus habilidades.

Es útil para el coordinador saber que respirar profundo antes de la reunión le ayudaría a relajarse. También se le podría sugerir tensionar sus músculos para después relajarse.

Deben manejar al menos tres cualidades que las personas perciben en uno para poseer credibilidad que son : honestidad, conocimiento y dinamismo.

Deben desarrollar las habilidades para canalizar su nerviosismo para el beneficio propio, de relajarse, de comprometerse con sus ideas y de cultivar la actitud receptiva hacia otros comunicadores.

EL CONOCIMIENTO TÉCNICO DEL COMUNICADOR EFICAZ

También ustedes para ser comunicadores eficaces deben tener cierto conocimiento técnico que les permita prepararse para la comunicación en grupo. Saber manejar la comunicación no verbal; es decir, la voz, la acción corporal y los gestos corporales y faciales. Saber analizar a un grupo, seleccionar el tema, preparar el mensaje y buscar la información adecuada. También tener conocimiento de la manera de practicar el tema y contestar las preguntas del grupo.

La comunicación no verbal para la presentación

La comunicación no verbal se refiere al uso de la voz y del cuerpo para ayudar a comunicar el significado del mensaje del tema. Para la comunicación en grupo la presentación efectiva es tan importante como la preparación adecuada del mensaje. En general, querer lograr un matiz que lo aproxime a la conversación. Esta cualidad se caracteriza por el entusiasmo, el contacto visual y la espontaneidad. Aunque la comunicación en grupo no es igual que una conversación, se desea dar la impresión de que se dirige personalmente a cada uno de los miembros de su grupo, como si estuviera charlando con ellos.

Usted lo logrará al comunicar el entusiasmo que siente por su tema y por su convicción de que tiene algo importante que compartir con su grupo. También lo logrará al mantener el contacto visual con los miembros del grupo, dirigiéndose primero a unos y luego a otros, siempre mirándolos directamente, requiriendo que ellos respondan con su mirada.

La espontaneidad es otro factor importante para comunicar el matiz propio de la conversación. Es importante planear su mensaje; seleccionar la información y organizar pensando en el grupo en particular. Saber lo que va a decir y, puesto que practica su discurso, saber como quiere decirlo.

Los factores específicos que influyen en la presentación efectiva de un mensaje oral son no verbales e incluyen tanto la voz y la acción corporal como los gestos corporales y faciales.

Principales características de la voz

La entonación consiste en el sonido percibido localizado en una escala continua que se extiende del límite más bajo al más alto de la percepción tonal. La entonación está determinada por la velocidad de la vibración de las cuerdas vocales, de forma semejante a las cuerdas de un violín, de tal manera que a la medida que se tensan resulta más alta la entonación y a la medida que se les afloja, se hace más baja.

El volumen o la fuerza.

El volumen o la fuerza es el efecto del sonido en el oído que puede localizarse en un continuum de muy fuerte a muy suave.

La velocidad

Por la velocidad se entiende el número de palabras habladas por unidad de tiempo. Se determina, en parte, por el número y duración de pausas que hace el emisor.

Quizá la observación más fundamental respecto a las características vocales de entonación, volumen y velocidad se refiere a la variedad vocal.

Usted debe comunicar significados, y para ello debe estar consciente de que se dirige a un grupo en particular. Al comunicar un significado usted expresa su idea con todo su ser y con todas las posibilidades de su voz. Esta idea expresada con convicción adquiere la mejor forma vocal dentro de las posibilidades de expresión de la voz humana. La convicción expresada oralmente se manifiesta con la variedad vocal de entonación, volumen y velocidad.

El timbre

Debemos considerar el timbre de la voz que es otra característica vocal. Se refiere al sonido percibido, y está determinado por la conformación única del mecanismo del habla de cada individuo.

Además de estos cambios de entonación, volumen y velocidad, cada uno tiene un timbre de voz personal que se asocia con un estado de ánimo en particular, y que refleja su personalidad.

Otro aspecto no verbal del lenguaje lo constituyen las interferencias vocales o muletillas, que son aquellos sonidos que obstruyen la fluidez de la expresión oral; por ejemplo: “um”, “er”, “uh”, “este”. Estas interferencias vocales no añaden ningún significado al mensaje y, por el contrario, provocan que el oyente se distraiga. Es frecuente que se emita estas interferencias mientras organiza su pensamiento. Con ello refleja la falta de preparación y práctica adecuadas del mensaje, puesto que estas emisiones sólo “llenan” los espacios vacíos entre las ideas expresadas. Si se hubiera preparado bien el mensaje y hubiera dedicado el tiempo necesario a la práctica, su discurso no tendría “espacios vacíos”, sino pausas efectivas. El que practica de manera adecuada su discurso sabrá en qué parte precisa introducir las pausas para destacar una idea y dar tiempo al grupo para pensar en ella.

Es probable que la voz sea el medio más efectivo para comunicar sus convicciones, por eso es conveniente que se cultive.

Otros factores que influyen en la presentación efectiva de un mensaje oral son la acción corporal y los gestos corporales y faciales. Al respecto no existe ninguna regla fija: cada persona tiene una forma personal de expresión no verbal. Sin embargo, hay malos hábitos de la expresión no verbal corporal que se observan con mayor frecuencia:

Actividad nerviosa: frente al grupo, jugar con algún objeto, o mover los brazos y la cabeza sin que sus movimientos tengan significado.

La inmovilidad: quedarse estático frente al grupo y no utilizar la actividad para expresar algún significado.

Exageración de algún gesto en particular: puede que se tenga un gesto “favorito” que utiliza siempre, o que excluya otros.

Gesticulación exagerada: gesticular continuamente en vez de utilizar este recurso para destacar las ideas que considera importantes.

Relajación exagerada: exhibir una apariencia débil y apática.

Actividad no integrada mostrar diferentes grados de tensión en distintas partes del cuerpo; por ejemplo, podría mover vigorosamente los brazos mientras mantiene una expresión facial relajada.

Expresión facial fija: adoptar una expresión fija, como de sorpresa o de duda, sin que se percate de ello.

“Tics! Nerviosos: Es frecuente observar “tics” nerviosos en los músculos faciales, o en el hábito de sacudir la cabeza. Estos movimientos se interpretan como signos de estrés intenso.

Falta de sincronización de palabras con gestos: gesticular antes o después de haber presentado la idea que requiere del énfasis que le confiere la gesticulación.



BARRERAS FÍSICAS

Es importante que ustedes detecten las posibles barreras de comunicación:

Interferencias de orden físico

a) Lugar inapropiado.

Cuando existe un lugar especial de la reunión, es obvio que el lugar idóneo será el privado, espacio aislado y con una decoración sobria que no distraiga a los maestros.

b) Ruidos

Es comprobado que la mente humana sufre alteraciones cuando el medio ambiente que rodea al individuo es ruidoso. El oído humano está capacitado para detectar y asimilar determinado número de decibeles, cuando éstos son mayores las alteraciones se presentan.

Esto es importante para las reuniones y el silencio total será el mejor aliado.

c) Medio ambiente

Todo el espacio circundante, debe ser relajante y propiciatorio, para que los maestros puedan ser comunicados sin presiones. Además para que exista una atmósfera que favorezca el relajamiento debe ser limpio y lo confortable del mobiliario serán definitivos.

BARRERAS PSICOLÓGICAS

En la comunicación no sólo se da a través de un lenguaje determinado, sino también en un contexto determinado. Cada maestro se ubica dentro de sus circunstancias personales únicas. Cada uno llega a la comunicación con:

a) Sus actitudes hacia sí mismo.

b) Sus actitudes hacia el mensaje.

Todo receptor puede tener tres diferentes actitudes en relación con el mensaje a tratar:

- Actitud favorable, el tema le interesa. El maestro estará dispuesto y abierto.
- Actitud descualificada, neutra. Conoce poco del tema, por lo tanto no tiene elementos que le permitan calificarlo. En este caso hay que afianzarlo con elementos motivacionales.
- Actitud desfavorable, el tema o no le interesa o de plano le molesta.

c) Sus actitudes hacia usted.

Una persona puede tener una actitud negativa hacia otra por múltiples razones:

- **Físicas.** Su apariencia desagrada.
- **Social.** Pertenece a otra clase que de base se rechaza y que lo muestra en su manera de vestir, hablar, comportarse, etcétera.
- O simplemente, cae mal.

d) Sus actitudes hacia la situación de la comunicación.

- Debe ser en un marco situacional favorable. Checar que los maestros no estén predispuestos con la situación espacio-temporal del lugar.

e) Su papel como maestro.

Todo rol social está integrado por normas a las que se sujeta la acción de los individuos que ocupan una posición, o desempeñan una función particular en el seno de un grupo o de una colectividad.

Como coordinador usted debe analizar de antemano su rol esto es:

Tomar durante la comunicación un rol diferente. O bien, si esto no es posible, porque la situación no lo permite, no dejar que sea el rol el que se exprese, sino el ser humano que está primero que el papel social.

f) Sus expectativas con respecto al intercambio.

g) Las expectativas del otro, etcétera.

LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA CONDUCTA

Su conducta es necesaria para que exista una interacción con los maestros.

1. Aceptar

Pocos son los que aceptan a las personas como son. El gusto de una persona no significa necesariamente su aceptación. Aceptar a una persona significa esencialmente reconocer en ella, como en cualquier otro ser humano, fuertes necesidades, sentimientos y propósitos y contemplarlo como un individuo a quien debe escucharse y comprenderse.

La aceptación de una persona debe ser el prelude para poder escucharla y procurar serle de utilidad.

2. Escuchar

Es difícil escuchar. El escuchar exige la necesaria concentración para tratar de advertir los diversos niveles de comunicación que se dan y los diversos sentimientos y necesidades que hay dentro del individuo.

La aceptación de una persona debe ser el prelude para poder escucharla y procurar serle de utilidad.

Saber escuchar a las personas parte de la comunicación eficaz.

FACILITADORES

Además de manejar con corrección los principios de la comunicación, su simbología, el correcto establecimiento de canales basados en el estudio del receptor, existen facilitadores adicionales que permitirán que la comunicación transite por un camino fácil.

Entre estos tenemos los siguientes:

Facilitadores físicos:

Hay que cuidar y optimizar:

La distancia entre usted y los maestros.

Dado el tipo de comunicación, el objetivo que se pretende alcanzar, el conocimiento y el trato de los maestros, es necesario su cercanía.

La orientación

Obviamente que la mejor será la de frente y la peor la de espaldas; el acomodo de las sillas deberá ser lo suficientemente flexible y creativo, para que se facilite la interacción y la comunicación.

La luz

Una iluminación fuerte se requerirá debido al espacio y a los mensajes de contenido intelectual.

El mobiliario y la decoración del recinto

La ambientación del espacio elegido para llevar a cabo la comunicación, influye directamente en sus resultados. Si el espacio es sobrio, prevaleciendo los colores neutros, con pocos elementos decorativos, se tendrá un lugar adecuado para el trabajo y la reflexión; las sillas, si bien deben ser cómodas, que favorezcan la postura erguida de los maestros, no conviene que sean mullidas, pues provocarían un relajamiento muscular que traería aunado una baja en la concentración mental.

La ausencia de ruidos

Todos los ruidos y demás distractores, afectan negativamente la emisión de cualquier tipo de mensajes. No se puede organizar las ideas en un ambiente ruidoso. Generalmente el silencio total será adecuado.

Factores fisiológicos

Es natural que cuando usted se encuentra en óptimo estado de salud física y mental, podrá alcanzar sus objetivos comunicacionales con mayor efectividad, a que si tiene algún malestar que lo perturbe.

Factores psicológicos

Recuerde que cuando comunicamos algo, en el momento de emitir su mensaje, múltiples actitudes psicológicas afectarán el éxito de su comunicación. Aquí se mencionan algunas que le favorecerán:

- interés y entusiasmo por le tema

Nada es más cierto que la pasión bien fundamentada, y el deleite o convencimiento que uno pueda experimentar por el tema que se transmite, es captado por los maestros en lo primeros momentos de la comunicación, aún cuando éste no lo haya expresado de manera explícita.

Puede ser que un mensaje adolezca de riqueza verbal, o de algún apoyo técnico, inclusive que tenga algo de prolijidad, o de imprecisión, pero si la idea se transmite con fuerza, con entusiasmo, demostrando que realmente se cree lo que se emite, este interés contagiará al receptor que no sólo escuchará el mensaje, sino que lo vivirá de manera integral.

- Infundir confianza

Obviamente que la confianza definitiva que un interlocutor pueda sentir en el otro, se basa en el conocimiento, en el respeto, en el saber que sus acciones responden a pensamientos o criterios manifestados con anterioridad. La confianza en gran medida se basa en la congruencia de lo que ya es conocido. Una cualidad que es necesario cultivar en este renglón es la empatía, que según su significado etimológico significa "sentir en otro".

Los facilitadores adicionales que permiten que la comunicación sea fácil son: los físicos, los fisiológicos y los psicológicos.

FACTORES TÉCNICOS

Es importante saber de algunas ideas sencillas de orden técnico que habrán de facilitar el logro de los objetivos.

- Poner mucha atención a los maestros, su función debe tomarse el trabajo de entenderlos y de adaptarse a ellos, superando las actitudes egocéntricas.
- Buscar transmitir los mensajes, cuando esto sea posible, con ideas de carácter objetivo, que implican el esfuerzo serio de especificar y esclarecer los significados, para no caer ingenuamente e las ambigüedades de un lenguaje subjetivo que tiende a ser mal interpretado.
- Motivar la retroalimentación, porque en ella se tiene el más valioso instrumento para cerrar el paso a las malas interpretaciones, pidiéndola sin ofender. No es lo mismo decir “vamos a ver si me entendió usted”, que “no sé si me estoy explicando bien, quiere decirme cómo captó esta explicación, o cómo piensa realizar estas instrucciones.
- Cuando surjan problemas personales entre los interlocutores, el emisor busca tender puente, haciendo hasta lo imposible porque no se corten las vías de la comunicación. La regla de oro a este respecto es: Si yo soy el problema expresarlo en mensajes “yo” es decir en primera persona. Si el otro es el problema, hablarle y aclararle las cosas en mensajes “tu”, es decir en segunda persona. Es decir que los conflictos personales serán más fáciles de solucionar, cuando abiertamente los sujetos expresan en primera o segunda persona lo que piensan y sienten, sin utilizar las generalizaciones neutras de “se dice que... o se piensa que...”

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

González García, Carmen. La comunicación efectiva. Grupo editorial ISEF, México, 1997. 215 p.

Leperlier, Guy. La comunicación pedagógica. Mensajero, Bilbao, 1994. 117 p.

Mandel, Steve. Técnicas efectivas de exposición. Trillas, México, 1991. 77 p.

McEntee de Madero, Eileen. Comunicación oral. Mc Graw Hill, México, 1996 749 p.

CONCLUSIONES

La escuela es un sistema, como lugar específico de la educación sistemática, en donde hay una interrelación de las personas que la componen y donde hay subsistemas para lograr las metas de la institución. Estos subsistemas los conforman los elementos humanos, materiales y funcionales. Es un sistema complejo no sólo por la cantidad de elementos que en ella intervienen, sino por su carácter abierto. Siendo una institución educativa tiene dimensiones de múltiples y variadas perspectivas, una de ellas es la dimensión organizativa que la caracteriza por mantener una estructura de roles y ciertas normas y valores propios. Por lo tanto es una organización escolar, donde debe existir una interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo.

La labor del pedagogo dentro de una organización escolar, sobretodo el trabajo con los recursos humanos, es tomar en cuenta diferentes aspectos tanto del cómo, dónde y qué enseñar. Sin embargo una de las partes importantes dentro de la educación formal, es la comunicación entre los miembros que la conforman, esto con el fin de crear una interacción de comunicación, usando los diferentes recursos, pero lo más importante es darse cuenta de cómo y qué comunicar.

Para transmitir ideas, conocimientos, pensamientos y sentimientos se requiere de varios factores y más cuando es una comunicación formal dentro de una organización educativa: ya que el rol que desempeña el coordinador así como el trabajo en grupo requiere el conocer ciertos elementos de una comunicación eficaz.

Para que se logre una comunicación eficaz se deben considerar las habilidades, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del colegio, ya que la función que desempeña el coordinador depende de un entendimiento de éste con los maestros. En el mensaje y la idea que se va a transmitir debe considerarse la comunicación verbal y no verbal, así como la retroalimentación, ya que ésta suministra una vía de respuesta del receptor al mensaje del emisor.

En el colegio se ha observado que existen “barreras” de comunicación en las reuniones con los coordinadores de áreas y los maestros del nivel primaria. Estas barreras son por la falta de estrategias de comunicación, ya que el coordinador tiene el conocimiento pero no lo puede transmitir o no sabe cómo llevar la sesión para que se cumpla el propósito de la reunión.

Por lo anterior, se aplicó en el colegio la metodología de estudio de caso, se observó que es preciso la intervención pedagógica para lograr un nexo en el trabajo entre coordinadores- maestros y así justificar la razón de su labor de los coordinadores dentro del colegio.

Con los resultados obtenidos se observó que el coordinador tiene que planear y profundizar sobre los temas y conocimientos de éstos; así mismo no se toman en cuenta las aportaciones o ideas de los maestros (que son los que tienen la experiencia y el contacto ante el grupo); y también se considera que las actitudes de los coordinadores en las sesiones en ocasiones no son las adecuadas.

Tomando en cuenta lo anterior, se consideró importante la intervención pedagógica por medio de un manual con estrategias de comunicación, ya que éste es un recurso de fácil acceso que no requiere de un tiempo específico para estudiarlo: puesto que dentro del colegio no habría tiempo para impartir un curso o un taller de comunicación. Así mismo, se consideró el manual por su presentación práctica con información digerible y ejercicios que permiten la reflexión de los conocimientos.

Con base a los puntos anteriores, en la propuesta de trabajo se consideraron los siguientes factores que deben tomarse en cuenta:

- Que se pretenda mejorar las interrelaciones coordinador –maestro.
- En dicho manual manejar los conocimientos sobre el tema a tratar mediante las habilidades para elegir el canal que desarrolle y descifre el mensaje, ubicado en el verdadero contexto.
- Debe estructurarse el tratamiento del mensaje para que se facilite la interpretación de lo que se quiere decir; no sólo en la razón sino también en los sentimientos.

ANEXO

COLEGIO HEBREO MONTE SINAI
NIVEL PRIMARIA

EVALUACION DE COORDINADORES

Coordinador:

Recuerda que tu participación en esta evaluación es importante para que nuestro trabajo alcance la excelencia. Contesta con objetividad y honestidad anotando dentro del cuadrado el inciso correspondiente.

1.

1. El dominio sobre los conocimientos y metodología de la materia por parte del coordinador/a son:

a)excelentes b)Muy buenos c)Buenos d)Regulares e)Deficientes

2. Valora la calidad en que el coordinador/a ha compartido contigo los siguientes aspectos de la materia:

a)excelentes b)Muy buenos c)Buenos d)Regulares e)Deficientes

. Enfoque (visión general de la materia durante la primaria)

. Propósito (objetivo general de grado)

. Metas (hasta dónde se profundiza)

. Metodología (actividades didácticas ¿cómo?)

II.-

1.- Para ti cuál es la relevancia de las asesorías en los siguientes aspectos.

a)imprescindible b)Muy necesaria c)Necesaria d)Poco necesaria
e)No necesaria

- Planeación.

- Elaboración de guías y exámenes.

- Creación de nuevas estrategias.

- Trabajo en equipo.

- Elección y/o elaboración de material didáctico.
- Aporte de nuevas ideas.
- Enriquecimiento de nuevas ideas.
- Identificar y trabajar en conjunto para resolver un Problema académico grupal.
- Evaluar el desarrollo del programa.

III.

1. Consideras que el coordinador/a prepara o planifica con anterioridad sus asesorías

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

2. Durante las asesorías la actitud del coordinador/a es:

- Flexible
- Empática
- Atenta
- Dispuesta
- Creativa
- Activa

3. Después de observar una clase la retroalimentación del coordinador/a te brinda:

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

- Motivación - Realizar una autoevaluación
- Nuevas ideas - Reconocimiento de tus logros y errores

4. Consideras acertadas las retroalimentaciones de tu trabajo por parte del coordinador/a:

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

5. La actitud del coordinador/a durante la retroalimentación de tu trabajo:

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

- Justa
- Crítica
- Empática
- Amable
- Motivadora

6. Cuando existe algún aspecto que debes mejorar en: la impartición de clases; elaboración de planeaciones, exámenes, guías y material; participación en equipo; actitud con compañeros y alumnos; puntualidad en la entrega de documentación; etc. el coordinador/a:

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

- Se dirige a ti directamente.
- Te sugiere como mejora.
- Funge como conciliador.
- Se apoya de la dirección para abordarlo.

7. Consideras que el coordinador/a toma en cuenta tus puntos de vista, sugerencias, comentarios, etc.

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

8. Cuando tienes dudas sobre los contenidos y metodología; problemas con el aprendizaje de tus alumnos; dificultad con el tiempo para concluir programas; inconformidad con compañeros y aspectos en general de la materia, etc. sientes la confianza para solicitar el apoyo del coordinador/a:

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

9. En general el coordinador/a:

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

- Favorece mi trabajo.

- Entorpece mi trabajo.

- Enriquece mi trabajo.

10. El coordinador/a conoce y toma en cuenta las necesidades específicas de cada grupo; del tiempo para desarrollar el programa; imprevistos; actividades extras (no planeadas), etc.

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

11. Con su actitud el coordinador/a te contagia el entusiasmo en la impartición, conocimiento y enriquecimiento de la materia a su cargo.

- a) Siempre b) Muchas veces c) La mitad de las veces d) Pocas veces
e) Nunca

- Sustentar la preparación del tema y los contenidos que se van a exponer.
- Considerar la proximidad de interacción, ya que es una comunicación interpersonal, donde se deben tomar en cuenta la comunicación verbal como son las miradas, los gestos y las posturas, para reforzar, contradecir o sustituir el mensaje.
- Tomar en cuenta el ruido que interfiere en el proceso de la comunicación.
- Se debe conocer el volumen, el tono de voz y el ritmo de articulación.
- El mensaje verbal debe tomar en cuenta un significado denotativo, para que no haya malentendidos en torno a las palabras.
- Para una comunicación eficaz se debe canalizar el nerviosismo, comprometerse con las ideas y tener una actitud receptiva en el mensaje. También tener un conocimiento técnico de saber manejar la comunicación verbal.
- Detectar las barreras físicas, como el ambiente que rodea a los individuos.

Una vez que se tomen en cuenta los puntos anteriores, se lograrán los cambios importantes en la relación coordinador-maestro, ya que estos factores beneficiarán a los alumnos.

Este trabajo junto con los ejercicios del manual aquí presentados, se espera que sean un primer acercamiento pedagógico para resolver el problema de comunicación y que sea la pauta para crear nuevas propuestas en el mejoramiento de la institución en general.

BIBLIOGRAFÍA

Cirigliano F. J., Gustavo y Villaverde, Anibal. Dinámica de grupos y educación. Humanitas, Buenos Aires, 1966. 238 p.

Flores de Gortari, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. Trillas, México, 1985. 270p.

Gairín Sallán, Joaquín. La organización escolar: contexto y texto de actuación. La Muralla, Madrid. 1996. 503 p.

Goldhaber M., Gerald. Comunicación organizacional. Diana, México, 1984. 423 p.

González García, Carmen. La comunicación efectiva. Grupo editorial ISEF, México, 1997. 215 p.

Katz, D. y Khan, R. L. Tipos de organización. Trillas, México, 1976. 326 p.

Leperlier, Guy. La comunicación pedagógica. Mensajero, Bilbao, 1994. 117 p.

Mandel, Steve. Técnicas efectivas de exposición. Trillas, México, 1991. 77 p.

Manuel Dasi, Fernando. Habilidades de comunicación para directivos. ESIC, Madrid, 1998.

Martín Serrano, Manuel y otros. Teoría de la comunicación. UNAM ENEP, México, 1981. 227 p.

Martínez de Velasco, Alberto. Comunicación organizacional práctica. Trillas, México, 1988. 111 p.

McEntee de Madero, Eileen. Comunicación oral. Mc Graw Hill, México, 749 p.

Saenz, O. La organización escolar. Anaya, Madrid, 1985. 135p.

Santos Guerra, Miguel Angel. Entre Bastidores: el lado oculto de la organización escolar. Aljibe, Málaga, 1994. 354 p.

Sshlemenson, Aldo y otros. Organizar y conducir la escuela. Paidós, Barcelona, 1996. 219 p.

Smeke Darwich, Jacobo. Historia de una alianza. Turmex, México, 2000. 1576 p.

Ribeiro, Lair. La comunicación Eficaz. Urano, Barcelona, 1994. 154 p.