Sección Tercera:

Técnicas de Comunicación

En esta sección se aborda la comunicación como estrategia fundamental para la acción sindical, partiendo del análisis de qué es y los elementos y aspectos que definen una comunicación eficaz. Se plantea la necesidad de dotarse como organización de una estrategia comunicativa. Para ello se plantea una primera actividad de análisis de cómo es la comunicación en nuestras organizaciones y en que procesos se materializa.

A continuación se presentan los fundamentos, las técnicas y las herramientas para potenciar la comunicación oral y escrita en los tres niveles básicos que operan los procesos comunicativos: interpersonal, colectivo y de masas, planteando dinámicas y actividades en cada uno de ellos para mejorar las competencias comunicativas:

- En la comunicación interpersonal se pone el acento en la escucha activa, la asertividad y el control del lenguaje no verbal.
- En la comunicación colectiva se analizan tres de los procesos más usuales en las organizaciones sindicales: asambleas, charlas y reuniones y cómo prepararnos personalmente para realizarlos, haciendo hincapié en la comunicación oral.
- En la comunicación de masas o pública se plantea de forma muy sintética cómo se organiza una campaña y se desarrolla de forma más concreta la comunicación escrita.

4. LA COMUNICACIÓN

Ante cualquier crisis, personal, familiar, laboral o social, cuando notéis que la lluvia fina de la ansiedad que las nubes de la incertidumbre deja caer sobre vosotros ya os ha empapado, abrir las puertas y salir a buscar la flor de la comunicación"

El regalo de la comunicación. Sebastià Serrano

4.1. ¿Qué es la comunicación?

Es imposible no comunicar. Quizá pueda parecer extraño comenzar un curso sobre técnicas de comunicación con esta afirmación, pero es una forma efectiva de dar cuenta de cuan extensa, natural y habitual es la comunicación.

La comunicación es un *fenómeno de carácter social* que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente; llevando a cabo infinidad de actividades, tales como: conversar, reír, llorar, leer, entre otras. Por ello se dice que la comunicación humana es un proceso:

Dinámico: porque está en continuo movimiento.

Inevitable: porque se requiere para la transmisión de significados.

Irreversible: porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.

Bidireccional: porque existe una respuesta en ambas direcciones.

Verbal y no verbal: porque implica la utilización de ambos lenguajes.

La comunicación es un *proceso permanente* en nuestra cotidianidad: nos despierta un aparato que emite una señal, conversamos con nuestros familiares durante el desayuno, escuchamos las noticias del día en la radio o las leemos en el periódico, saludamos a las personas que nos encontramos de camino al trabajo y a quienes encontramos al llegar a él, mantenemos reuniones en el sindicato en las que intercambiamos información y tomamos decisiones, celebramos asambleas en las que informamos a nuestras compañeras y compañeros y en las que recogemos sus ideas y opiniones, planteamos reivindicaciones y llegamos a acuerdos a través de negociaciones con las empresas y con los gobiernos, lanzamos campañas informativas y de

sensibilización sobre cuestiones importantes que afectan a nuestra calidad de vida y a nuestros derechos en el trabajo…

> Comunicamos a través de la palabra, del movimiento, de los gestos, del tono de la voz, de la mirada, de los silencios… todo cuanto hacemos comunica, sea de forma intencionada o no. Todo cuando hacemos es percibido por quienes nos rodean, que realizan interpretaciones atribuyendo significados a nuestros actos y palabras.

La comunicación no se limita al mero intercambio de información, es mucho más, es la *forma en que establecemos relaciones*. Todo proceso de comunicación implica lo que decimos –el contenido- y a quién y cómo se lo decimos -una relación-. En el vínculo comunicativo expresamos la forma de ser que tenemos y la visión de la relación de la otra persona, personas o grupo con quien interactuamos. Y es a través de lenguaje no verbal que se produce la mayor influencia en la relación.

El marco de la relación en la que se produce la comunicación determina otra característica importante: la complementariedad o la simetría de los intercambios comunicacionales:

Las *relaciones complementarias* están basadas en la complementariedad de la conducta de quienes participan de la comunicación. Existen dos posiciones distintas, alguien ocupa la posición primaria o superior y alguien la secundaria o inferior. Es importante no identificar estas posiciones con otros términos como bueno, malo, fuerte o débil. Una relación de este tipo puede deberse al contexto: la relación “profesional de la medicina-paciente”, “profesorado-alumnado”, “padre/madre-hijo/hija”, “superior-subordinado” y la conducta de cada uno favorece la del otro, es una especie de mutuo encaje. Nadie de quien participa impone de forma univoca al otro, sino que se ambos comportan de la forma que presupone la conducta del otro y existen motivos para ello.

Las *relaciones simétricas* por su parte, se basan en la igualdad y pueden ser el resultado de un contexto (hermanos, esposos, amigos, trabajadores del mismo equipo) y del estilo propio de una díada particular. En esta relación existe el peligro de la competencia o rivalidad. Esto se manifiesta de forma especial en los equipos de trabajo, donde se rompe la estabilidad y se va de la simetría uno de los miembros, a lo que se responde tratando de recuperar el equilibrio perdido.

La comunicación es un proceso constante en nuestras vidas, que tiene dos dimensiones: la información que intercambiamos -los contenidos-, y la relación que establecemos -el modo y a quien lo decimos-, y que puede mejorarse a través de la práctica de determinadas técnicas, lo que se traduce en una comunicación eficaz.

4.2. Información y comunicación

Hemos puesto de manifiesto que un elemento central de la comunicación es el intercambio de información, aunque no el único, por ello cabe realizar un análisis de la diferencia entre información y comunicación:

INFORMACIÓN: es contar algo para conocimiento de otras personas sin esperar respuesta: informa la radio, la televisión, la prensa, las hojas informativas, los carteles publicitarios… Es transmitir, pero no hay retorno (feedback).

COMUNICACIÓN: es el intercambio de ideas, opiniones, análisis… Comunicamos en el transcurso de una reunión, en una conversación con nuestra familia y amistades, en una asamblea. Es transmitir y recibir, hay retorno.

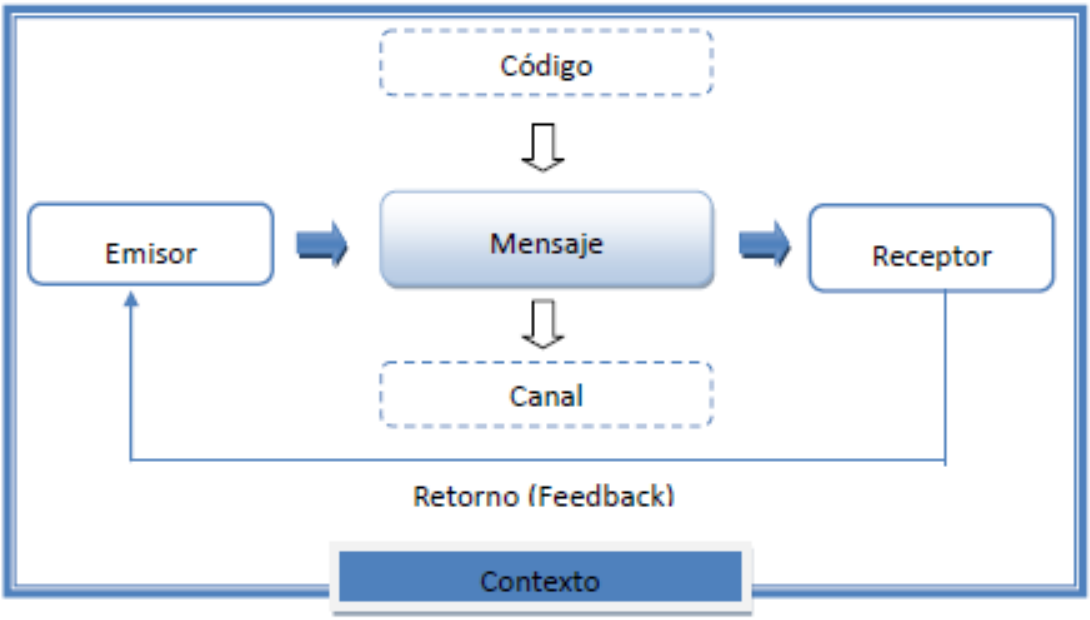
Si bien ambos procesos tienen su función en la transmisión de contenidos, es conveniente distinguirlos, puesto que a la hora de preparar una comunicación oral o escrita, no es lo mismo si se trata de proporcionar información únicamente, y por tanto sin retorno de las personas a quienes nos dirigimos, que promover un proceso de comunicación en el que no sólo vamos a proporcionar información, sino que vamos a generar un diálogo que se irá construyendo a medida que participan más personas.

Por otro lado, es importante señalar que los procesos informativos pueden tener un retorno posterior al momento que se realiza: por ejemplo, se puede escribir una carta al director de un diario manifestando desacuerdo con algún artículo, o se puede acudir a una manifestación convocada a través de una campaña informativa en vallas publicitarias.

Los medios de comunicación realizan habitualmente procesos de información, pero generan opinión y muestran la realidad desde determinados posicionamientos. Por ello es importante generar procesos comunicativos acerca de las cuestiones sociales, laborales y sindicales que presentan los medios, para contrarrestar los efectos negativos que los grupos de poder ejercen a través de los medios que controlan.

4.3. El proceso de comunicación

La palabra comunicación viene de una raíz antigua, la misma que dio origen a las palabras comunidad y comunión, que refieren de igual manera la "puesta en común" entre personas. Sin embargo, durante muchos años para hablar de comunicación se ha hecho referencia a lo que sucede entre las máquinas: "emisor" – "mensaje" – "receptor", presentándose gráficamente de la siguiente manera:



Sobre esta base se construyó un **modelo unidireccional,** que si bien contempla el retorno de información de quien recibe a quien emite el mensaje, en general se puede caracterizar por:

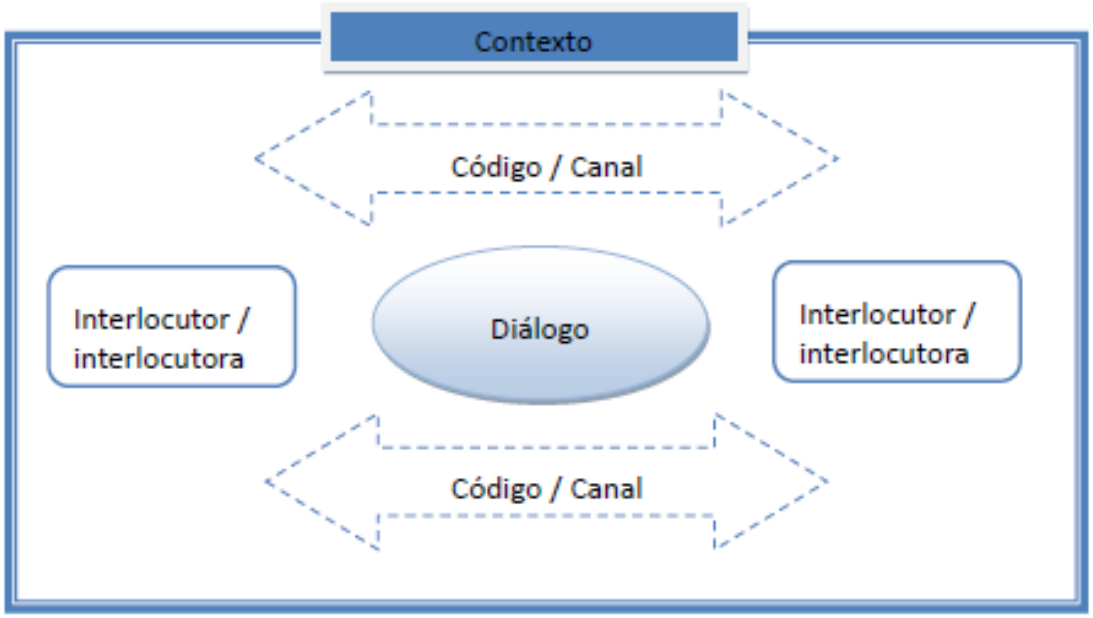
- ✓ Considerar que el papel primordial de la comunicación es la transmisión de mensajes,
- ✓ Genera monólogos (alguien habla, muchas personas escuchan),
- ✓ Asume un orden jerárquico y excluyente, privilegiando a quien emite (quien emite tiene más poder),
- ✓ No considera los puntos de vista, ni las razones de quienes reciben (deja muy poco espacio para la participación).

Este modelo, ¿es realmente comunicación? ¿Qué situaciones conoces en que

predomine este modelo y qué repercusiones tiene sobre la participación?

Frente a este modelo unidireccional proponemos un modelo de **"comunicación participativa"** que parte de considerar la comunicación como un proceso de diálogo, de puesta en común de interlocutores, caracterizado por:

- ✓ La **horizontalidad**. No hay emisores ni receptores, sino interlocutores en igualdad de condiciones (todos sabemos algo y tenemos algo que decir)
- ✓ La **inclusión**. Es un proceso que invita a participar, especialmente a aquellos sectores que están fuera de los medios masivos o tradicionales.
- ✓ La **integralidad**. Como diálogo entre personas, la comunicación considera los sentimientos, la historia y los valores, pero siempre en un marco de respeto.



En síntesis, este modelo busca que quienes dialogan sean protagonistas de los procesos de comunicación apropiándose tanto de los mensajes como de los medios y utilizando la información para dar sentido a sus prácticas y asumir un papel de ciudadanía activa, es decir, tomando las decisiones sobre su propio desarrollo.

4.4. Los elementos de la comunicación:

- El propósito: la comunicación se establece siempre con una intención: distraer, informar, motivar, convencer, persuadir, negociar… Se trata del **¿Para qué?**

- Las personas que dialogan: interlocutoras e interlocutores construyen el proceso comunicativo a través de la emisión y recepción de mensajes y señales: a través del diálogo. Tradicionalmente se ha distinguido entre quien emite y recibe, ya que identifica diferentes funciones en el proceso de comunicación:

    - **¿Quién?** Persona o personas que transmiten el mensaje.
    - **¿Para quién?** Persona o conjunto que recibe el mensaje.

  Mantendremos, a efectos metodológicos, estas dos preguntas para guiar el proceso de preparación de la comunicación: qué papel o función tenemos y cómo determina la posición concreta que tenemos en la comunicación, y quienes son las personas con las que vamos a dialogar, nuestras interlocutoras, o a las que vamos a informar, nuestras destinatarias: qué esperan y que esperamos.

- El diálogo: se construye a través de los sucesivos mensajes que se intercambian, entendiendo por éstos el conjunto de los contenidos que se transmiten. Responde a la pregunta **¿Qué?**

- El canal: es la vía por la que circula el mensaje: la palabra, la letra, la imagen, los gestos, la música, etc. Es el **¿Con qué?**

- El código: es el conjunto de signos, señales y reglas que se utilizan para transmitir el mensaje. Debe ser conocido por todas las personas que participan del proceso comunicativo para permitir que se pueda descodificar y comprender la información. Responde a la pregunta: **¿Cómo?**

- El contexto: es la circunstancia en que se produce el acto de comunicación y que ayuda o dificulta la comprensión del mensaje. **¿En qué situación?**

4.5. Los tipos de comunicación

Podemos establecer diferentes tipos de comunicación en función de las personas que participan, de los canales y códigos empleados y del grado de formalización de los procesos:

En función de las personas que participan podemos distinguir entre:

- **comunicación interpersonal**, la que se produce entre dos personas o un grupo muy reducido. En ella intervienen los cinco sentidos y suele producirse un retorno o feedback inmediato.

- **comunicación colectiva**, se produce entre una persona y un grupo, o entre dos grupos de personas.

- y **comunicación de masas**, es la que circula a través de medios de comunicación públicos, es impersonalizada.

Atendiendo al canal y el código, hay al menos cuatro tipos de comunicación:

- **comunicación verbal o el diálogo**: representa una conversación recíproca entre las dos partes y tiene como código la lengua humana. Las conversaciones cotidianas con amistades y familiares, las asambleas en el trabajo, las reuniones en el sindicato y las negociaciones se realizan a través del canal directo de la voz y producen una comunicación directa.

- **comunicación escrita**: utiliza, al igual que la comunicación verbal, la lengua como código, pero el canal es un medio escrito: una hoja informativa, un acta de reunión, una carta, etc., y se traducen en una comunicación indirecta mediatizada por el recurso escrito.

- **comunicación no verbal**: esta categoría de la comunicación incluye la comunicación a través de enviar y recibir mensajes sin palabras, que se transmiten a través de expresiones faciales, contacto visual, gestos, posturas o el lenguaje corporal. De hecho, la comunicación verbal suele contener elementos no verbales denominadas para-lenguaje que forman parte de la calidad de voz, la entonación, el estrés, la emoción y el estilo de hablar.

- **comunicación visual**: este método de transmisión de ideas y la información se relaciona principalmente con imágenes que incluyen signos, tipografía, dibujo, diseño gráfico, ilustración, el color y los recursos electrónicos. Esta forma de comunicación con efecto visual enfatiza en el concepto de que un mensaje visual con texto tiene un

mayor poder de informar, educar o persuadir a una persona.

Por otra parte, cabe distinguir, en el seno de las organizaciones, entre la comunicación que se realiza a través de estructuras y dispositivos establecidos al efecto, *comunicación formal,* y la que se realiza fuera de tales dispositivos, de forma espontánea, *comunicación informal.* En el análisis organizacional es importante contemplar ambos tipos de comunicación, pues a menudo los procesos comunicativos informales son más potentes que los formales y tienen una influencia significativa en los procesos y las relaciones.

4.6. Las barreras a la comunicación

Las *barreras* son factores de diferente naturaleza que crean dificultades para lograr una comunicación exitosa. Se pueden producir en las personas que conversan, en el medio por el que se transmite o por cuestiones del contexto. Entre las principales barreras se encuentran las siguientes:

- *Percepciones diferentes*. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias perciben el mismo fenómeno de distintas maneras.

- *Diferencias culturales y de lenguaje*. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para todas las personas que participan de la comunicación, cosa que no siempre sucede, por diferencias culturales, o de otro tipo.

- *Emociones*. El temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de emociones o sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original.

- *Relaciones interpersonales y sociales*. El nivel de las relaciones que existan entre quienes dialogan (confianza, desconfianza, prejuicios) pueden afectar la efectividad de la comunicación.

- *Prejuicios, de percepción y atribución*. Los estereotipos que tengan quienes participan en el proceso de comunicación ("los sindicatos están en contra del progreso de las empresas") afecta el nivel de comprensión de mensajes y conductas.

- *Filtración o manipulación*. La información puede "manejarse" para que sea vista de manera diferente. Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presentes en la

filtración.

- *Exceso o falta de información*. En ocasiones se proporciona tanta información que el mensaje o los mensajes principales se diluyen, no siendo asimilados, o al contrario, queremos ahorrar tanto que olvidamos dar la información clave de forma suficiente.

4.7. La comunicación en las organizaciones sindicales

La comunicación cobra especial relevancia en las organizaciones sindicales: es el vehículo que favorece la participación, la organización, la toma de decisiones, el logro de objetivos, la generación de alianzas y la incidencia en la sociedad y en las relaciones sociales, económicas y laborales. Se entiende por ella el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional hace referencia al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio. También puede tener el objetivo de influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Una comunicación estratégica sindical pasa por responder a preguntas tales como:

- ✓ ¿Qué imagen del sindicato tiene el entorno inmediato? ¿Qué acciones lleva a cabo el sindicato para incidir en la imagen que se tiene de él?
- ✓ ¿Cómo participan las trabajadoras y los trabajadores de la actividad sindical? ¿Y de la toma de decisiones?
- ✓ ¿Qué cauces internos facilitan la coordinación, la elección de estrategias y acciones y la toma de decisiones?
- ✓ ¿Cómo se establecen relaciones con otros agentes y organizaciones? ¿Se dota el sindicato de estructuras específicas para ello?
- ✓ ¿En qué espacios públicos y negociaciones tiene presencia el sindicato?

¿Cómo participa en tales espacios?

> La comunicación es como el aceite que mueve el engranaje organizacional. Si los flujos de información son ágiles, multidireccionales y promueven el diálogo; la organización como un todo cumplirá de manera eficiente con su misión.

En la organización conviven los tres tipos de comunicación vinculados a las personas que participan de ella: la interpersonal, la colectiva y la comunicación de masas o pública.

La **comunicación interpersonal** es aquella que se produce de forma directa entre dos personas, o un grupo muy reducido, en el interior de la organización sindical: entre dos sindicalistas; entre un trabajador o una trabajadora (o un grupo reducido) y su representante sindical; entre dirigentes sindicales en su actividad cotidiana, etc. Esta comunicación se caracteriza por ser directa, verbal, con un fuerte contenido no verbal e informal.

Algunos elementos que vale la pena considerar para mejorar la comunicación interpersonal en las organizaciones son:

• Toda organización debe tener mecanismos formales de comunicación: cartas, circulares, memorias, pizarras, reuniones.

• Las decisiones importantes que impliquen a otras personas deben quedar por escrito y ser informadas oportunamente.

• Es conveniente tener las normas y procedimientos, en el mejor de los casos decididos por consenso. Estos deben estar por escrito y hacerse del conocimiento de todas las personas involucradas.

• Se deben generar espacios para evaluar el clima organizacional, espacios que generen confianza para que la gente pueda expresar lo que siente.

• Los conflictos no deben ignorarse y deben tratarse prontamente y entre las personas involucradas, siendo recomendables mecanismos de mediación y arbitraje.

• La motivación es un elemento clave. Las organizaciones deben procurar mecanismos para mantener a su gente motivada y activa. Cuando esto no es así, no hay que perder tiempo y averiguar las causas. “Si nunca damos un elogio,

cómo queremos que nos acepten una queja”.

• No olvidar que somos personas. No se trata de estar en una organización para hacer amistades, pero pensemos siempre que aquella persona no sólo es un compañero o compañera de trabajo o del sindicato, sino alguien como yo, con una historia y una situación de vida que merece ser valorada.

La **comunicación colectiva** es aquella en la que interviene un número elevado de personas, donde se pone en relación una persona con un grupo o dos grupos entre sí, con un objetivo definido. Se realiza tanto a través de la comunicación verbal como de la escrita. En las organizaciones sindicales la comunicación verbal, y no verbal, es la que predomina, que suele complementarse con comunicación escrita, y puede apoyarse en medios visuales, como proyecciones y vídeos, y hay canales formales establecidos al efecto, si bien no están exentas de comunicación informal. Ejemplos de comunicación colectiva verbal en el seno de las organizaciones sindicales son:

- ✓ las asambleas,
- ✓ las reuniones,
- ✓ las mesas de negociación,
- ✓ las charlas,
- ✓ las jornadas y conferencias, etc.

Los cauces de comunicación escrita son muy habituales en los locales sindicales y en los centros de trabajo, tanto como apoyo a la comunicación verbal, por ejemplo las **convocatorias de reuniones o asambleas y las actas** recogiendo las principales decisiones y conclusiones, como con carácter informativo por si solos, como los **tablones de anuncios**, donde se mantiene una información constante, actualizada y de interés para las trabajadoras y los trabajadores, los **afiches y carteles** que permiten su distribución más allá de los locales sindicales, llegando a los centros de trabajo y a la comunidad.

También podemos considerar comunicación colectiva la que se realiza a través de las **tecnologías de comunicación**: cada vez parecen más indispensables los correos electrónicos, las webs, los blogs, las redes sociales.

La **comunicación de masas o pública** la definimos como aquella comunicación colectiva realizada a través de medios de comunicación impresos (carteles, periódicos, revistas, libros, etc.) o audiovisuales (radio, cine, televisión, grabaciones, etc.). Las organizaciones sindicales realizan campañas de sensibilización y reivindicación constantemente a través de los medios de comunicación, combinando los medios propios, como las web, los blogs, las asambleas y las reuniones, con medios de comunicación de masas, como las radios, las vallas publicitarias en espacios públicos, la prensa y la televisión, al objeto de llegar al máximo de personas.

4.7. La dimensión emotiva de la comunicación y del aprendizaje

A lo largo de este capítulo se ha mencionado a las emociones como parte integrante de la comunicación, pues influyen directamente en todo mensaje que mandamos y recibimos. Considerado que objetivo de la comunicación es la trasmisión de mensajes que nuestro destinatario e interiorice, cabe focalizar algunos aspectos de la **dimensión emotiva en el proceso de aprendizaje**, para reconocerla en la acción del sindicalista.

El aprendizaje es el proceso a través del cual no solo se adquieren nuevos conocimientos y habilidades, sino que se trasmiten “saberes emotivos” y relacionales. Asimismo, a través del aprendizaje se modifican o transforman las informaciones, valores y actitudes con los que se orientan las acciones individuales y sociales.

Por eso, el aprendizaje es un **proceso integral**, compuesto por varios elementos interdependientes y multidimensionales. El conocimiento y manejo de su complejidad es fundamental para un desarrollo completo del rol del comunicador, y -en nuestro caso- del comunicador sindical.

Antes que nada, **al aprendizaje nace de la experiencia**. Aunque cuando aprendamos a través de una actividad individual, estamos inmersos dentro de un contexto social y cultural que influye de forma determinante en el resultado

del aprendizaje: a través de las relaciones afectivas, personales y sociales se asimilan e interiorizan nuevos conocimientos (hechos, vivencias, conceptos, procedimientos, valores) y se construyen nuevas representaciones mentales (conocimientos), que luego se pueden aplicar en situaciones diferentes a los contextos donde se aprendieron.

En particular, para aprender de la experiencia nos servimos de "**representaciones**": se trata de imágenes, ideas, pensamientos que emergen de las interacciones cotidianas de los sujetos, sus experiencias previas y su entorno. A nivel colectivo, los grupos elaboran y comparten de manera involuntaria representaciones, reflejo de su contexto institucional y normas sociales.

Una vez conformada, la representación colectiva (**imaginario colectivo**) actúa sobre la representación individual de los sujetos como una fuerza externa, es decir, como una estructura omnipotente y omnipresente que se coloca por encima de las personas aún en contra de su voluntad, influyendo sobre su forma de entender el mundo.

De esta forma, es equivocado pensar en las emociones como contrapuestas a la razón, como algo que haya que "racionalizar" para que la comunicación y el aprendizaje sean "objetivos": todo mensaje, **toda comunicación y todo aprendizaje son el resultado de una serie de procesos tanto cognitivos cuanto emotivos**, que se manifiestan en la interacción relacional y comunicativa.

Todo eso implica que en nuestro rol de comunicadores dentro de la actividad sindical, siempre traemos con nosotros nuestra propia visión del mundo (creencias y valores),experiencia de vida, ideas y representaciones de las

cuestiones que trata, el valor que damos a nuestro trabajo, las teorías que hemos interiorizado, nuestras propias expectativas, esperanzas y temores.

Estos elementos configuran los "saberes del sindicalista" como:

- **Saberes cognitivos**: comprenden los conocimientos de carácter "científico", técnico e instrumental que conciernen los modelos y procesos finalizados a tratar - comprender las cuestiones del trabajo sindical.
- **Saberes normativos**: comprenden los aspectos ideales, éticos, morales, ideológicos que orientan el trabajo sindical.
- **Saberes emotivos-relacionales**: comprenden los procesos de interacción comunicativa y relacional con los que se entra en juego en el trabajo sindical.

En particular, los saberes emotivos tienen algunas características peculiares:

- **Circularidad comunicativa**: la comunicación es al mismo tiempo verbal y no verbal, y estas dos dimensiones están interrelacionadas;
- **Generatividad:** el modo con el cual se participa a la interacción comunicativa es generador de actitudes y posiciones que configuran el contexto comunicativo.
- **Subconciencia:** hay elementos subconscientes que se manifiestan a través de códigos de comunicación emotivo - afectivos.
- **Orden Social:** los saberes relacionales se van formando y re-formando mediante la participación a los contextos sociales y por la experiencia personal y profesional.
- **Función de confianza:** las señales emocionales que las personas se intercambian ininterrumpidamente trasmiten mensajes de confiabilidad y de seguridad que regulan las relaciones.

Los tres diferentes tipos de saberes del sindicalista (cognitivo, normativo y emotivo) influyen de forma diferente en como tramitamos o recibamos un mensaje, según los sujetos con los que comuniquemos (futuros cuadros, colegas, lideres, expertos, representantes de las partes sociales etc.), cuanto según las cuestiones objeto de la comunicación (normas laborales, empleo,

protección social, dialogo social, negociación, trabajo decente, metodología de la formación etc.)

En conclusión, **es necesario tomar conciencia de nuestras emociones y de las implicaciones que tienen en nuestra comunicación y aprendizaje**. En hacerlo, no basta entenderlas solo en clave individual, sino que hay que tomar en consideración el contexto relacional en el que se desarrolló nuestro aprendizaje, pues este contexto influye directamente sobre nuestra forma de comunicar y aprender, así como sobre los contenidos de los mensajes que recibimos y mandamos.

Actividad 4: **La comunicación en las organizaciones sindicales.**

Objetivos:

- Compartir experiencias de comunicación de las organizaciones sindicales a las que pertenecemos.
- Identificar los elementos de la comunicación de los ejemplos concretos.
- Analizar las barreras a la comunicación que se producen o se pueden producir en los procesos comunicativos más habituales.
- Identificar las necesidades de comunicación en la acción sindical.

Desarrollo: (Duración total prevista: 2 horas y medias)

1. Cada participante, de forma individual, relaciona las experiencias de comunicación que conoce en su organización sindical y las describe utilizando la hoja de trabajo 1. Se tomarán tanto las que son meramente informativas como las que promueven procesos de diálogo. 15 minutos.

2. En pequeños grupos se ponen en común los ejemplos de comunicación y se seleccionan tres, uno por cada de una de los siguientes tipos:

   - Comunicación interpersonal.

   - Comunicación colectiva.

   - Comunicación de masas.

3. Para cada uno de los ejemplos seleccionados por el grupo se analizan las siguientes cuestiones (45 minutos):

   3.1. El tipo de relación que se da en esa comunicación: complementaria o simétrica.

   3.2. Los tipos de comunicación que se dan atendiendo al canal y código empleados: oral, escrita, no verbal y visual. Describiendo el papel de cada uno de ellos en el proceso de comunicación.

   3.3. Las barreras o ruidos que se producen o que se pueden producir y las posibles estrategias para prevenirlos.

   3.4. La convivencia de procesos comunicativos formales e informales, y el impacto que la comunicación informal puede tener en la comunicación formal.

4. En plenaria se pasa a exponer el resultado de los grupos, distinguiendo dos

partes (30 minutos):

1. Relación de ejemplos aportados al grupo, presentados de forma sintética, que se recogen en un papelógrafo agrupándolos según se trate de interpersonales, colectivos o de masas.

2. Presentación de los tres ejemplos seleccionados: descripción de los elementos del proceso de comunicación identificados en cada uno de los tres casos de cada grupo (parte correspondiente de la hoja de trabajo 1) y análisis de los aspectos de relación y comunicación (hoja de trabajo 2).

5. Debate abierto (30 minutos) sobre la información compartida, extrayendo conclusiones respecto a las necesidades de comunicación de las organizaciones sindicales y la necesidad de dotarse de canales, herramientas y dispositivos que faciliten una comunicación organizacional integrada y coherente, teniendo en cuenta:

- Comunicación entre y con las trabajadoras y los trabajadores.
- Comunicación interna:
  - en el sindicato.
  - en la organización sindical.
- Comunicación externa:
  - con los agentes económicos y sociales.
  - con otras organizaciones de la sociedad civil.
  - con la población.

Hoja de trabajo 1: Procesos de comunicación en nuestras organizaciones sindicales.

Ejemplo de comunicación	**Propósito** **¿Para qué?**	**Interlocutores** **¿Quién?** **¿Para quién?**	**Contenidos** **¿Qué?**	**Canal y Código** **¿Con qué?** **¿Cómo?**	**Contexto** **¿Dónde?** **¿En qué circunstancias?**	**Resultados** **¿Qué se logró?**

Hoja de trabajo 2: análisis de los ejemplos de comunicación.

Ejemplos de comunicación	**Tipo de relación: simétrica o complementaria.**	**Tipo de comunicación atendiendo al canal y código: oral, escrita, no verbal y visual.**	**Barreras y estrategias para superarlas.**	**Convivencia de comunicación formal e informal.**
Comunicación interpersonal:				
Comunicación grupal:				
Comunicación de masas:				

En síntesis

- La **comunicación es un proceso humano básico** que implica tanto el intercambio de información como el establecimiento de relaciones.
- **Información y comunicación no es lo mismo**: la primera es la emisión de información sin retorno, mientras que la comunicación implica una interacción constante entre interlocutores.
- Los elementos fundamentales de la comunicación son: el propósito con el que se comunica -**¿por qué?**-, las personas que interaccionan -**¿quiénes?**-, los mensajes que se transmiten a través del diálogo -**¿qué?**-, el canal por el que circula -**¿con qué?**-, el código que se utiliza -**¿cómo?**- y el contexto -**¿en qué situación?**
- La comunicación puede clasificarse, entre otros criterios, por las personas que intervienen –**interpersonal, colectiva y de masas o pública**–, por el canal y el código utilizado –**verbal, escrita, no verbal y visual**- y por la existencia o no de cauces estructurales para que se produzca –**formal e informal**–.
- Existen elementos derivados tanto de las personas que hablan, como del contexto, como de los canales utilizados, que pueden distorsionar el proceso comunicativo: son las llamadas barreras.
- En las organizaciones sindicales podemos encontrar todos los tipos de comunicación, la interpersonal, la colectiva y la de masas o pública, dado que se da una interacción constante de sus miembros, con mayor o menor grado de formalidad, y de la organización con el medio. Por ello se puede y se debe prestar atención a la comunicación organizacional y dotarla de medios para que sea eficaz.
- Las **emociones** son parte integrante de la comunicación y del aprendizaje, pues influyen directamente en todo mensaje que mandamos y recibimos. El aprendizaje es un proceso integral que nace de la experiencia, y está influenciado por las relaciones personales que vivimos, las normas sociales y el imaginario colectivo de nuestro contexto. Es necesario tomar conciencia de nuestras emociones y de las implicaciones que tienen en nuestra comunicación y aprendizaje.

5. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Todos los escenarios de comunicación, negociación y diálogo ponen en juego nuestras habilidades de comunicación interpersonal.

El proceso de comunicación requiere de un amplio repertorio de habilidades: escuchar, observar, hablar, cuestionar, analizar y evaluar. Controlar nuestro estilo de comunicación pasa por tres premisas básicas que nos serán de mucha utilidad en las relaciones que establecemos en nuestro accionar sindical: **saber escuchar, mantener una actitud asertiva y dominar nuestro lenguaje no verbal**.

5.1. La escucha activa.

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás: se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. *Escuchar* requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?

Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Ventajas de practicar la escucha activa:

1. Si sabemos escuchar, los demás sentirán la confianza necesaria para ser sinceros.

2. La persona que nos habla se siente valorada. Y ésta es una de las formas más inmediatas y sencillas de poner en práctica la motivación.

3. Escuchar tiene efectos tranquilizantes y facilita que se eliminen tensiones. Y esto es muy importante en ambientes laborales donde el estrés se está convirtiendo en el protagonista principal de las comunicaciones.

4. Favorece una relación positiva con su interlocutor. Ya sea que usted ocupe o no un puesto directivo, siempre le servirá para fomentar unas buenas relaciones.

5. Permite llegar al fondo de los problemas y no tomar medidas de emergencia que, con el tiempo, son peor remedio que la enfermedad.

6. Logramos respeto de la persona que nos habla. Porque el respeto es una de esas cosas importantes en la vida, que "cuanto más se reparte más se tiene".

7. Es una recompensa para la persona con la que hablamos. De ahí que deba ser utilizada con prudencia cuando nos relacionamos con personas que tienden a hablar en exceso.

Habilidades para la escucha activa:

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona: mostrar que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que la otra persona acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que nos está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.

Algunos ejemplos serían: "Esto que dices es muy interesante"; "Me ha aportado mucho hablar contigo" o "Entiendo que conoces muy bien lo que ocurre en tu trabajo". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

5.2. La asertividad

Existen tres estilos básicos de comunicación, diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

Pasividad, o no asertividad. Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazadas o incomprendidas o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás.

Agresividad. Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, y se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Asertividad. Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa y aceptándolos de forma abierta y honesta.

Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos de la otra persona y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos, y en hacer y aceptar quejas.

Técnicas asertivas

Para llegar a ser una persona asertiva hay que practicar. Las técnicas que se describen a continuación son fórmulas que han demostrado ser efectivas para vencer dichas estratagemas.

▪ **Técnica del disco roto**. Repite tu punto de vista con tranquilidad, sin dejarte ganar por aspectos irrelevantes (Sí, pero… Sí, lo sé, pero mi punto de vista es… Estoy de acuerdo, pero… Sí, pero yo decía… Bien, pero todavía no me interesa).

▪ **Técnica del acuerdo asertivo**. Responde a la crítica admitiendo que has cometido un error, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona. (Sí, me olvidé de la cita que teníamos para comer. Por lo general, suelo ser más responsable).

▪ **Técnica de la pregunta asertiva**. Consiste en incitar a la crítica para entender el punto de vista del otro y obtener información a utilizar en tu argumentación (Entiendo que no te guste el modo en que actué en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó? ¿Qué es lo que te molesta de mí que hace que no te guste? ¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrada?)

▪ **Técnica para procesar el cambio**. Desplaza el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre tu interlocutor y tú, dejando aparte el tema de la misma. (Nos estamos saliendo de la cuestión. Nos vamos a desviar del tema y acabaremos hablando de cosas pasadas. Me parece que estás enfadado).

▪ **Técnica de la claudicación simulada** (Banco de niebla). Aparenta ceder terreno sin cederlo realmente. Respeta y muéstrate de acuerdo con el argumento de la otra persona pero no consientas en cambiar de postura (Es posible que tengas razón, seguramente podría ser más generoso. Quizá no debería mostrarme tan duro, pero…).

▪ **Técnica de ignorar**. Ignora la razón por la que tu interlocutor parece estar enfadado y aplaca la discusión hasta que éste se haya calmado (Veo que estás muy trastornado y enojado, así que ya discutiremos esto luego).

▪ **Técnica del quebrantamiento del proceso**. Responde a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra o con frases lacónicas (Sí… no… quizá).

▪ **Técnica de la ironía asertiva**. Responde positivamente a la crítica hostil (Gracias…).

▪ **Técnica del aplazamiento asertivo**. Aplaca la respuesta a la afirmación que intenta desafiarte hasta que, tranquilamente, te sientas capaz de responder a ella apropiadamente. (Prefiero reservarme mi opinión al respecto… No quiero hablar de eso ahora).

5.3. La comunicación no verbal

La comunicación no verbal es la que nos sirve de refuerzo en nuestros mensajes: nuestros gestos, movimientos, la distancia que tenemos respecto a las personas con las que conversamos, etc. proporcionan información relevante. Y muchas veces es más importante el "cómo" comunicamos que lo que estamos diciendo.

> *Personas expertas que han estudiado el tema concluyen que el 30% del contenido de un mensaje viene dado por las palabras y el 70% por la comunicación no verbal.*

Muy a menudo la comunicación no verbal es involuntaria y difícil de controlar. Por eso se considera que da mucha información, y además es más sincera que la comunicación verbal, puesto que revela los sentimientos e intenciones de quienes comunican. Por lo tanto es de suma importancia que observemos detalles como la postura corporal, la mirada, el gesto, etc., poniendo atención en cómo transmitimos y observando cómo transmiten las personas con las que dialogamos o a quienes escuchamos.

La comunicación no verbal actúa de tres maneras: comunicando actitudes y emociones, apoyando la comunicación verbal y sustituyendo al lenguaje.

Desde el punto de vista de las técnicas de comunicación, es importante observar y controlar la relación entre la comunicación verbal y no verbal, de forma que se busque la coherencia entre ambas formas de comunicar. Así puede darse una de estas tres situaciones:

- redundancia: una refuerza a la otra,
- complementariedad: ambas se detallan, completan y enriquecen mutuamente,
- o conflicto: se contradicen.

¿Qué información puede transmitir la comunicación no verbal?

No es fácil responder a esta pregunta, ya que la comunicación no verbal, al contrario que la verbal, no es lineal, sino espontánea y depende de muchas variables personales, sociales y culturales. Pero todas las personas experimentamos sensaciones en la interacción con otras en función de lo que expresan más allá de las palabras:

¿Qué pensamos de quien se desplaza constantemente, desvía la mirada hacia cualquier sitio en lugar de mirarnos a los ojos o mueve en exceso los brazos y las piernas mientras conversa?

¿Cómo nos sentimos cuando la persona con la que conversamos alza la voz o grita?

¿Cómo reaccionamos cuando alguien con quien no tenemos confianza se nos acerca en exceso al hablar?

Dependerá de la situación, del contexto y de la relación la posible interpretación de esos signos no lingüísticos, pero sin duda es importante tener en cuenta algunas cuestiones a la hora de conocer las posibilidades de interpretar y/o adecuar la comunicación no verbal:

Los **movimientos del cuerpo**:

- ✓ La posición del cuerpo y de los miembros: la forma cómo se sienta la persona, cómo está de pie... Son los vehículos con los que las personas reflejan sus actitudes y sentimientos personales y su relación con otras personas. Pueden indicar tensión, atención, indiferencia.
- ✓ La mirada: el contacto visual es señal de implicación e indica que estamos atendiendo a quien nos habla. Se utiliza para establecer el contacto ocular y, en reuniones o encuentros donde intervienen varias personas, sirven para regular los turnos de palabra.
- ✓ La expresión facial: facilita retroalimentar la información al interlocutor, sobre si se comprende el mensaje, y del efecto que éste le provoca. Es un indicador activo de escucha.
- ✓ La sonrisa tiene una función amortiguadora frente a la agresión, forma parte de los saludos y de las conductas de cortesía y amabilidad y abre los procesos de comunicación.
- ✓ Los gestos de las manos y los brazos pueden revelar emociones, de forma involuntaria, o aclarar mensajes.

La **voz**: la entonación de la voz, el volumen, las pausas que hacemos al hablar, el

ritmo de nuestras palabras y el énfasis que utilizamos al expresarnos dan cuenta de muchas emociones, reacciones y actitudes en el proceso comunicativo. Es importante adaptar el volumen y el tono a la situación del proceso, intercalar las pausas adecuadas para facilitar la comprensión del mensaje y utilizar los silencios oportunamente.

El **espacio personal:** proximidad física, el espacio que una persona considera como propio, es como una "burbuja de aire portátil" y debe ser respetado, en caso contrario la intromisión provoca cambios fisiológicos y emocionales. Debemos "mantener la distancia " si no queremos provocar tensión, alterando el proceso comunicativo. En cambio, en determinadas situaciones el contacto personal facilita la comunicación, la empatía y la relación.

En síntesis, para mejorar la comunicación interpersonal, es recomendable:

- Escuchar con atención: practicar la “escucha activa”.
- Utilizar la retroalimentación o retorno, para verificar que se ha comprendido lo que se pretendía transmitir, tanto facilitándola a la otra persona como solicitándola cuando no se nos da.
- Asumir una actitud de empatía con el interlocutor: "ponerse" en el lugar del otro.
- Aclarar las diferencias en las percepciones.
- Enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades de las otras personas que participan de la comunicación: lo importante no es lo que se dice, sino lo que entiende la persona con la que estamos conversando.
- Utilizar expresiones que "faciliten " la comunicación y evitar las que la "obstruyen".
- Mantener la congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal: tan importante como “lo que se dice” es “cómo se dice”.
- Eliminar o evitar los ruidos o interferencias.
- Evitar los prejuicios, tratar de dejarlos a un lado.
- Controlar las emociones que puedan perjudicar las comunicaciones.

Actividad 5: Practicando las habilidades para mejorar la comunicación interpersonal.

Objetivos:

- Poner en práctica las técnicas de escucha activa y actitud asertiva en una conversación.
- Observar e interpretar los efectos de la comunicación no verbal.
- Analizar las barreras a la comunicación que se producen o se pueden producir en los procesos comunicativos más habituales.
- Identificar los estilos de comunicación personales.

Desarrollo: (Duración total prevista: 2 horas y cuarto). Esta actividad se divide en tres partes:

1ª parte: triangulo de escuchas. Duración: 45 minutos.

1. Se divide el grupo en triadas, siendo identificada cada una de las personas como A, B o C, que conversarán sobre un tema elegido de entre la lista que se suministra por parte de quien dirige la actividad.
2. Cada persona asume un rol diferente: A es quien habla, B quien escucha y C quien observa la conversación y hace de árbitro. A inicia la conversación, que es seguida por B, es decir, que puede intervenir cuando lo considere pero sólo a efectos de aclarar o pedir información. B debe hacer un resumen de lo que A ha expresado, y tanto A como C pueden en cualquier momento interrumpir para mostrar descuerdo con el resumen de B. C debe observar que quien escucha, al realizar el resumen, no omite, distorsiona, añade, responde o interpreta lo que dice A. El proceso total de hablar y resumir no debe superar los 7 minutos.
3. El proceso se repite dos veces más, rotando los roles, de forma que cada persona sea una vez quien habla, otra quien escucha y otra quien observa. En cada ocasión quien habla escoge el tema de entre los que aparecen en la lista proporcionada.
4. Finalizada las tres conversaciones, se realiza un debate en cada triada contestando estas preguntas: ¿Cuáles han sido las dificultades en cada uno de los papeles: hablar, escuchar, observar/arbitrar? ¿Qué barreras surgieron durante el ejercicio de la escucha? ¿Qué hemos aprendido acerca de nuestra propia expresión?

2ª parte: mensajes mezclados. 30 minutos.

1. Se mantienen los mismos grupos, pero en esta ocasión pueden elegir libremente el tema sobre el que van a conversar y no hay cambio de roles: una persona será quien inicie la conversación, a modo de emisor o emisora, otra será quien participe a modo de receptor o receptora, y la tercera quien observa.
2. A los cinco minutos de conversación espontánea, cada participante de la triada recibirá una hoja con instrucciones sobre cómo continuar la conversación. Cuando hayan leído las instrucciones retomarán el diálogo que se prolongará durante 10 minutos.
3. Cada grupo debate, durante diez minutos, sobre lo que ha ocurrido en la conversación: primero quienes han observado hacen un reporte de sus observaciones sobre las otras dos personas como emisoras y receptoras, a continuación comparten las instrucciones recibidas, para finalmente compartir como se han sentido y que uso han hecho de la escucha activa, de la asertividad y de la comunicación no verbal.

3ª parte: puesta en común y análisis. 60 minutos.

1. Se pone en común las conclusiones a las que han llegado en la primera parte, recogiéndolas en papel o en pizarra, y sintetizando las características de la escucha activa, la facilidad o dificultad para practicarla y los beneficios de ésta. Las personas que integran el grupo pueden compartir sus auto-evaluaciones respecto a la práctica realizada: en qué medida han sabido utilizar las técnicas propuestas de parafraseo, refuerzo y resumen y han sido capaces de sentir empatía con su interlocutor.
2. Para la segunda parte, se pone en común los efectos que los diferentes papeles de las personas que actuaban como receptoras tuvieron sobre los sentimientos y percepciones de quienes emitían. Previamente, quien dirige la actividad explica con brevedad el papel de las personas que actuaban como receptoras, y se discute sobre:
   - Cómo se sintieron representando los diferentes papeles de receptor.
   - Cómo se sintieron tratando de comunicarse con los diversos tipos de receptores (incluyendo frustraciones y satisfacciones) y cómo la actitud de éstos condicionó la posibilidad de desarrollar una actitud asertiva.
   - El nivel de comunicación logrado por cada tercia y cada estilo de receptor.
   - La importancia de la congruencia, la claridad y la apertura en la comunicación, a nivel tanto verbal como no verbal.

6. LA COMUNICACIÓN COLECTIVA.

En la actividad sindical destacan tres formas de comunicación verbal colectiva: las charlas, las asambleas y las reuniones. Vamos a especificar las características propias de cada una de ellas, con los elementos que las hacen diferentes entre sí y las cuestiones fundamentales para prepararlas y desarrollarlas de forma efectiva, para pasar posteriormente a abordar la preparación personal que debemos hacer para participar en cualquiera de ellas: para **hablar en público**.

6.1. La charla coloquio. El debate.

Consiste en una exposición oral que realiza una persona, acerca de un tema, que puede ser seguida de coloquio y debate posterior con el público. La charla coloquio es una variante del mitin o conferencia en la que, además de proporcionar información, se espera que el auditorio tenga posibilidad de ampliar y rebatir los argumentos a quien habla.

¿Con qué objetivo?

Lo primero que debemos hacer es determinar qué pretendemos conseguir a través de la charla. En general, los objetivos que persigue esta forma de comunicación se pueden resumir en tres:

- Proporcionar información a muchas personas en poco tiempo.
- Transmitir conocimientos de manera sistemática.
- Persuadir, motivar, movilizar.

Es posible que se den varios de estos objetivos a la vez, pero es preciso que exista uno concreto y alcanzable por encima de los demás. Por tanto, cabe comenzar contestando a las siguientes preguntas, para delimitar nuestro objetivo:

- ✓ ¿Por qué me dirijo al público?
- ✓ ¿Qué deseo conseguir?
- ✓ ¿Qué deseo que las personas receptoras hagan o sientan después?

La definición de los **objetivos** es importante, no sólo para orientar la forma y el modo en que hablaremos, sino porque una vez definidos nos ayudan a acotar el **mensaje principal** que pretendemos transmitir y los **mensajes secundarios** a través de los cuales articularemos el discurso. Dichos mensajes no tenemos porque reproducirlos tal como los hemos definido, pero todo lo que comunicamos tiene que ser coherente con ellos.

¿A quién me dirijo?

En el ámbito sindical lo habitual es que nos dirijamos a un grupo de trabajadores y trabajadoras, que en ocasiones puede estar limitado a quienes están sindicados. En otras ocasiones se convocan charlas para el conjunto de la ciudadanía, con independencia de su situación laboral, cuando el tema es más amplio o tiene una proyección sobre la comunidad. Las personas que van a acudir son las verdaderas protagonistas de la charla, no quien la damos.

Debemos pensar en cual va a ser nuestro público, qué necesitamos saber de él, que características socioculturales tiene, porque van a acudir a escucharnos, qué pueden esperar de nuestra comunicación y cuáles son sus deseos y necesidades.

Los diez mandamientos del lenguaje popular

El lenguaje popular es el de la gente, el que permite que nos entendamos mejor. Estos son los diez mandamientos que como buenos comunicadores y comunicadoras debemos seguir:

1. Amarás las palabras sencillas sobre todas las demás.
2. Usarás un lenguaje hablado como si estuvieras conversando con tu gente.
3. Usarás un lenguaje activo, con muchos verbos de acción.
4. Usarás un lenguaje vivo, con muchos sustantivos concretos.
5. Bajarás de las nubes, dejando atrás la abundancia de sustantivos abstractos, los adjetivos derivados y los adverbios terminados en “mente”.
6. Huirás de las malas combinaciones entre sustantivos abstractos y adjetivos derivados.
7. No desearás usar jergas de ninguna profesión.
8. No usarás oraciones largas, ni abusarás de las frases subordinadas.
9. No te desviarás de la idea principal ni cambiarás el orden natural de la frase.
10. Escucharás a tu gente con todo tu corazón y así aprenderás todos los colores y sabores de su lenguaje.

Del mismo modo debemos tener en cuenta tres características del público:

- La heterogeneidad o homogeneidad: no es lo mismo dirigirse a un grupo de personas que comparten fuertemente algún rasgo importante para el tema del que se va a hablar (homogéneo), que un grupo dispar que no comparte de forma explícita algo común en relación al asunto a tratar (heterogéneo).
- La audiencia se condiciona a sí misma. La actitud de la mayoría imperará aunque se trate de un grupo heterogéneo, la risa provocará más risa, el silencio generará un silencio mayor, de ahí la dificultad de realizar la primera pregunta en un coloquio.
- El público que nos escucha no es un ente abstracto, está formado por personas que, de forma individual o como grupo, han tenido unas determinadas vivencias en los momentos previos a nuestra intervención, el recuerdo de éstas puede aparecer en cualquier momento y provocar la distracción.

Seis indicios que toda audiencia desea captar.

Las personas a quienes nos dirigimos tienen que percibir, desde el primer momento, indicios (señales) que le aseguren que **va a valer la pena escucharnos**. Cada indicio va interrelacionado con todos los demás. Los seis indicios que les presentamos forman una unidad y como tal deben usarse.

- Uno: **No voy a haceros perder el tiempo**. Es necesario dar muy pronto este indicio, a ser posible en los primeros diez segundos: "*Me gustaría empezar* (indicio) *esta breve explicación* (se refuerza el indicio) *preguntando a todas las personas presentes cómo creen que serían las condiciones de trabajo sin el derecho a la negociación colectiva".*

- Dos: **Sé quiénes sois**. No sólo hay que conocer bien la audiencia, sino que hay que hacérselo saber: *"El sindicato sólo tiene sentido si son ustedes, las trabajadoras y los trabajadores, quienes nos trasladan sus problemas diarios relacionados con las largas jornadas…"*

- Tres: Lo que os voy a contar está **bien organizado**. Debemos organizar la información y, de ser posible, hacer que la estructura del nuestro discurso resulte clara a la audiencia: *"En toda negociación hay dos aspectos* (indicio)*, los*

intereses de los patronos y los de las trabajadoras y trabajadores, y me gustaría hablar sobre ambos, unos minutos, antes de comentar las posibles soluciones (indicio)".

- Cuatro: **Conozco a fondo el tema.** Si hemos sido presentados antes de nuestra intervención, ya se habrán destacado nuestros conocimientos y aptitudes. Pero tanto si ha sido así, como si no ha habido presentación, debemos mostrar nuestro dominio del tema: *"Nos estamos reuniendo con el responsable del grupo de empresas* (indicio) *y les puedo asegurar que es muy receptivo a las propuestas. Así, en la próxima entrevista le daremos la documentación que hemos elaborado sobre el tema* (indicio reforzado)".

- Cinco: **Esta es mi idea más importante.** Hay que avisar cuando vamos a decir lo fundamental: *"Aunque sea lo único que nos quede claro de la charla de hoy, confío que van a recordar siempre lo que ahora les voy a comentar (indicio). En realidad se trata de la idea clave (indicio reforzado) de todo lo que he venido a exponer hoy aquí".*

- Seis: **He terminado**. *"Antes de despedirme, y agradeciendo la presencia y colaboración, me gustaría decirles..."*

¿Dónde se va a realizar?

El local donde se va a realizar la charla condiciona una cierta disposición de ánimo, tanto en el público como en quienes vamos a dar la charla. Hay que tener en cuenta el tamaño, la disposición de las sillas y dónde nos vamos a situar, si se utilizarán micrófonos u otros medios, si tiene una temperatura adecuada, si podemos disponer de pizarra, si estaremos al mismo nivel que el auditorio o sobre una tarima.

En muchas ocasiones no podremos elegir el local más adecuado, pero sí debemos conocer sus características previamente y tenerlas en cuenta en la preparación.

¿Cómo preparo la charla?

Preparar una charla implica: recabar información pertinente para tener una visión amplia y actualizada del tema, esto es “me documento”, reflexionar tal información y seleccionar aquella que vamos a utilizar, es decir “maduro el tema” y darle una estructura coherente a lo que se va a comunicar, o sea, “compongo la estructura del tema”.

- ***Me documento:***

Antes de iniciar una comunicación, es fundamental el conocimiento y el dominio del tema.

Será necesario reflexionar sobre qué sabemos, pero pensando que no nos pueden quedar dudas, ya que a quienes nos dirigimos, esperan que nuestra exposición sirva para aclarar y resolver los aspectos menos conocidos y que puedan ser motivo de conflicto.

Para ello, nos documentaremos con todo tipo de información que esté a nuestro alcance (publicaciones, personas informadas, noticias actuales) para así también reforzar nuestros argumentos. Teniendo en cuenta siempre la importancia de disponer de hechos, ya que éstos constituyen la materia prima de la información.

Es importante, no obstante, no perderse en un mar de documentación y datos, ya que nos pueden dispersar y desplazar nuestras propias ideas.

- ***Maduro y reflexiono el tema:***

Todo el material, propio y ajeno, que hemos recogido hay que madurarlo, reflexionarlo, para adaptarlo a los objetivos del tema, del público y de la duración de la charla. Debemos relacionar nuestros conocimientos y experiencia sobre el tema de tal forma que acaben siendo un conjunto de ideas sistemático y coherente.

Es importante hablar de una forma estructurada siguiendo un orden que facilite el seguimiento por parte de la audiencia. La estructura de un discurso es el equivalente al índice de los libros o los títulos de los capítulos.

Los tipos de estructura más utilizados son los siguientes:

- Problema/Solución (describir, examinar y presentar soluciones),
- Cronológica (origen, desarrollo y situación actual),
- Temática (Enumeración de los puntos clave del tema de más a menos importante) y
- Teoría /Práctica (Primero explicamos la teoría y después se demuestra cómo se aplica en la práctica).

Debemos tener en cuenta cuáles son los *aspectos principales* (hechos a comentar, acción a realizar, etc.) y cuáles los *secundarios* (citas, otros elementos de apoyo a nuestras tesis), para situarlos y darles el realce que les corresponde de tal manera que al auditorio le quede muy claro lo que es el tema fundamental y lo que forma parte del acompañamiento.

- ***Compongo la estructura de la charla (o conferencia)***

Es recomendable iniciar con un esquema provisional, que iremos revisando y ajustando conforme desarrollemos el tema. La estructura de la charla ha de tener tres partes:

- **Introducción**: anunciar lo que se va a decir.
- **Cuerpo**: decirlo.
- **Final**: resumir los que se ha dicho.

¿Cómo desarrollo la charla?

Es conveniente no desarrollar muchas ideas: las personas sólo recordamos del 10 al 15% de lo que escuchamos. Lo recomendable es centrar el tema en pocas ideas claras que presentaremos con sentido de unidad y coherencia. Es preferible dejar a la gente con ganas de saber más que agobiarla con demasiada información.

La exposición del tema se puede realizar de dos formas:

Charla con ayuda de memoria: consiste en escribirla toda y tenerla a la vista como ayuda pero sin leerla. Esto nos da seguridad. Para ello hay que preparar el texto con una letra clara y espaciada, destacando las partes del discurso y haciendo uso selectivo del subrayado, de forma que se puede leer en un momento de necesidad. Se trata de acudir al texto para captar la idea y expresarla sin leerla, enlazarla con la siguiente, etc.

Charla con esquema: se elabora un buen esquema y se estudia para que las palabras o frases nos sugieran o recuerden las ideas a desarrollar. El itinerario de la charla está jalonado para no perderse, pero mantiene un margen de espontaneidad y plasticidad que da vida al discurso.

Estructura:

1. Introducción:

Es el momento en que se entra en comunicación con el auditorio, en el que debemos ganar su confianza y la nuestra, y cumple tres objetivos: anunciar el tema, captar la atención y situar emocionalmente al público. No hay que olvidar agradecer a quien organiza el acto y a quien nos ha presentado o invitado.

Las primeras palabras han de ser amenas, atrayentes y expresivas, dichas en un tono pausado, mirando a las personas a quienes nos dirigimos. Algunas sugerencias para las primeras palabras son:

- Contar una anécdota que tenga relación con el tema,
- Hacer una pregunta, dos segundos de pausa y responderla,
- Comenzar con un proverbio, una pequeña poesía, un dicho popular,
- Contar una noticia actual de prensa.

La duración de la introducción debe ser de un 5% aproximadamente del total de la duración de la charla.

2. Cuerpo de la charla.

Se debe exponer haciendo explícito el esquema sobre el que hemos elaborado la exposición, de forma que los diferentes puntos puedan ser fácilmente reconocidos por la audiencia. En el cuerpo de la charla se dan argumentos, se demuestra, se adoptan posiciones, se persuade y se convence.

En esta etapa se deben vencer las barreras y resistencias de las personas a quienes nos dirigimos, para lo que el cuerpo de la charla debe cumplir las siguientes exigencias:

- Unidad: todo lo que se diga tiene que estar relacionado con el tema,
- Orden: los razonamientos se deben derivar unos de otros,
- Progresión: desarrollándose poco a poco de forma creciente, yendo de lo simple a lo complejo,
- Transición: marcando claramente el paso de un asunto a otro.

3. Final.

Es el punto más estratégico, las últimas palabras son las más recordadas, las que dejan el sabor más fuerte, para bien o para mal. Un buen final puede corregir algunos desaciertos que se hayan tenido en el desarrollo.

El tema se ha anunciado en la introducción, se ha desarrollado en el cuerpo, ¿Qué hacer al final?

- ✓ Resumir las cuestiones centrales, reforzando las ideas que creamos más importantes.
- ✓ Utilizar un estilo breve, enérgico y conciso, dirigido a la inteligencia (para convencer) y al corazón (para persuadir).
- ✓ Si se ha motivado, convencido y persuadido, se puede acabar con un llamado a la acción.

Debe evitarse terminar de golpe y añadir información posterior cuando se alcanza un momento culminante para terminar.

¿Cómo actuar durante el coloquio?

Al terminar la exposición del tema se debe explicar en qué consiste el coloquio o diálogo posterior, en el que se aclaran dudas, se matizan afirmaciones o se corrigen malas interpretaciones. Frecuentemente se anuncia como debate y no es lo mismo: en el debate se defienden ideas o posturas contrapuestas.

Algunas cuestiones a tener en cuenta son:

- Si nadie pregunta o habla, aprovechar para matizar, clarificar o añadir algo que se nos haya olvidado durante la charla o se nos ocurra luego.
- No buscar derrotar a quien nos cuestiona algo, tratar de ser hábiles para reconducirlo hacia nuestras posiciones.
- Saber escuchar y tener una actitud abierta al diálogo, sin interrumpir ni tropellar a quienes estén hablando.

¿Qué modalidades puede tomar?

Una charla se puede dar de forma espontánea en un centro de trabajo hacia el grupo de compañeras y compañeros, o convocada en un lugar público, bien del propio sindicato o de espacios cedidos por otras instituciones o entidades.

Cuando interviene más de una persona puede tomar diferentes formas y con diferentes objetivos, si bien para la preparación de cada participante lo expuesto en este apartado es válido. Algunas modalidades son:

- <u>El diálogo o debate público</u>: se trata de una discusión llevada a cabo por dos personas sobre un tema concreto en que ambas son expertas o mantienen posiciones enfrentadas.
- <u>Mesa redonda</u>: consiste en una serie de exposiciones sucesivas por

personas que tienen diferentes puntos de vista acerca de un mismo tema o problemas. Puede ser seguida o no de una discusión general y requiere de una persona que modere la participación.

- Panel: un grupo de personas dialogan, no exponen, delante de un grupo en torno a un tema determinado bajo la dirección de una persona que modera.

- Simposio: consiste en la sucesión de una serie de exposiciones orales por parte de un grupo de personas sobre diferentes aspectos de un mismo tema o problema. No se trata de diferentes opiniones o puntos de vista como en la mesa redonda, sino de diferentes exposiciones que se complementan entre sí (hay un tema general y diferentes temas específicos relacionados al tema general, que desarrolla cada participante).

6.2. La asamblea

Es una reunión de personas convocadas para un fin determinado. En los sindicatos o las organizaciones sindicales, la asamblea es la reunión de todos sus miembros debidamente convocados, normalmente con dos tipos de objetivos que pueden coexistir: informar y tomar decisiones.

Asambleas informativas: Es un medio para mantener informadas a todas las personas que componen el sindicato, o al conjunto de trabajadores y trabajadoras de una empresa, para implicarlos como parte del mismo y para que participen de forma efectiva en la marcha general. Si bien el punto de partida es la exposición por parte de quien convoca la asamblea, lo habitual es que una vez proporcionada la información básica se abra un diálogo en el que se expresen las opiniones y puntos de vista del conjunto de personas convocadas. Cuando las asambleas tienen este carácter meramente informativo, tienen una estructura similar a la que hemos visto de charla coloquio.

Asambleas deliberativas: Es el procedimiento por excelencia para la toma de decisiones que, por razones organizativas, deben adoptarse formalmente en función de las normas internas marcadas por los estatutos.

Para que la asamblea funcione bien y asegure al máximo un proceso democrático, es preciso utilizar una serie de procedimientos simples y que sean conocidos por todas las personas que asisten. Algunas cuestiones a tener en cuenta:

- ✓ En una asamblea deliberativa una persona debe encargarse de dirigir, habitualmente el presidente o la presidenta, dando la palabra, velando

para que se respete el orden del día y vigilando la buena marcha de la reunión.

- ✓ Cada persona se presenta en la asamblea a título de participante y tiene derecho a la palabra. Quien dirige va dando los turnos de palabra siguiendo el orden en que han sido pedidos, puede sugerir poner límite de tiempo a las intervenciones para evitar que haya personas que se alarguen o desvíen hacia temas que no son pertinentes, así como arbitrar el derecho a réplica con el fin de evitar "diálogos" entre personas.

- ✓ El derecho a la libertad de expresión es un ejercicio grupal, por ello no hay que interrumpir a una persona que esté hablando a menos que se esté saliendo del tema.

- ✓ Al comienzo de la asamblea se presenta el orden del día, que debe haber sido comunicado previamente junto a la convocatoria, en la que debe figurar la fecha, la hora y el lugar de celebración.

- ✓ De ordinario, en las asambleas se procede de la siguiente manera:

    1) Se constituye la mesa: elección del secretariado y la presidencia, en caso de que no sean cargos permanentes en el sindicato para la celebración de las asambleas.

    2) Se somete a consideración el orden del día y se lee y somete a aprobación el acta de la reunión anterior.

    3) Se desarrolla cada uno de los temas en el orden establecido, exponiéndolo por la persona adecuada en caso de que requiera de una información para su análisis y debate, pasando a ser debatido de forma ordenada a través de los turnos de palabra y concluyendo con la decisión a la que se llegue en cada caso, si requiere de dicha toma de decisiones.

    4) Se determina y decide la fecha de la próxima asamblea, si es pertinente, o en caso contrario, la fecha o fechas en las que se prevé realizar acciones conforme a los acuerdos y la forma en que se establecerán canales de comunicación al efecto.

    5) Se levanta la asamblea, reflejando los acuerdos tomados en el acta.

- ✓ En el caso de que se trate de asambleas en las que se tomen decisiones o

se adopten resoluciones, o bien se elijan personas para determinados cargos o funciones, se deberá realizar de acuerdo a los sistemas de votación establecidos estatutariamente.

Las personas que deben intervenir en la asamblea de forma obligatoria, por ser quienes aportan una información específica respecto a los temas a tratar, o por ser quienes las dirigen, deben prepararse la exposición de los temas que deban realizar con la misma atención que en el caso de la charla coloquio vista anteriormente.

Las asambleas conllevan una documentación escrita: la convocatoria, que incluye el orden del día, y el acta, o el resumen de los acuerdos, que debe proporcionarse a todas las personas que participan de ella. Ejemplo de convocatoria y de comunicación de decisiones:

Convocatoria con orden del día:

Paritarias 2008

CONVOCATORIA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

01-09-2008

SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DEL NEUMÁTICO ARGENTINO (S.U.T.N.A.), La Comisión Directiva del S.U.T.N.A. conforme a la decisión de la misma tomada en reunión de fecha 21 de Agosto de 2008

RESUELVE:

Convocar a Asamblea General Extraordinaria a desarrollarse en Multi-Estadio del Polideportivo Cancha Lanús, sito en Gral. Arias, esquina Guidi de Lanús Este, Partido de Lanús. Provincia de Buenos Aires, la que se constituirá en primera citación para el día **Lunes 1 de Septiembre de 2008 a las 9.30 hs.** y en segunda citación para el mismo día a las 10.30 hs. Durante su transcurso se tratará el siguiente orden del día:

1) Elección del Presidente de la Asamblea

2) Lectura del Acta Anterior

3) Informe del conflicto, situación salarial y de los despedidos: Pasos a seguir.

4) Elección de dos afiliados para refrendar el Acta

El carácter de afiliado a los efectos de la asistencia a las Asambleas, deberá acreditarse conforme Art. 15 del Estatuto Social con el carné sindical y/o Documento de Identidad.

COMISIÓN DIRECTIVA

28/08/2008

Comunicación de la resolución:

PARITARIAS 2008

Resolución de la Asamblea Gral. Extraordinaria

REALIZADA EL 1° DE SEPTIEMBRE DEL CORRIENTE

Se hace saber a todos los compañeros, que lo resuelto en la asamblea general extraordinaria realizada el 01/09/08 la cual contó con la presencia de un número importante de trabajadores, a los cuales **agradecemos y felicitamos** por haber concurrido y el comportamiento que mantuvieron; como así también llamamos a reflexionar y a la participación a todos aquellos que no se hicieron presentes, siendo que es imprescindible concurrir por la importancia de los temas a tratar y para que nadie resuelva por nosotros. Porque, lo que se resuelve en una asamblea general debe ser respetado en toda instancia, sin ningún tipo de excusa: El afiliado que no participó, dejo en manos de otros su decisión La asamblea resolvió:

1) Aceptar la oferta salarial formulada y propuesta por la autoridad ministerial y supeditada la firma de la misma, hasta que se resuelva la reincorporación de los despedidos, es decir que las empresas den respuestas positivas a la propuesta ministerial de reincorporación efectiva de los compañeros despedidos.

2) Se le dio el aval a la comisión directiva del SUTNA para implementar las medidas de acción directa según lo crea conveniente en tiempo y forma.

3) No realizar horas extras, hasta que esta situación no se resuelva.

Exigimos a las empresas una respuesta positiva con relación a la reincorporación de los trabajadores despedidos.

A partir de esta resolución, la responsabilidad de un posible conflicto pasara por la respuesta empresarial.

Comisión Directiva 02/09/08

6.3. La reunión

Las reuniones en el sindicato o en la empresa se pueden utilizar para:

- ✓ Informar, coordinar, debatir, discutir distintos objetivos y resolver problemas conjuntamente.
- ✓ Confrontar ideas y opiniones para llegar a la decisión mejor.
- ✓ Fomentar el espíritu de equipo y conseguir la colaboración de las personas, obteniendo así una mejor aceptación de las decisiones.

Una reunión eficaz requiere, al igual que las charlas y las asambleas, de una preparación previa; tiene unos procesos básicos de desarrollo específicos, y precisa de un seguimiento posterior de los acuerdos alcanzados.

¿Cómo preparar una reunión?

1. Hacer un esquema:
   - tema y objetivo a conseguir
   - puntos a resaltar
   - consecuencias y soluciones posibles
   - asistentes probables y sus características
2. Planear la reunión:
   - programa, qué se dirá, cómo se dirá
   - horario a mantener
   - prever preguntas e información necesaria, así como posible discusión

3. Prever detalles:
   - lugar, hora, material, copias, pizarra, medios audiovisuales
   - citaciones e información precisa
   - repartir documentación previamente a quienes han de participar si es pertinente leerla antes de la reunión
   - comodidad en el ambiente físico

¿Cómo conducir la reunión?

1. Iniciación:
   - comienzo puntual y amistoso
   - exposición del objetivo de la reunión
   - anunciar los puntos de discusión y el modo de llevarla
2. Presentación del tema a tratar:
   - concretar los hechos y lanzar la discusión
   - hacer participar a todas las personas asistentes
   - estimular, sugerir y preguntar ideas
   - coordinar los puntos de vista, complementarios unos con otros
   - mantenerse en el tema y el horario
3. Conducción de la reunión
   - animarla, concretar con frecuencia
   - pedir colaboración y repartir responsabilidades
   - utilizar adecuadamente las ayudas e información apropiada
   - conducir cordialmente
4. Resumen y clausura
   - enumerar los acuerdos y decisiones logrados, levantar acta si procede
   - obtener un plan de acción y responsables de cada tarea
   - fecha de la nueva reunión, si es precisa
   - fomentar la cordialidad y terminar a la hora.

¿Cómo participar en una reunión?

1. comportarse correctamente, respetar las ideas del resto aunque sean

opuestas a las nuestras, practicar la asertividad

2. esperar el turno, hablar solamente cuando llegue la oportunidad para hacerlo, tras las personas que hubieran pedido el turno antes

3. centrarse en el tema y objetivo establecido, procurando no salirse ni desviar la atención

4. escuchar activamente, intentar entender lo que se dice, preguntar las dudas que puedan surgir para asegurar que se entiende lo que la otra persona pretende transmitir

5. adoptar una actitud cooperativa con el objetivo primordial de resolver el problema planteado o avanzar en el tema

¿Cómo continuar cuando se ha acabado?

Promover la actuación posterior:

1. seguir el curso de las decisiones tomadas

2. informar a las personas interesadas

3. controlar y supervisar la ejecución de lo acordado

4. agradecer la colaboración

6.4. La preparación personal para la expresión oral

Normalmente sólo desarrollamos un 10% de nuestras posibilidades mentales: queda pues, mucho por explorar y explotar. Nuestra vida está llena de experiencias y sensaciones de las cuales seguro podemos extraer aquello que nos pueda servir para iniciar la elaboración del tema sobre el que vamos a hablar.

Ya hemos visto algunas cuestiones básicas que debemos observar en nuestra comunicación, que son tan necesarias en la comunicación colectiva como en la interpersonal:

La necesidad de practicar una **escucha activa**,

la conveniencia de mantener una **actitud asertiva**,

y la importancia de observar lo que comunicamos a través del **lenguaje no verbal**.

Teniendo en cuenta estos tres elementos, y en el marco de los escenarios de comunicación colectiva que acabamos de describir y de las pautas marcadas para que los procesos comunicativos sean efectivos, vamos a ver algunos elementos que concretan cómo prepararnos personalmente para mejorar nuestra comunicación.

Preparación previa

La preparación personal comporta dos momentos: la preparación remota y la preparación inmediata.

- **Preparación remota**: consiste en la cultura general que tenemos sobre un tema determinado. Disponer de datos, conceptos, opiniones, recuerdos para poder recurrir en el momento adecuado. Es necesario que creemos nuestro propio entusiasmo antes de querer convencer a otras personas:

  - **Tener ideas asimiladas,** no acumuladas. Las ideas asimiladas son las que forman parte de nuestra personalidad, de nuestra manera de ser, de hacer y de pensar. Las ideas acumuladas son aquellas que hemos leído o escuchado de otras personas pero no las tenemos integradas.

  - **Experiencia de la vida.** Sólo lo que se vive es lo que se transmite con fuerza y convicción. Las personas a las que nos dirigimos quieren que le revelemos nuestra actitud hacia los datos que facilitamos, no simplemente que les demos los datos.

- **Preparación inmediata:** si realmente queremos prepararnos adecuadamente para mejorar nuestra forma de hablar en público, debemos aprovechar todas las ocasiones a través de los ojos, los oídos y la acción:

  - **Los ojos**. Conviene leer charlas o conferencias de personas con capacidad de comunicación, analizar el texto, ver las comparaciones, los giros de frases. Esto ayuda mucho a enriquecer nuestro vocabulario, recopilar elementos e ideas que nos pueden servir de ayuda para apoyar nuestros argumentos.

Para que una lectura sea útil como entrenamiento, es conveniente:

→ Realizar una lectura completa del texto para tener una comprensión global del mismo.

→ Leerlo luego en voz alta, marcando las pausas o intervalos según se trate de comas, puntos, paréntesis, guiones, etc.

→ Volver a leer en voz alta variando la entonación según el sentimiento que expresen las palabras y las frases.

→ Anotar las ideas que el texto nos sugiera.

- **Los oídos.** Saber escuchar con espíritu crítico, como ejercicio. Al escuchar una charla o conferencia fijarse en la voz, las ideas, los gestos, el modo de razonar, la forma de presentar el tema, si conecta con el auditorio o no y por qué.

- **La acción.** Se va aprendiendo con la práctica. Conviene ensayar, hablar en toda ocasión que se presente: coloquios, charlas, debates, asambleas.

Los síntomas: el nerviosismo inicial

Generalmente el miedo ante el público se manifiesta por varios síntomas, que nos paralizan en lo físico y en lo mental: se traba la lengua, se seca la garganta, se transpira, entra en rigidez todos los músculos del cuerpo, nos tiemblan las manos y las piernas, nos quedamos en blanco, se nos pone un nudo en la garganta y casi no podemos hablar.

Frente a ese "miedo escénico", que puede tener un efecto ciclo (cuantos más síntomas notamos, más nervios nos entran), hay que tener presente las siguientes cuestiones:

- Es necesario aprender a convivir con los nervios. Aun las personas más expertas en la oratoria pública presentan un cierto grado de nerviosismo antes de enfrentarse al público.

- Cada vez que hables en público te costará un poco menos que la vez anterior, sobre todo si es ante el mismo público (por ejemplo tus compañeros y compañeras de trabajo).

- Los nervios desaparecerán por sí mismos en el momento que empieces a hablar.

- En la mayoría de los casos el auditorio no se fija en sus reacciones corporales: temblor en la voz, sudoración de las manos etc. Por lo tanto, no les des pistas del tipo: "perdonad que me tiemble la voz", "qué nervios tengo".

- No evites la mirada o el contacto visual con el auditorio, es una señal evidente de nerviosismo.

Hay algunos medios que pueden ayudarnos a superar el temor o aliviarlo:

a) **Relajarse antes de hablar:** hacer ejercicios de respiración profunda, oxigenar todos nuestros músculos.

b) **Controlar la mecánica corporal:** buscar alguna forma de relajarnos: coger algo, situar lo que hay encima de la mesa, cambiar de postura, hacer una respiración profunda, moverse hacia delante, pero sin que resulte exagerado y con plena conciencia de que estamos haciendo un movimiento corporal controlado para evitar los incontrolados. Si nos tiemblan las manos es recomendable no sujetar el papel. En ocasiones puede ser conveniente expresar el temor en voz alta, si la circunstancia lo permite, con ciertas dosis de humor.

c) **Saber bien el tema que se va a tratar.** Para ello debe seguirse las indicaciones marcadas en los apartados anteriores referidos a la charla, la asamblea y la reunión, respecto a la preparación.

d) **Desarrollar actitudes mentales de ayuda:** como son, proceder con confianza, (nuestras opiniones son tan válidas como las del resto de personas), querer ofrecer (hablar deseando que la gente participe de lo que presentamos) y hablar por una causa de la que tengamos pleno convencimiento. Cuando tenemos estas actitudes, transmitimos mucha elocuencia y soltura.

e) **Tener un buen comienzo:** si se han preparado muy bien las primeras palabras que vamos a pronunciar, aunque tengamos que memorizarlas, la seguridad de saber comenzar aplaca los nervios. Como ya hemos indicado, se tiene más miedo antes de hablar que cuando se comienza.

f) **Respirar adecuadamente,** tomando el aire por la nariz y utilizando todos los pulmones, sintiendo que el aire pasa por los costados y llega a la parte más baja, de forma pausada y lenta. Una buena respiración relaja los músculos evitando tensiones y oxigena el cerebro, facilitando la reflexión y la memoria.

g) **Procurar actuar de forma extrovertida,** sin escondernos tras la mesa.

h) **Concentrarnos** en lo que estamos diciendo y no en lo que estará pensando el público, que normalmente no se percatará de nuestros síntomas.

¿Por qué tenemos miedo?

Cuando tenemos una conversación con otra persona o con un grupo reducido estamos continuamente emitiendo señales, confirmando que estamos escuchando. Complementando las palabras se produce una corriente continua de señales no-verbales, la mímica de nuestras caras, los gestos y las posiciones de los cuerpos, los sonidos aparentemente insignificantes como el "mmm", el "ajá", etc. Estas señales nos dirigen durante la conversación, y nos ayudan a ajustar el contenido y la forma de lo que estamos diciendo.

Cuando salimos al "escenario" las condiciones cambian. De repente estamos frente a una multitud de caras sin mímica confirmativa, y las pausas quedan en el aire sin sonidos de los oyentes para guiar el discurso. De repente estamos hablando en el vacío, en el silencio, y eso puede activar el miedo. En ese silencio se pueden escuchar nuestras dudas y monólogos interiores. Todos tenemos nuestro propio guión de ese monólogo aterrador. Puede ser algo así como: «¿Qué están pensando de mí?», «¿Y si me quedo en blanco...?», etc. Pero detrás de las caras neutrales y dentro del silencio se puede esconder pasión y agrado por lo que estamos comunicando. Muchas veces frente a unas caras que parecían desinteresadas y escépticas luego hay agradecimientos y elogios. Lo cierto es que la escucha concentrada del público se manifiesta con el silencio y a menudo detrás de caras congeladas.

Condiciones y cualidades que facilitan la comunicación:

a) Condiciones: Naturalidad, claridad de ideas, facilidad de expresión, memoria y sensibilidad.

Naturalidad. Evitar las frases recargadas o rebuscadas, presentarnos tal como somos en las conversaciones cotidianas.

Claridad de ideas. Las ideas deben presentarse de forma lógica y coherente, deben ser entendibles por el público. Favorecer el entendimiento, si es necesario con ejemplos lo más relacionados con la experiencia y vivencia del público a quien nos dirigimos.

Facilidad de expresión. Hay que saber encontrar las palabras adecuadas, organizar las frases, enlazarlas. La lectura favorece la expresión, se aprende vocabulario, sinónimos, construcción de frases…

Memoria. Facilita cantidad de datos, hechos y anécdotas para disponer en cualquier momento. Pero le memoria hay que trabajarla. Las leyes naturales de la memoria son cuatro:

Impresión: obtenerla por medio de tantos sentidos como sea posible. Por ejemplo, leyendo en voz alta el escrito que se quiere recordar tiene una

impresión visual y auditiva.

Concentración: para que las ideas se impriman en nuestra memoria como una fotografía.

Repetición, se puede aprender cualquier cosa si la repetimos suficientemente. Ahora bien, hay que repetirla a intervalos, dejando pausas entre una vez y otra.

Asociación, se recuerda mucho mejor una cosa si se asocia a otra, ligando hechos con ideas, ideas entre sí.

Sensibilidad. Debemos transmitir las sensaciones que nos causan las ideas que estamos desarrollando, una charla sin emoción no conmueve.

b) Cualidades: sinceridad, humildad y paciencia.

Sinceridad. Nuestros pensamientos, nuestros actos y nuestras palabras tienen que estar de acuerdo: podemos equivocarnos, pero no engañar. Es preferible decir que no se sabe algo antes que inventarlo o mentir. Una persona sincera provoca emociones más favorables en el auditorio.

Humildad. Hablamos para transmitir y compartir ideas, para promover acciones y coordinar esfuerzos, no para lucirnos ni para quedar bien. Por tanto es necesaria una actitud humilde, evitando la vanidad y la arrogancia, máxime cuando estamos hablando de comunicación en el seno de las organizaciones sindicales, donde el objetivo es favorecer el máximo de participación y protagonismo de las trabajadoras y los trabajadores.

Paciencia. Quien habla tiene una función educadora y por lo tanto ha de ser paciente, lograr progresos en la comprensión paso a paso.

Reglas y recursos

Disponemos de dos medios de comunicación fundamentales: la palabra y el cuerpo, que bien utilizados harán posible la expresión de las ideas de una manera clara y precisa.

Respecto a la palabra debemos tener en cuenta:

La **precisión en el lenguaje** hace referencia a que hemos de expresarnos certeramente, procurando usar las palabras de la forma más idónea y concreta en cada caso. Nos ayudará a conseguirlo las siguientes recomendaciones:

- ✓ Transmitir una idea por frase, o diversas frases para una, pero nunca diversas ideas en una sola frase.

- ✓ La explicación debe basarse más en los actores y las acciones que no en las abstracciones.

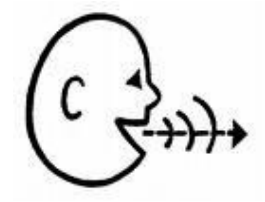
- ✓ Usemos un lenguaje concreto, evitando las vaguedades y las exageraciones.

- ✓ Restrinjamos las muletillas o palabras-comodín.

El lenguaje oral ha de reflejar lo que se quiere decir, ha de transmitir las intenciones del orador, ha de ser expresivo.

Tan importante como saber lo que se tienen que decir es cómo decirlo. Para ello vamos a relacionar los recursos visuales y expresivos de las técnicas de comunicación oral, que aluden a la **comunicación no verbal**:

- La voz:



La voz empleada correctamente nos ayuda a mantener la atención del público y a enfatizar aquellos puntos que nos interese destacar. Cualidades de la voz que debemos cuidar especialmente:

El volumen de nuestra voz depende en gran manera de una buena respiración. El esfuerzo no debe centrarse en la garganta sino en la capacidad de aire que sepamos contener.

La articulación: La intención de los ejercicios de articulación es la de ejercitar la boca, labios y lengua a fin de articular correctamente las palabras logrando así una mejor expresión.

La entonación consiste en dar distintas elevaciones de tono a la voz a fin de conseguir variedades de la misma con lo que potenciaremos la expresividad en nuestras intervenciones.

El ritmo Se refiere a la fluidez verbal que tenemos. Puede ser lento o entrecortado, el cual implica una huida de la comunicación y un rechazo al contacto social, siendo, por el contrario, un ritmo fluido, ligero, modulado y animado condicionante de una buena comunicación y de un deseo de contacto interpersonal.

A través del tono de voz se muestra el carácter del orador así como su estado de ánimo: alegría, confianza, inseguridad, etc. Por otra parte la elevación o descenso del tono se puede utilizar como una forma de atraer la atención del público.

- La mirada:

Es importante mirar a quienes hablamos. Delante de un auditorio lo mejor es pasear la vista por todo él, de forma pausada. De esta manera podemos ir comprobando el impacto de la explicación y el grado de atención que despierta.

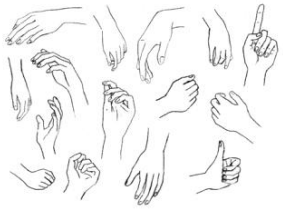
Si nos dirigimos al público mirando a cualquier otra parte donde podamos esquivar las miradas de la gente, parece que tenemos miedo de comprobar que nos miran. El auditorio también puede pensar que no tenemos interés en comunicarnos y esto anula inmediatamente la eficacia del mensaje.

Debemos evitar las miradas cortas e inquietas. Si mirar a los ojos nos resulta incómodo, lo mejor es mirar a la frente ya que da la misma impresión. Si el número de personas asistentes no permite miradas individuales, las realizaremos de forma global.

Mirar a la audiencia es una forma de mantener la atención, la persona que percibe nuestra mirada, experimenta la sensación de que se le habla a ella, por el contrario si un sector no recibe nuestra mirada, tendrá la sensación de que no le tenemos en cuenta.

Controlaremos el tiempo de forma natural, sin que parezca que estamos pendientes de ello. Si llevamos el reloj en la muñeca, no debemos mirarlo con frecuencia.

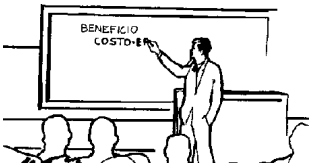
- Las manos y los brazos:



En demasiadas ocasiones no sabemos qué hacer con las manos y los brazos: nos gustaría no tenerlas cuando debemos que hablar en público. Las manos han de ser usadas para apoyar nuestra comunicación, que sean expresión confirmatoria de lo que queremos decir. Una regla fundamental es que deben estar siempre a la vista, no esconderlas bajo la mesa.

Si hablamos en posición sentada podemos ocupar las manos encima de la mesa sosteniendo algún objeto: un lápiz, un reloj… pero sin hacer ruidos

- La postura corporal:



En muchas ocasiones el hablar de pie o sentado depende de la organización del evento, no obstante en determinadas circunstancias podemos alterar lo previsto, por ejemplo, si estamos en posición sentada y parte del público no nos ve, conviene levantarse, nos lo agradecerán.

Tanto en la posición de pie como en la de sentado hay que evitar las "formas no comunicativas", estas son:

- Las formas rígidas: es necesario que mostremos vida y la vida está en movimiento.

- Las formas derrumbadas: hay que evitar las actitudes laxas y encorvadas; el aspecto indolente y abatido y la falta de entusiasmo no ayuda a la comunicación.

Reglas para la posición sentada:

- Sentarse cómodamente, sin recostarse sobre la mesa ni desaparecer tras ella hundiéndose en la silla.
- Mantener siempre los brazos sobre la mesa.
- Si los pies o piernas están a la vista del público, evitar movimientos raros que distraigan la atención.
- Evitar las manos cerradas, los brazos o piernas cruzadas.

Reglas para la posición de pie:

- No permanecer inmóvil cual estatua, hay que moverse con naturalidad.
- No dar nunca la espalda al público mientras se habla, aunque estemos escribiendo en la pizarra.
- En una charla cuyo objetivo sea movilizar a la gente a alguna acción, conviene hablar siempre de pie.
- Controlar los movimientos del cuerpo, desplazarse de vez en cuando.

Los estilos

El estilo es la manera personal de expresarse cada persona. Al elaborar la charla hay que tener en cuenta que hay un estilo para escribir y otro para hablar. Algunas cualidades específicas que deben ser tenidas en cuenta:

- **Estilo claro:** vocalizando bien, resaltando la articulación del pensamiento, con sencillez y simplicidad, evitando expresiones complicadas o demasiado rebuscadas, realizando transiciones marcadas de una cuestión a otra y utilizando ejemplos y casos concretos. Recurrir a apoyos visuales ayuda a retener ideas.

- **Estilo fuerte:** consiste en hablar con vitalidad, energía, calor y entusiasmo. Para ello hay que escoger palabras que despierten interés, utilizar frases cortas y usar comparaciones sin abusar.

- **Estilo variado:** cambiando el tono y la intensidad de la voz: hablar pausado en cuestiones que inviten a la reflexión, bajar el tono en sentimientos tranquilos o confidenciales, dar más velocidad para animar.

- **Estilo ritmado:** concordar la respiración y la palabra, cuidando la puntuación ortográfica mediante pausas adecuadas.

- **Estilo adaptado** al público a quien nos dirigimos, apelando a aquellas cuestiones que más se relacionan con su vida.

- **Estilo directo:** dirigido a quienes nos dirigimos, haciendo preguntas y respondiéndolas:

  - Prever objeciones: “pensaréis que…”
  - Interpelar con tacto y delicadeza: “quienes tenéis experiencias de malas condiciones de trabajo sabéis…”
  - Apelar a los buenos sentimientos, a la generosidad y la solidaridad, sin abusar.
  - Insistir en las responsabilidades del público, análisis de situaciones, autocrítica, etc. Llamar a la búsqueda de soluciones conjuntamente.

Silencios o pausas

El silencio en determinadas ocasiones es lo más elocuente. Ayuda a reforzar una idea, una frase. Como paso de una idea a otra. Facilita el cambio de ritmo y del

tono de la voz. Podemos distinguir tres tipos de silencios o pausas:

- Al final de cada frase, uno o dos segundos.
- Pausa psicológica: para recalcar una idea o dejar un momento de reflexión.
- Pausa respiratoria: para concordar la respiración y la palabra, evitando que nos falte el aire a mitad de una frase.

Las preguntas

Durante el coloquio o debate, tenemos dos opciones para gestionar las preguntas:

Contestar cada pregunta o bien ir tomando nota y responder globalmente. La primera satisfará más al auditorio, pero requiere disponer de más tiempo y podemos caer en preguntas repetitivas. La segunda permite ganar tiempo.

Tanto si usamos un sistema como otro, lo anunciaremos previamente al iniciar la intervención, o bien antes de abrir el turno de palabras. Ante una gran demanda de preguntas, pediremos brevedad fijando un tiempo máximo para cada una.

Una vez respondidas, nos despediremos resumiendo brevemente las ideas expuestas, reforzándolas con alguna intervención favorable de las que se hayan producido: "Como muy bien ha dicho la compañera".

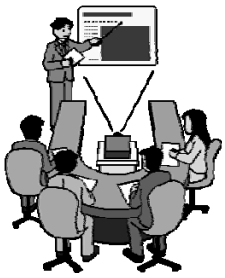
Uso de los medios de apoyo

Los medios de apoyo pueden resultar una buena ayuda para mantener la atención, facilitar la memorización y clarificar el pensamiento de quienes escuchan. Un mal uso puede provocar efectos contrarios a los perseguidos.

Micrófono: Cualquiera sabe utilizarlo, pero cuidado, nos puede jugar malas pasadas que podrían arruinar nuestra intervención. Antes de empezar a hablar nos aseguraremos que está conectado (chasquido de los dedos, golpecitos). Lo ajustaremos un poco por debajo de la altura de la boca.

Si aparecen fallos técnicos deberemos actuar con calma esperando la intervención de un técnico si el caso lo requiere. Pero siempre controlando la situación y ganándonos a la audiencia con algún comentario relajante que denote seguridad.

Transparencias: Son económicas, fáciles de manejar, pueden cambiarse e incluso rectificarse durante la exposición y además podemos señalar aquellas partes que queramos resaltar.



Los cambios deben ser rápidos y su contenido debe ser concreto, conciso y claro. Debemos evitar los textos largos y conocer el funcionamiento del proyector y éste debe estar preparado en el momento oportuno, incluso con la primera transparencia colocada.

Gráficos, cuadros, etc.: Son útiles para explicar conceptos y detalles que de otra manera no podrían exponerse con la suficiente sencillez, precisión y/o rapidez.

Pizarra: Si escribimos textos largos, provocaremos que la audiencia pierda la concentración mientras le damos la espalda y estamos en silencio escribiendo. Por eso es importante que, aunque solo sean unos segundos, hablemos o, mejor, hagamos preguntas.

Documentación: Si disponemos de documentos complementarios a la charla, debemos pensar detenidamente cuál es el mejor momento para entregarlos:

-Si se hace con antelación al día de nuestra intervención, tiene la ventaja de que habrán podido ser estudiados y nuestras palabras serán mejor comprendidas. Pero con toda seguridad muchas de las personas asistentes no se los habrán leído, con lo cual habrá que adaptar el discurso a esta circunstancia.

-Si se trata de documentación para usar en el momento de nuestra intervención, y se ha repartido con antelación, tendremos el inconveniente que una parte de la audiencia se olvidará de traerla.

- Si la entregamos el mismo día del acto, debemos hacerlo en el preciso momento en que vaya a ser usada, para evitar distracciones provocadas por la lectura. Si se trata de una documentación para ser usada con posterioridad a nuestras palabras, siempre la entregaremos al finalizar el acto.

Actividad 6: Hablar en público.

Objetivos:

- Poner en práctica las técnicas de comunicación oral en los tres supuestos de comunicación colectiva vistos.
- Ejercitar de forma personal las técnicas.
- Analizar en grupo las exposiciones individuales, aportando a cada participante elementos para la mejora.

Desarrollo: (Duración total prevista: 4 horas)

Primera fase: preparación.

Para el desarrollo de la actividad se divide el total de participantes en tres grupos: cada uno preparará uno de los tres tipos de comunicación colectiva: charla, asamblea y reunión. La duración de esta fase será de unos 30 minutos.

1. Grupo que prepara charlas.

Dependiendo del número de personas, se pide que hagan subgrupos de 2 ó 3 personas que prepararan una exposición en torno a un mismo tema, como si fuera una charla colectiva. El tema general sobre el que versará la charla estará relacionado con el trabajo decente.

Trabajo en equipo:

- Primeramente deben delimitar el tema, el objetivo, la población destinataria y el lugar donde se va a simular la charla colectiva. En algunas situaciones, puede ser importante que esta delimitación sea aportada por quien coordina la actividad.
- A continuación deciden cómo se van a dividir el tema entre las 2 ó 3 personas que componen el grupo. Pueden repartirse diferentes apartados, presentar diversos puntos de vista o plantearlo como un debate.
- Posteriormente al trabajo individual hacen una rápida puesta en común para ultimar la exposición pública y decidir quién hará la presentación del evento.

Trabajo individual: una vez acordado en el grupo las cuestiones generales de la charla, cada participante se prepara su exposición teniendo en cuenta:

- Las cuestiones básicas de la comunicación interpersonal trabajadas en la actividad anterior: la escucha activa, la asertividad y el lenguaje no verbal.

- La estructura y el procedimiento de preparar una charla coloquio, tal como se aborda en el apartado 3.1.
- Las indicaciones para la preparación personal desarrolladas en el apartado 3.4.
- Que la duración de su exposición no debe superar los 5 minutos.

2. Grupo que prepara una asamblea.

Al igual que en el grupo anterior, se dividen el total de personas que vayan a preparar una asamblea en subgrupos, pero en esta ocasión en parejas.

Cada pareja delimita el contexto de la asamblea, el tema, el objetivo, el lugar y la población destinataria. Se trata de abordar el tema en relación a algún aspecto del trabajo decente.

Una persona ostentará la presidencia y otra la secretaría, pero ambas deben participar de forma equilibrada, preparando una exposición conjunta de 10 minutos de duración como máximo, teniendo en cuenta:

- Las cuestiones básicas de la comunicación interpersonal trabajadas en la actividad anterior: la escucha activa, la asertividad y el lenguaje no verbal.
- La estructura y el procedimiento de preparar una asamblea, tal como se aborda en el apartado 3.3. Los puntos del orden del día serán pocos, uno o dos, aparte de la lectura del acta del día anterior (que sólo se mencionará) y el punto final de peticiones y preguntas.
- Las indicaciones para la preparación personal desarrolladas en el apartado 3.4.

3. Grupo que prepara una reunión.

En esta ocasión el total de personas que componen el grupo, que no deben superar las 5 ó 6 personas, preparan una simulación o juego de rol de una reunión sindical, teniendo en cuenta las indicaciones del apartado 3.3.

El grupo delimita el tema, el objetivo, la identidad del grupo que se reúne, el lugar y el contexto. Se elige la persona que conducirá la reunión. Dependiendo de las circunstancias, puede ser conveniente las delimitaciones se realicen por parte de quien coordina.

Cada participante se prepara para participar en la reunión, la persona que la conduce teniendo en cuenta los aspectos mencionados en el punto "¿Cómo conducir la reunión?" del apartado 3.3., el resto del grupo atendiendo a los aspectos mencionados en el punto siguiente "¿Cómo participar en una reunión?", además de las cuestiones relativas a la comunicación interpersonal (escucha activa, asertividad y lenguaje no verbal) y a la preparación personal

para hablar en público.

Tras la preparación individual, el grupo contrasta de nuevo los detalles concretos de la puesta en escena, teniendo en cuenta que la duración total de la simulación no debe superar los 15 ó 20 minutos.

Segunda fase: simulaciones y análisis.

1. Charlas. Duración total aproximada: 1 hora y media.

Cada subgrupo realizará las exposiciones preparadas, comenzando la persona que realiza la presentación, quien controlará el tiempo de exposición de cada participante, que no puede superar los 5 minutos, y quien a su vez será quien abra un tiempo de coloquio posterior. Durante las exposiciones el resto del grupo debe estar atento a los recursos que utilizan en las exposiciones, a la claridad de la comunicación y al lenguaje no verbal, entre otros aspectos.

El total de las personas del curso participa como público en el debate durante 10 minutos aproximadamente, formulando preguntas.

Al finalizar todos los sub grupos de charlas se abre una puesta en común en la que: quienes han sido ponentes comentan como se han sentido, el resto del grupo realizan comentarios sobre las exposiciones individuales de quienes han actuado de ponentes, indicando puntos fuertes y débiles detectados, y se realiza una valoración general de la técnica y de la conducción del diálogo posterior. Con una duración aproximada de 30 minutos.

2. Asambleas. Duración aproximada: 1 hora y media.

Cada subgrupo simula la realización de la asamblea durante 15 minutos como máximo, atendiendo a las cuestiones formales, exponiendo el tema y el posicionamiento, e interpelando al grupo para que participen en los diferentes puntos del orden del día.

Las personas del curso, al tiempo que participan como asistentes a la asamblea, deben observar a quienes la dirigen, que uso hacen de las técnicas de comunicación, su lenguaje no verbal, la conducción de la participación, etc.

Una vez que todos los sub-grupos han simulado las asambleas se abre un periodo de análisis y debate, con los mismos objetivos que en el análisis de las charlas y una duración aproximada de 30 minutos.

3. Reunión. Duración aproximada 45 minutos.

Previamente a la simulación, quien la conduce describe brevemente cómo ha sido la parte preparatoria: cómo se ha convocado, a quién, por qué motivo y si

se han proporcionado documentos previamente.

Se realiza la simulación de la reunión con una duración no superior a los 15 o 20 minutos, asegurando que todas las personas participan de una forma equilibrada y significativa.

El resto del grupo observa, atendiendo tanto a la estructura como a las intervenciones individuales.

Al finalizar la simulación el grupo analiza las aportaciones de cada una de las personas que estaban en la reunión, si han comunicado bien, el papel del lenguaje no verbal, el desarrollo y cumplimiento de las recomendaciones para que la reunión sea eficaz y efectiva (apartado 3.3)

Tercera fase: cierre y conclusiones.

Esta fase puede o no realizarse, en función de las observaciones particulares que hayan surgido en los análisis de los tres tipos de prácticas y del tiempo que se disponga. Su objetivo sería, a modo de lluvia de ideas, concretar las necesidades personales que quienes participan sienten para poder mejorar sus habilidades de comunicación, las posibilidades de participación efectiva en este tipo de actividades en sus sindicatos y las necesidades organizativas para fortalecerlas.

En síntesis,

- En la **comunicación colectiva**, aquella que se produce entre una persona y un grupo o entre grupos, destacan las charlas, las asambleas y las reuniones, que son fundamentalmente comunicación **verbal**, si bien pueden apoyarse con comunicación **escrita**.
- La **charla** es una exposición oral ante un grupo con la pretensión de informar, transmitir conocimientos, persuadir, motivar y movilizar. Prepararla supone definir bien cuál es el objeto, a quien nos dirigimos, en qué contexto y con qué medios de apoyo. Suele ir acompañada de un coloquio o un debate, lo que implica, además de utilizar técnicas de comunicación verbal y no verbal, saber dinamizar al auditorio.
- La **asamblea** es un acto comunicativo básico en las organizaciones sindicales a través de las cuales se informa, se toman decisiones y se indaga sobre la opinión de las trabajadoras y los trabajadores o las personas afiliadas. Tiene una estructura formal, marcada por los estatutos, que incluye la convocatoria y el levantamiento de acta.
- La **reunión** es un encuentro de un grupo de personas con un fin determinado y con afinidad y/o interés común en el objeto de la reunión. Debe prepararse contemplando todos los apoyos y medios necesarios para que se pueda abordar el tema de la mejor manera por el conjunto de asistentes. Su desarrollo se articula en torno al orden del día y requiere de una participación ordenada y respetuosa para poder llegar a conclusiones, acuerdos y compromisos.
- Estos tres tipos de comunicación requieren de **preparación personal** para lograr una comunicación eficaz: conocer y recabar el máximo de información sobre el tema, estructurarlo de forma concisa y coherente, practicar la escucha activa y una comunicación clara y concreta, mantener una actitud asertiva y controlar el lenguaje no verbal.

7. LA COMUNICACIÓN DE MASAS O COMUNICACIÓN PÚBLICA.

Este tercer tipo o nivel de comunicación se caracteriza por circular a través de medios públicos y tiene un carácter impersonalizado, ya que a quienes se dirige no están simultáneamente con quien inicia la comunicación. En realidad, en sentido estricto, más que de comunicación estamos hablando de información, pero que puede dotarse de elementos que faciliten de alguna manera el retorno de información y le den un cariz de comunicación real.

Al igual que en los casos de comunicación colectiva que hemos visto en el apartado anterior, la comunicación pública requiere de una planificación basada en las mismas cuestiones: ¿Qué queremos comunicar?, ¿Por qué queremos comunicarlo?, ¿A quién?, ¿Cómo? , ¿Con qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Con qué resultado?

En esta ocasión nos detendremos en el *Cómo y el Con qué.*

Los medios y sus características:

Para hacer llegar nuestros mensajes existen muchos medios, todos tienen ventajas y desventajas que debemos conocer antes de seleccionar unos u otros.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Radio: para cuñas, programas, reportajes, entrevistas, dramatizado.	• Llega a muchas personas. • No necesita educación formal. • Tiene bajos costos de producción. • Es instantáneo y simultáneo • Se presta muy bien al lenguaje popular. • Estimula la imaginación.	• Es por lo general en una sola vía (aunque hayan llamadas al aire). • Dispersión, la gente oye radio mientras hace otras cosas. • Fugacidad. Los mensajes no se pueden guardar con facilidad. • Un solo sentido. Solo escuchar puede ser aburrido, en especial para la gente más joven.
Videos: Para trabajo en grupos, para presentaciones	• Llama la atención. • Provee información específica, presenta hechos, enseña habilidades y genera discusión. • Le permite a la gente “verse” y	• Suele ser de un solo sentido. • Requiere equipo especial para usarse. • Tiene altos costos de producción.

	conocer otras experiencias, personas y lugares.	• No es instantáneo.
Afiches: para dar información, para motivar, para expresarse artísticamente	• Se enfocan en un único mensaje lo que facilita su comprensión. • Pueden ser muy creativos e innovadores. • Pueden permanecer visibles por mucho tiempo.	• Tienen algunos costos de producción que varía por tamaño, tipo de papel y colores. • Pegados a la intemperie no duran mucho. • Si no se median adecuadamente, es fácil perder el mensaje. • Hay mucha competencia de imágenes.
Boletines, folletos: para presentar hechos, compartir noticias, dar instrucciones	• Son una buena fuente de información y datos. • Refuerzan bien la comunicación Interpersonal. • Van directo a audiencias específicas. • Pueden compartirse, pasar de mano en mano. • Tienen costos relativamente bajos. • Pueden llevarse a casa como material de referencia.	• Se requieren fondos para imprimirlos, ojalá de forma periódica. • Se dirigen sólo a quienes saben leer. • Si no tienen un buen diseño y contenido, se vuelven aburridos.
Televisión: Para anuncios, entrevistas, reportajes, programas	• Llega a muchas personas, muy diversas. • Acapara la atención (visual y auditiva) • Transmite mensajes movilizadores.	• Se requiere tener contactos con gente de los canales, es difícil que nos presten atención. • Pagar un espacio es demasiado caro. • Difícil dirigirse a audiencias específicas. • Es de una sola vía, no hay participación del público.
Periódicos: Para reportajes, noticias, anuncios	• Llega a muchas personas que leen. • Se pueden tratar temas con más profundidad. • Dan información actual.	• Sólo para gente que lee. • Los periódicos locales tienen distribución limitada. • Hay que tener contacto con los periodistas y sus superiores. • Pagar un espacio suele ser caro.

Páginas web: para dar información, presentar nuestro trabajo	• Llega a personas en todo el mundo. • Permite tener información completa. • Puede combinar textos, imagen, sonido y video. • Puede ser interactiva (foros, chats).	• Requiere equipos especiales y habilidades de uso. • No se dirige a públicos específicos. • Tienen un costo de hospedaje y Actualización. • Si no tienen un buen diseño ni se actualizan, se desperdician. • No son muy usadas por la gente rural.
Actividades culturales: para motivar, crear conciencia, darnos a conocer	• Pueden tomar las tradiciones y gustos del lugar (teatro, bailes, festivales, ferias, etc) • Educan y entretienen, eso atrae a las personas • Generan sentido de comunidad	• Requieren tiempo y recursos para su organización. • Deben estar bien adaptados al público para no generar ruidos. • Deben considerar el contexto y la competencia.

Comunicación estratégica

En general toda organización se dota de una "comunicación estratégica", entendiendo por esta la **coordinación de todos los recursos comunicacionales** externos e internos de la organización (publicidad, marketing, folletos, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial) para diferenciarnos y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan.

La organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

Una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización con sus públicos.
- Define una línea directriz de la comunicación.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.

Es por ello que es necesario articular un **programa de comunicación sindical** cuya **misión** es transmitir adecuadamente los mensajes del sindicalismo a los públicos objetivo, a través de acciones y soportes de comunicación expresamente seleccionados con el fin de obtener el posicionamiento deseado

de la *imagen sindical*, integrando recursos y medios comunicativos de diferente índole:

Medios de comunicación masiva, medios de comunicación alternativos y ciudadanos, internet, talleres, seminarios, foros, redes sociales, redes virtuales.

Las campañas sindicales

Una **campaña** es un amplio conjunto de estrategias comunicativas que tienen como objetivo dar a conocer una situación determinada a través de mensajes distintos pero relacionados, que aparecen en diversos medios de comunicación durante un periodo específico, normalmente en un corto o medio plazo. La campaña se diseña en forma estratégica para impactar en un grupo de sectores y resolver algún problema crucial.

Las **campañas sindicales** son instrumentos indispensables para promover los derechos sindicales y laborales, denunciar la actuación irregular de las empresas, promover la afiliación y participar de cuestiones sociales generales en cooperación con otras organizaciones de la sociedad civil.

Fases de la planificación de una campaña:

1. **Definición del tema o problema**: deberá ser importante para los trabajadores y las trabajadoras o para las estructuras del sindicato, y debe haber ciertas garantías mínimas de que hay posibilidad de solución o de influencia. Para asegurar una incidencia real, debemos abordar un único problema o situación.

Organización y problemas:

Para hacer que el problema se sienta de manera más generalizada: comunicar y formar.

Para hacer que el problema sea sentido más profundamente: apelar al sentido de justicia de los trabajadores y las trabajadoras.

Para hacer que el problema sea más lograble: dividirlo en partes más pequeñas y logrables.

2. **Investigación sobre el tema**. Se trata de analizar cuáles son las causas del problema, a cuántas personas afectan, cuáles son las consecuencias de no actuar, que marco normativo es aplicable y que experiencias de buenas prácticas han dado resultados positivos. Hay que identificar los elementos concretos sobre los que hay posibilidad de actuar a través de la campaña.

3. **Definición del público objetivo**. En primer lugar hay que identificar quienes son las personas o instituciones responsables de solucionar el problema: este es el **objetivo directo**, a quien se dirige la petición de actuar y modificar

la situación, es quien tiene poder en la toma de decisiones. Junto a este objetivo directo podemos observar **objetivos indirectos**, esto es, quiénes pueden ejercer influencia sobre el objetivo indirecto para acceder a la demanda. Finalmente encontramos a los **aliados**, que son las personas, grupos u organizaciones que comparten un interés con los temas de la campaña y pueden ejercer influencia o persuadir al objetivo directo para que acceda a la demanda. Es conveniente conocer a fondo los públicos objetivos para adecuar las estrategias y las tácticas de la campaña.

4. **Objetivo y metas**. Hay que definir con precisión y concreción lo que queremos lograr, distinguiendo entre el objetivo, esto es, el fin último que queremos lograr, y las metas, que son los resultados que se deben ir alcanzando a corto y medio plazo.

5. **Identificación de la campaña**. Una vez delimitado el problema, las ideas bases de nuestra acción, a quien se dirige y con qué objetivos, hay que elaborar el **mensaje clave** de la campaña, que debe llegar a la gente con facilidad y resumir nuestro propósito. Se trata de una declaración breve y clara que contiene las ideas base que queremos transmitir a la población destinataria y que se constituye en el *metamensaje* que será la base de todos los otros mensajes específicos. Este mensaje puede estar condensado en el **lema** de la campaña, que no es lo mismo.

6. **Producción de materiales**. Hay que elegir los vehículos a través de los cuales se difundirá el mensaje al público, distinguiendo diferentes medios para llegar a los diferentes destinatarios: puede tratarse de "publicidad gratuita", como artículos de prensa, cuñas de radio, noticias en internet y blogs, cartas a la redacción, artículos de opinión, etc. o de materiales creados al efecto para la campaña, como carpetas de prensa, carteles y folletos, dossiers, afiches, tarjetas, etc.

7. **Mensajes o ideas fuerza**. El mensaje primario es el punto de partida para el resto de mensajes, y es el que se ha definido como mensaje clave. A partir de este, se elaboran mensajes secundarios y de apoyo en función de los medios utilizados y del sector de destinatarios a quienes se dirigen.

8. **Definición de estrategias y acciones**. Se trata de definir las estrategias, esto es el plan general de la campaña o de una parte importante de la misma, y las acciones específicas o tácticas, que son los elementos individuales de las estrategias, que se desarrollan en un momento y lugar determinado. Una de

las razones por las que una campaña no es efectiva es porque se piensa tácticamente, no estratégicamente. Las estrategias pueden, por ejemplo, combinar la comunicación pública, con la movilización social y la presión a las autoridades o empleadores. Las acciones o tácticas serán las que desarrollen en lo concreto cada línea estratégica.

9. **Elaboración del plan de acción**. El plan de acción es aquel que articula las estrategias y las acciones de desarrollo, con las personas responsables de realizarlas, los recursos disponibles y el calendario para realizarlas. Debe pues integrar de forma ordenada, coherente y coordinada, en función del tema de la campaña y de los objetivos y destinatarios, las diversas acciones que se van a desarrollar, previendo los recursos y alianzas necesarias.

10. **Evaluación**. La evaluación se realiza tanto del proceso, esto es, de cada acción realizada, valorando el grado de efectividad alcanzado y si va contribuyendo a alcanzar los objetivos; como de los resultados, si se consiguen o no tales objetivos.

Criterios para valorar las campañas

A continuación se presentan, en forma de preguntas y agrupados en cuatro categorías, algunos criterios que se pueden aplicar para valorar las campañas, tanto en su fase de diseño y generación como durante el proceso y al finalizar.

Contenidos

• Correspondencia entre el mensaje que se transmite y el objetivo del mismo.

¿Comunica el material lo que se esperaba?

• Actualidad y oportunidad del tema ¿es el tema relevante para la gente? ¿Le sirve de algo?

• Claridad del mensaje ¿Queda claro el mensaje principal? ¿Hay ruidos o mensajes paralelos?

• Creatividad ¿atrae la atención? ¿Rompe la tendencia?

• Posicionamiento ¿es fácil de recordar? ¿Me dejó pensando en algo?

• Información completa ¿faltan datos clave? ¿Aporta opciones de dónde conseguir más información?

Técnica

• Uso adecuado del lenguaje ¿es adecuado a los interlocutores? ¿Facilita o genera barreras?

• Idoneidad del medio escogido ¿es el mejor medio para transmitir ese mensaje? ¿Es un medio adecuado al público?

• La forma ¿es la diagramación, el tipo de letra, las voces, los ritmos, adecuados al público?

• Coherencia de los elementos usados ¿la música, las imágenes, las voces, etc. son adecuadas al público meta?

• Calidad ¿La técnica del medio fue usada con cuidado o con chambonería?

Participación y relación con los interlocutores

• Participación directa: ¿se escuchan las voces de la gente, se ven sus imágenes?

• Implicación: ¿el mensaje final llega al corazón o a la cabeza? ¿Hay un llamado a la acción?

• Credibilidad: ¿es el mensaje confiable? ¿Es la información veraz?

• Realimentación: ¿Contempla el material posibilidades de participación de la gente, de realimentación?

• Representatividad: ¿Contempla el material imágenes no estereotipadas de hombres y mujeres? ¿Están representado adecuadamente nuestro público meta?

Recursos invertidos

• Durabilidad: ¿son los materiales para un uso único o pueden reutilizarse? ¿En qué condiciones pueden almacenarse sin que se dañen?

• Costos ¿qué relación hay entre el costo de cada producto y el uso que la gente hace de él? (por ejemplo: un volante impreso a colores que la gente va a botar una vez leído)

• Aprendizaje: ¿hubo aprendizaje de la organización durante la producción del material? ¿Contamos con conocimientos y habilidades nuevas que nos facilitan una próxima vez?

• Distribución ¿se distribuyeron todas las copias, todos los ejemplares, se pautaron las cuñas, se realizaron todas las presentaciones?

Seis consejos sobre la producción efectiva de comunicación impresa para las campañas del sindicato.

Conocer a tu público y escribir para él

Los materiales de la campaña del sindicato probablemente serán vistos por un número diverso de personas. Un folleto destinado a las personas afiliadas puede ser visto por el empresario. Un cartel para la comunidad será visto por las personas afiliadas. A pesar de esto, cada pieza de comunicación impresa debe tener en cuenta a su público.

Piensa acerca de las preocupaciones y necesidades de tu público. Las comunicaciones dirigidas a los afiliados deben ser diferentes de las dirigidas a los no afiliados. Ten en cuenta también que el material será visto por alguien diferente a tu público objetivo.

Sencillas, de diseño limpio

Todos los impresos de comunicación del sindicato deben ser de un nivel profesional. Los materiales que los afiliados y las afiliadas ven día a día de otras fuentes (gobiernos, empresa, publicidad) son generalmente de alta calidad. Hay una expectativa de que su sindicato aparezca de manera profesional en sus comunicaciones impresas.

Boletines y folletos deben ser visualmente simples, y deben hacer hincapié en el contenido. Las fuentes y el texto deben ser legibles (se recomienda un tamaño de letra no inferior a 10 ó 11), los textos deben ser breves y concisos y no conviene abusar de la mezcla de excesivos colores de letra, cuidando que las combinaciones no resulten agresivas a la vista. La campaña debe tener un estilo establecido - y el sindicato también debe, por supuesto, tener una guía de estilo.

Asegurarse de que existe gran cantidad de espacio en blanco

Muchas publicaciones sindicales tratan de meter en un folleto tanta información como sea posible. Esto reduce la legibilidad de los materiales. Las grandes áreas de espacio vacío, como las separaciones entre los párrafos, aumentan la legibilidad. Se puede pensar que se está perdiendo espacio, pero hay investigaciones que muestran que las páginas hacinadas disminuyen la capacidad de los lectores de comprender y retener la información.

Titulares grandes y descriptivos

Otras investigaciones muestran que la mayoría de las personas del sindicato sólo hojean las publicaciones sindicales, en lugar de leer cada artículo por separado. Ocho de cada diez personas leen el titular, pero sólo dos de cada diez realmente leen el texto del artículo. Esto significa que los titulares o los títulos en un artículo, un boletín, folleto o cartel pueden ser lo único que se lea.

Estos titulares por lo tanto deben ser lo más descriptivos posible, y deberían hacer hincapié en el diseño del material. Quien lee debe poder obtener tanta información como sea posible del titular, sin que se convierta en una frase larga.

Uso de puntos con viñetas y evitar grandes bloques de texto

Todo el mundo tiene diferentes niveles de educación, capacidad de lectura y vocabulario. Las

publicaciones del sindicato especialmente deben asegurarse de que pueden ser leídas por el máximo número de personas. El uso de puntos con viñetas es una forma útil de transmitir y resumir información compleja, haciendo hincapié en los puntos importantes. También pueden aumentar la retención de la información por parte de quien lee.

Destacar la información importante usando los cuadros de texto y citas

Periódicos y revistas lo hacen constantemente. Toman citas interesantes o textos informativos de un artículo y los destacan. Esto también puede hacerse escribiendo la información importante en un cuadro de texto destacado que se diferencia del texto que lo rodea. Junto con el título, esta podría ser la única información que el lector realmente retenga.

Un ejemplo: la Campaña por la ratificación del Convenio 183 de protección de la maternidad en Perú.

Esta es una síntesis de cómo han planteado, planificado y organizado la campaña, promovida por las Secretarias de la Mujer de la CGTP, CUT y CATP y la Secretaria de Género y Familia de la CTP, en alianza estratégica con la Asociación de Desarrollo Comunal – ADC –. Ésta última es la que se ha encargado prioritariamente de la dimensión de comunicación de masas de la campaña, mientras que las centrales sindicales han desarrollado acciones en el marco de la comunicación colectiva en el seno de sus organizaciones sindicales y con los agentes directamente implicados. La campaña se lanzó en marzo de 2009.

En primer lugar, se elaboró un Plan de Comunicaciones, donde se plantearon las estrategias a desarrollar para que la campaña tenga pegada. Allí se definieron los públicos objetivos (Autoridades, Organizaciones sindicales e Instituciones, Empleadores/as, mujeres trabajadoras y ciudadanía en general) y de acuerdo a ello se elaboraron los materiales de la campaña: afiches, trípticos informativos y carteles. La publicidad es directa, se ha entregado el "*brochure*" (conjunto de material impreso) de la campaña a las autoridades e instituciones a través de servicios de mensajería.

Del mismo modo se ha creado el Blog: http://ratificaciondelConvenio183.blogspot.com/, que se actualiza cada 15 días. Las notas del blog se difunden a través del Facebook y Twitter. Asimismo se envía información vía correo (mailing), que son como pop ups: ventanas emergentes que aparecen en la pantalla del ordenador.

Cada una de las Centrales Sindicales difunde la campaña a través de sus páginas web y se ha creado el grupo en Facebook *Yo apoyo la ratificación del C.183*. Otra de las acciones emprendidas ha sido la elaboración y representación de la obra de teatro "Protección a la maternidad, Derecho de las Trabajadoras" en agosto de 2009, en la que se presenta la vida de una mujer joven trabajadora, víctima de discriminación laboral por encontrarse embarazada.

Todo este despliegue mediático se combina con acciones comunicativas y formativas directas, entre las que destacan:

- ✓ Participación de las secretarias de la mujer de las cuatro Centrales sindicales, en un Foro Público llamado "Protección de la maternidad, derecho de las trabajadoras", celebrado en el mes de junio de 2009 en el Congreso de la República, en el que se trataron los puntos cruciales de los derechos de las trabajadoras gestantes, así como las iniciativas de las centrales sindicales en torno a este tema. En dicha jornada se leyó la carta dirigida a las autoridades públicas que posteriormente fue enviada a: el Ministerio de Trabajo y a las siguientes Comisiones del Congreso: de la Mujer, de Trabajo, de Seguridad Social y de Relaciones Exteriores.
- ✓ Realización de asambleas con trabajadores y trabajadoras en diferentes departamentos del país, con el tema de género y la ratificación del Convenio 183. Junio – Julio 2009.
- ✓ Conferencias de prensa. Junio – Julio 2009.
- ✓ Inclusión como punto del orden del día en diferentes asambleas generales del sindicato y en algún proceso congresual.

- ✓ Realización de talleres con grupos de trabajadoras, especialmente con las trabajadoras de la economía informal, sobre temas de seguridad social, problemática laboral y la ratificación del

Convenio 183. Agosto 2009.

- ✓ En marzo de 2010 se convoca un nuevo Foro en las instalaciones del Congreso de la República, con el mismo título que el celebrado en junio de 2009, organizado por las cuatro centrales sindicales y la Asociación de Desarrollo Comunal y con el apoyo de la Comisión de Salud del Congreso de la República.

La campaña tiene previsto una evaluación periódica bimensual para evaluar los avances, para ello se ha dotado de unos indicadores se seguimiento, y de unas herramientas para recabar información: encuestas y testimonios.

En síntesis,

- La comunicación de masas o pública permite a las organizaciones sindicales **llegar a un público más extenso** e influir en la opinión pública, y debe ser planificada al igual que los otros tipos de comunicación colectiva.
- Existe una **gran variedad de medios y canales** para difundir mensajes de gran alcance. La selección se debe realizar en función de los objetivos y las personas destinatarias, teniendo en cuenta las posibilidades y limitaciones de cada medio y la capacidad de las organizaciones de acceder a ellos.
- Para garantizar una eficacia en los medios de comunicación masiva es necesario dotarse de una **comunicación estratégica organizativa**, que articule los recursos propios y los externos bajo unos mensajes y un estilo organizacional pautado y consensuado.
- Las **campañas de incidencia y denuncia** son un medio importante para la acción sindical, requieren de una planificación y una articulación de recursos pensada estratégicamente y en alianza con otras organizaciones sociales y organismos con quienes se compartan objetivos.
- La **comunicación impresa** debe ser clara, sencilla, concreta y adaptada a quienes se dirige, para facilitar el impacto y la eficacia.

Actividad 7: Análisis de la Campaña y elaboración de un afiche.

Objetivos:

- Contrastar la información proporcionada de la Campaña por la Ratificación del C 183 en Perú con las fases y los elementos.
- Ejercitar la comunicación escrita a través de elementos pertinentes a la campaña.

Desarrollo: (Duración total prevista: 2 horas y cuarto)

1. En pequeños grupos, se analiza la información disponible sobre la campaña desarrollada por las Secretarias de la Mujer de las Centrales Sindicales del Perú y la Asociación de Desarrollo Comunal, identificando: (15 minutos)

- las fases,
- el tema, los mensajes y los lemas,
- las diferentes formas de comunicación integradas en la campaña,
- los medios utilizados y los públicos (objetivo directo, objetivos indirectos y aliados).

2. Una vez extraídos los elementos y proceso de la campaña, se elaboran hipótesis sobre la información que no aparece en la descripción de la campaña, especialmente: (15 minutos)

- Cuáles creemos que son los objetivos de la campaña y las metas.
- Qué indicadores serían los adecuados para el monitoreo de la campaña.

3. A continuación cada grupo trabaja una propuesta –borrador- de comunicación escrita, de entre estas tres: (45 minutos)

- Carta dirigida a las autoridades públicas pidiendo la ratificación del Convenio 183.
- Afiche de distribución entre las trabajadoras y los trabajadores y la ciudadanía para dar a conocer la campaña y la importancia del Convenio.
- Afiche de distribución entre empresarios para sensibilizar sobre la necesidad de la protección de la maternidad y los beneficios para las empresas.

3. En plenaria se ponen en común las dos partes: el análisis de la campaña y las propuestas de comunicaciones escritas. (60 minutos)