

Etapa predecisiva. (conflicto y evaluación no tendenciosa de alternativas)

Decisión propiamente dicha (elección de una alternativa y rechazo de la otra o de las otras)

Etapa de reducción de la disonancia (parcialidad en el sentido de valorar más la alternativa escogida y desvalorizar lo rechazado)

Conflictos y búsqueda del consenso en la toma de decisiones.

La existencia de conflictos domina los procesos de la toma de decisiones: unos aparecen con gran claridad; otros permanecen latentes y pueden ejercer sobre el grupo una influencia paralizante; su sola existencia justifica el desarrollo de una función de "regulación del conflicto".

Los conflictos se distinguen según su naturaleza:

+ Los conflictos sustanciales que se refieren al contenido de la discusión y están en relación con una oposición intelectual entre los participantes;

+ Los conflictos afectivos, de naturaleza emocional, relacionados con las luchas interpersonales que tienden a hacer triunfar tal o cual solución. También es frecuente que los conflictos aparentemente intelectuales encubran de manera muy hábil conflictos personales; inclusive, a veces, los interesados no son conscientes su participación afectiva en esos conflictos.

+ Búsqueda del consenso. El consenso consiste en el acuerdo unánime. Este acuerdo está fundado en realidad, en expectativas personales que, excepcionalmente, han sido totalmente satisfechas. Pero precisamente hay consenso, no cuando el grupo logra un acuerdo fácil, sino cuando vive una comprensión penosamente lograda. El consenso es un acontecimiento compuesto de la aceptación activa de uno mismo, y de los otros, y de las relaciones yo-otro.

Condiciones de validez de la decisión.

La decisión presenta también aspectos relacionados con su grado de validez:

1) Exámen preliminar. Será precedido por un inventario exhaustivo concerniente a:

Las necesidades del grupo y las necesidades de los miembros;

Los recursos del grupo, tanto en el plano de la energía disponible como de las competencias utilizables, teniendo en cuenta los factores de limitación temporal y espacial que le son impuestos.

Las diferentes posibilidades de acción.

Para la toma de decisiones no es posible dar reglas detalladas. En realidad, corresponderá al grupo inventar sus propias normas de funcionamiento e ir ajustando progresivamente (después de ensayos y errores de los que sabrá sacar una enseñanza) los elementos de decisión que considerará necesarios y suficientes.

La decisión nunca será plenamente satisfactoria para todos, pero cuanto mayor conciencia haya podido tomar el grupo de las concesiones hechas por cada uno con el objetivo de lograr un acuerdo, tanto más profundo será el consenso.

El consenso puede probarse con tres criterios:

+ En superficie. Cuando se examinan las consecuencias prácticas, a menudo es más importante la forma en que ha sido tomada la decisión que el contenido de ella.

+ En profundidad. La forma en que se expresan los participantes tiene igual importancia. Una mano que no se levanta, un signo de negación, tienen menor utilidad al grupo que la expresión de sentimientos negativos.

+ En comprensión. Sucede que las decisiones tomadas de una manera aparentemente satisfactoria no se llevan a la práctica porque los participantes no han visto todas sus posibilidades y retroceden frente a las consecuencias de la acción emprendida. Sería deseable que durante la decisión del grupo se verificara si todos los miembros han comprendido las consecuencias que tendrá para ellos y para su contorno el compromiso que deberán asumir. Este procedimiento evitaría muchos lamentos, como el clásico "yo no quería esto".

Formalismo. Parece necesario que la decisión se tome de manera explícita y para ello que sea claramente reformulada antes de que cada uno tenga ocasión de decidir.

se. Una vez tomada -y esto si es posible, con un carácter de solemnidad de acuerdo con su importancia en la vida del grupo, es deseable que se vuelva a expresar de una manera formal para que pueda integrarse en la memoria activa del grupo.

### LA COMUNICACION

Comunicación significa hacer uso de diversos medios: la palabra, la escritura, los gestos, los sentimientos, etc. que tienen como fin establecer una interrelación entre dos o más personas, que de acuerdo con sus motivaciones van a satisfacer diversas necesidades, ya sean éstas de tipo individual o grupal. La manera como la gente se comunica, es la manera como vive.

Toda comunicación tiene su objetivo, esto es, producir una respuesta; nos comunicamos para influir intencionalmente. Somos capaces de influir y al mismo tiempo ser afectados. Cualquier situación humana en que intervenga la comunicación, implica la emisión de un mensaje por parte de alguien, y a su vez, la recepción de ese mensaje.

Las relaciones humanas se basan principalmente en la comunicación, ya que cuando se efectúa una relación entre dos o más personas, éstas se manifiestan en la comunicación de ideas, sentimientos, emociones o conocimientos.

Sin una comunicación adecuada no será posible la comprensión entre los hombres, debido a que ésta es indispensable para lograr la coordinación de los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Con lo anterior, nos damos cuenta de que el desarrollo humano individual no es posible si permanecemos aislados.

El grado de armonía que exista en las relaciones de los hombres dependerá de la información que se posea acerca de los motivos que tienen los demás para comportarse de una manera determinada, ya que si no estamos enterados de las causas de esta conducta, tenderemos a imaginarnos las cosas de una forma desorientada.

La comunicación surge de una manera informal y espontánea dentro del grupo social en que se encuentra el individuo; se comunica con el mundo por medio de él, entra en contacto con la realidad que lo rodea por el grupo.

De esto podemos deducir que la buena comunicación, mientras mayor sea, más fomentará la madurez del individuo y por tanto, del grupo.

El grupo es el medio ideal para que se dé la comunicación interhumana; a través de la comunicación se reciben y transmiten datos (ideas, opiniones y actitudes) importantes para sus miembros porque constituyen la base para su entendimiento o acuerdo común.

### ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

1. - Emisor. - Es la fuente de donde parte el mensaje, es la persona que habla con intención de comunicar algo.
2. - Mensaje. - Es el contenido a expresar y cuya función es producir cambios en la conducta del receptor.
3. - Canal. - Es el medio de transporte del mensaje: (aire, agua, etc.)
4. - Receptor. - Es la persona que va a ser afectada por el mensaje.
5. - Retroalimentación. - Es el efecto producido por el mensaje sobre el receptor y que vuelve a su vez como información sobre el emisor, influyendo en su conducta futura. Persigue que el mensaje se dé con un máximo de fidelidad, tiende a disminuir los efectos producidos por las barreras.
6. - Barreras. - Son todos aquellos factores que impiden o deforman el mensaje obstaculizando la comunicación. Las barreras de la comunicación pueden ser:
  - Semánticas. - Se refieren al significado de las palabras orales o escritas. (el receptor capta lo que el marco teórico de referencia le indica);
  - Físicas. - Se refieren a la distancia y exceso de ruido en el medio ambiente;
  - Fisiológicas. - Son los defectos físicos corporales tanto del emisor como del receptor;
  - Psicológicas. - Son las perturbaciones emocionales o bloqueos psicológicos;
  - Administrativas. Son las causadas por las deficiencias en una organización.

El emisor, que es la fuente de la comunicación, expresa sus ideas, necesidades,

intenciones, información y propósito en forma de mensaje, el cual es enviado a través de un canal; en el otro extremo del canal se encuentra el receptor de la comunicación. Los dos, emisor y receptor, han de conocer el código (idioma) que se emplea para poder interpretar su significado.

Al reaccionar el receptor ante el mensaje, lo devuelve a su vez como información al emisor, permitiéndole determinar hasta qué punto está teniendo éxito en el cumplimiento de su propósito, esto es, se presenta la retroalimentación que cierra el proceso de comunicación. A lo largo de éste proceso de comunicación pueden presentarse barreras que lo obstaculizan o impiden, ya sea en el emisor, en el canal o en el receptor.

Es importante hacer notar que todos los elementos de la comunicación se hallan entrelazados y se influyen unos a otros; sería arriesgado suponer que uno se halla antes y otro después o que son independientes unos de otros, ya que, siendo la comunicación un proceso, es la interrelación de sus elementos una característica fundamental.

### IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.

Las comunicaciones son siempre importantes, pero el grado de importancia varía según el tipo de organización o grupo que se estudie. De cualquier manera que se vea, es evidente que el poder, el liderazgo y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación ya que carecerían del sentido ante la ausencia de información.

El proceso de comunicación es por definición, un proceso de relación.

Una parte es emisor y otra receptor en un momento determinado de tiempo.

El punto vital en el proceso de comunicación consiste en que las relaciones sociales que se presentan en el proceso de la comunicación abarcan tanto al emisor y al receptor, como los efectos recíprocos cuando se comunican.

Si un emisor es intimidado por su receptor durante el envío del mensaje, la naturaleza del mismo mensaje y su interpretación se verán afectados. Y existen millones de factores con potencial para interrumpir la simple relación emisor-receptor. Diferencias de status, modelos perceptivos distintos, atracción sexual y demás, pueden entrar y producir la distorsión de lo que se envía y lo que se recibe.

Por lo tanto, las comunicaciones se deben suministrar con el tono emocional apropiado, la información exacta a todos los miembros de un grupo que necesiten de su contenido.

PERCEPCION Y COMUNICACION.

La percepción y la comunicación forman un sistema. La comunicación depende de la percepción y ésta a su vez, depende de dos clases de antecedentes: estados internos y estados externos o ambientales. La mayoría de los estados internos dependen del aprendizaje y comprenden valores, objetivos, creencias relaciones percibidas entre las acciones y sus resultados, las consecuencias esperadas de esas acciones.

Los estados externos son totalmente ambientales y comprenden cosas tales como educación, hábitos de lectura, aficiones y otras actividades.

Percepción.

Aunque dos personas pueden recibir los mismos estímulos visuales y auditivos pueden percibirlos de manera diferente. Las sensaciones son los inputs al sistema sensitivo y la percepción es el proceso por el que esos datos que entran se organizan. La organización de las sensaciones a través de los procesos perceptivos sirven para una función muy útil y esencial. P. Ej. No permiten "cribar" las innumerables ondas sonoras y con ello prestar atención solamente a ciertos sonidos seleccionados.

nidos seleccionados.

La forma en que organizamos las sensaciones que recibimos tiene dos aspectos:

1. - Los aspectos de las sensaciones que tenemos en común se llaman HECHOS.
2. - Las sensaciones se organizan en formas que son singulares para nosotros.

Este aspecto del proceso perceptivo depende:

de los mecanismos biológicos;

de la experiencia pasada y de las suposiciones presentes;

Todo lo cual emana de nuestras propias necesidades, experiencias, valores y sentimientos.

Variación perceptiva.

La variación perceptiva surge del hecho de que cada persona es distinta con personalidad, antecedentes y experiencias distintas. Por consiguiente son varios los factores que influyen en el desarrollo de las percepciones:

Fisiología. - Condición fisiológica. P. Ej. Hay personas que no perciben los colores porque padecen de daltonismo, hay otras a quienes les falta oído musical, etc.

Familia. - Las actitudes y valores procedentes de la familia tienen una importancia fundamental. P. Ej. los padres tienen una religión.

Cultura. - La cultura y la sociedad en que uno vive ejercen un fuerte efecto sobre actitudes, valores y modo de percibir el mundo. P. Ej. una moneda de veinte pesos puede parecer muy grande a un niño pobre y muy pequeña a un niño de clase alta.

Recursos para manipular los datos de la percepción.

Los individuos utilizan varios recursos para reducir la cantidad de datos con los que han de trabajar; para mantenerse inmunes a los datos que de otro modo tenderían a disminuir su propia estimación; para ensayar y mantener combinaciones de acontecimientos conceptualmente simples.