

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



IMPLANTACION DE UN TALLER DE COMUNICACION  
EFECTIVA EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE NIVEL  
SUPERIOR

INFORME ACADEMICO DE  
ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PRESENTA:  
MARIA GUADALUPE ARMENTA PICO  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DEL INFORME:  
LIC. GABRIEL JORGE MENDOZA BUENROSTRO

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mis Padres, con amor y agradecimiento por el apoyo y libertad que me han brindado en cada etapa de mi vida.

A Jaime, por resguardarme de la monotonía y vanalidad.

A mi pequeño Santiago, por enseñarme día a día las cosas sencillas de la vida.

## ÍNDICE

I	<b>EXORDIO</b> .....	1
I.1	Exposición de motivos .....	1
I.2	Justificación del Trabajo .....	4
II	<b>CUERPO DEL INFORME</b> .....	7
II.1	<b>Descripción General</b> .....	7
II.1.1	Tipo de Institución .....	7
II.1.1.1	Orígenes y Antecedentes .....	7
II.1.1.2	Situación Actual .....	11
II.1.2	<b>Misión Institucional</b> .....	12
II.1.2.1	Misión del Grupo .....	12
II.1.2.2	Objetivo .....	12
II.1.3	<b>Estructura General</b> .....	12
	Organigrama Grupo.....	13
II.1.3.1	ICYT .....	14
	Organigrama .....	15
II.1.3.2	ACE .....	16
	Organigrama .....	17

II.1.3.3 DIP.....	18
Organigrama.....	20
II.1.4 <b>Disponibilidad de Recursos</b> .....	21
II.1.4.1 Humanos .....	21
II.1.4.2 Formales .....	21
II.1.4.3 Materiales .....	22
II.2 <b>Descripción Específica</b> .....	23
II.2.1 Alternativas en Comunicación y Educación.....	23
II.2.2 Funciones y Acciones Desarrolladas: Gerencia de Ventas y Desarrollo.	30
Organigrama .....	33
III <b>VALORACIÓN DEL TRABAJO</b> .....	34
III.1 Descripción del problema al que responde la actividad pedagógica .....	34
III.2 Presentación de la Propuesta Pedagógica .....	38
III.3 Taller de Comunicación Efectiva.....	42
Plan de Sesión .....	48
Cuestionario de Evaluación .....	52
IV <b>COROLARIO</b> .....	54
IV.1 Fundamentación de la Crítica.....	54

Diagrama de las etapas y momentos de la Capacitación y el Desarrollo.....	59
IV.2 Logros y Alcances de la Actividad Pedagógica .....	66
IV.3 Recomendaciones .....	69
<b>V BIBLIOGRAFÍA</b>	

## I. EXORDIO

### I.1 EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Uno de los motivos que me han llevado a la elección de este tema en el presente informe, ha sido una preocupación que siempre ha prevalecido en mi labor profesional: la educación.

En más de una ocasión me he preguntado: ¿qué es realmente educar? y ¿cómo se educa en el mundo de la empresa?

A estas preguntas me he respondido una y otra vez que la educación en la empresa se da a través de la capacitación y el desarrollo.

En este mismo sentido y producto de las distintas experiencias que he tenido en el ámbito de la educación dentro de las organizaciones a lo largo de mi trayectoria profesional, me he preguntado: ¿qué es lo que pasa con la educación en las empresas, pues a pesar de sus grandes esfuerzos por invertir en procesos de capacitación y desarrollo, los resultados alcanzados no son los esperados?, así como tampoco, terminan por producirse cambios reales en la conducta de las personas que impacten la cultura de la organización.

Esto mismo me ha llevado a compartir y analizar con otros el hecho de que vivimos un momento de gran insatisfacción respecto de los resultados de la educación tradicional, ya que ésta, no produce competencias prácticas y por lo mismo los períodos de entrenamiento de las personas se extienden más allá de la educación formal.

A pesar de que en las universidades la especialización crece más día con día, es común escuchar quejas de algo que entendemos como falta de experiencia o la carencia de no estar expuestos al mundo real, por lo que podemos señalar dos áreas de las cuales la educación actual no se está haciendo cargo.

En primer lugar, la educación produce excelente capacidad técnica, pero deja fuera el desarrollo de muchas otras capacidades. De tal manera, los graduados del sistema educacional frecuentemente no están listos para el trabajo fuera del mundo académico, pues éste no los prepara para responder a las demandas reales en el mundo del trabajo.

En segundo lugar, la educación difícilmente fomenta, y por ende no produce, un pensamiento creativo, los innovadores son la excepción y no la norma, entre los graduados del sistema tradicional.

Esto me ha orientado a buscar alternativas que respondan al vacío que está produciendo la educación actual y que se ve reflejado en el mundo del trabajo.

Como resultado de ello, me he planteado la necesidad de que la educación en la empresa debe estar dirigida a generar nuevas formas de visualizar el trabajo y hacer las cosas.

La educación en las organizaciones debe crear y consolidar una nueva cultura de trabajo que genere nuevas capacidades de acción y coordinación en las personas.

Esto es posible a partir de un nuevo entendimiento de la comunicación, el cual parte de la observación de que toda organización es una red constituida por personas que se comunican entre sí y que a través de estas conversaciones establecen compromisos para coordinar acciones. En este nuevo enfoque, la esencia de la comunicación está en generar y organizar la acción, no en la transmisión de datos.

Me atrevo afirmar, que la generación de nuevas capacidades de acción efectiva, es un elemento fundamental para que la gente pueda responder de manera eficaz a su trabajo dentro de las organizaciones, que afectadas por los cambios que vivimos, se enfrentan a una nueva forma de hacer negocios y realizar el trabajo.

El objetivo del presente informe académico es describir el trabajo realizado en una institución educativa de nivel superior, donde fue propuesto este enfoque en la educación de su personal y los resultados que se lograron.

## **I.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

En la realización de este trabajo me he apoyado en una metodología descriptiva para los capítulos que hacen mención a la especificación general, específica y la actividad pedagógica desarrollada. En el aparato crítico he utilizado una metodología analítica la cual me ha permitido realizar un estudio del trabajo desarrollado y proyectar recomendaciones al mismo.

En más de una ocasión me he cuestionado mi hacer y su relación con mis estudios de pedagogía. Cuando por primera vez tuve la oportunidad de ser un participante en el taller de comunicación efectiva, tuve la firme convicción de que la filosofía que encerraba el mismo, era una enorme posibilidad educativa.

Pude reconocer a través del taller, un sinúmero de situaciones en las cuales los seres humanos nos encontramos envueltos día a día en el trabajo, la familia, las relaciones personales, etc. y que a base de vivirlas las hemos incorporado a nuestro hábitos y nuestra forma de ser, haciéndolas invisibles, no siendo capaces por ello de alterar estas situaciones que merman nuestra productividad y nuestro bienestar.

Este taller ofrece un nuevo paradigma sobre la comunicación humana, para lo cual cuestiona los supuestos con los cuales vivimos sobre la comunicación y como nos comunicamos.

Hoy en día no me queda ninguna duda de que mi trabajo ha sido una verdadera tarea educativa.

A través de él, he podido proporcionar a muchos seres humanos, nuevos elementos a partir de lo cual, ellos mismos han sido capaces de diseñar y producir nuevas acciones en ámbitos en los que no les parecía posible.

Esta tarea educativa la he transmitido conjuntamente con un equipo interdisciplinario a miles de personas y organizaciones de todo tipo. He visto a través del tiempo, resultados concretos, reales y sobre todo, he sido partícipe de nuevas posibilidades de acción que se han abierto a las empresas y al personal que las conforman.

Como pedagogo he tenido contacto con el qué enseñar a otros y al mismo tiempo con el cómo hacerlo mejor. Esto me ha llevado a hacerme cargo de una área dentro de la institución en la cual presto mis servicios: los proyectos educativos a largo plazo en las organizaciones.

El presente informe responde a uno de estos proyectos, de tal manera que el área en el cual he realizado como pedagogo este trabajo es el empresarial. A través de la capacitación y el desarrollo he cumplido con la misión y responsabilidad de educar a otros y ser generadora en ellos de su perfeccionamiento humano.

En la realización de este trabajo he tenido que ver con distintas áreas de estudio de la carrera. Por un lado, la filosófica que me ha proporcionado el estudio del hombre como un ser educable, sus actos y su perfeccionamiento. Por otro lado, el área sociológica que me ha permitido ver la dimensión social del hombre y la importancia del entorno cultural en su educación. El área psicológica, que me ha brindado el estudio de la conducta humana, entendiendo gracias a esto sus actitudes y su hacer. El área administrativa, que me ha brindado los elementos para conocer la empresa, y el proceso administrativo de la capacitación y el desarrollo en los cuales me apoyo para la realización de la educación. Y por último, el área didáctica, la cual me ha llevado de la mano para que a través de los momentos y elementos didácticos, el proceso enseñanza- aprendizaje se dé de la manera más eficaz.

## **II. CUERPO DEL INFORME**

### **II.1 DESCRIPCIÓN GENERAL**

En esta primer parte del trabajo haremos mención del tipo de institución en la cual presto mis servicios profesionales, su misión, objetivos, estructura organizacional y los recursos con los que cuenta.

#### **II.1.1 TIPO DE INSTITUCIÓN**

##### **II.1.1.1 ORÍGENES Y ANTECEDENTES**

Iniciaba el año de 1984 cuando una empresa americana, innovadora en el ámbito de la comunicación humana y con sede en San Francisco, California, había decidido instalar en la Ciudad de México una empresa-laboratorio que realizara desarrollos en el área de Informática y las telecomunicaciones.

Cabe mencionar que esta empresa estuvo a cargo de un grupo familiar y su administración era informal, es decir, no existían políticas, objetivos, ni estructuras definidas.

En su inicio esta empresa-laboratorio se orientó a desarrollar básicamente tres productos: una hoja de cálculo, un formato de editor y un editor de textos, mismos que

se comercializaron dentro del mercado empresarial, principalmente en la pequeña y mediana empresa.

Con la comercialización de estos productos y las utilidades que de su venta se derivaron, pudieron reinvertir los beneficios y gracias a ello, financiar el proyecto de desarrollar una herramienta de administración y gestión que incluía un correo electrónico, el cual había sido su objetivo primordial desde el comienzo de sus operaciones en México.

Finalmente y con éxito esta herramienta de trabajo grupal salió al mercado en febrero de 1986 y a partir de esa fecha ha contribuido a las empresas a realizar efectivamente sus comunicaciones e incrementar la productividad del trabajo en equipo.

Eso ha sido posible gracias a un software de comunicaciones " El Coordinador " <sup>1</sup>, el cual permite virtualmente a un número ilimitado de usuarios, a través de redes computacionales o conexiones telefónicas entre computadoras (que puedan estar trabajando en diferentes lugares), hablar, especular, conocerse, coordinar acciones y verificar su cumplimiento, con los demás.

Esta herramienta es un apoyo para todas las clases de conversaciones de negocios en las que la gente suele encontrarse a diario.

---

<sup>1</sup> " El Coordinador", marca registrada por Action Technologies

En el desarrollo y expansión de este proyecto que partió en el campo de la informática, aparecieron muchos tropiezos principalmente por la falta de recursos materiales y económicos que se tenían, así como por la carencia de una cultura informática que no existía.

Sin embargo, un aspecto primordial para sacar adelante esta empresa, lo fueron el entusiasmo y la voluntad del grupo de jóvenes fundadores de la empresa en México, que conocían los beneficios que podrían aportar con este proyecto tanto a nivel individual como empresarial.

El enfoque particular que existía detrás del hecho de desarrollar un software de comunicación, era una aproximación práctica e innovativa de la coordinación de acciones a partir de la comunicación. La esencia de la comunicación, está en generar y organizar la acción, no simplemente en transmitir información.

Paralelamente al proyecto mencionado anteriormente, en el año de 1985, se incorpora a la empresa un nuevo servicio: capacitación en materia de comunicación humana.

Este servicio de capacitación surge a partir de la observación de que el grave problema de las empresas en materia de comunicación, no se resolvería exclusivamente con poner un "x" número de computadoras con un software (herramienta de trabajo grupal), sino que, por el contrario, podría ser más grave aún, por ejemplo: asuntos que eran

importantes por resolver que eran tratados por este medio, no conocerlos siquiera por tener miedo y rechazo a las computadoras.

Era fundamental por ello, poner énfasis en la gente como el elemento central del cambio y su entrenamiento en las capacidades que las nuevas prácticas exigían.

Así fue como inició el grupo, buscando soluciones y aportaciones en el área de la Comunicación mediante dos tipos de servicio básicos: desarrollos de herramientas en la informática y las telecomunicaciones y capacitando y desarrollando a la gente como el soporte para producir cambios que afecten la cultura de las organizaciones.

A lo largo de todo este tiempo desde su inicio hasta su situación actual, la cantidad de cambios y adecuaciones organizacionales, administrativos y de oferta que se han suscitado han sido muchos y muy variables. Todos ellos se han producido dentro del marco de formación, crecimiento y mejora a que toda empresa aspira.

Es importante destacar que a pesar de todos los cambios, siempre se ha mantenido el enfoque novedoso que ofrecemos a las empresas sobre la comunicación; elemento que nos ha distinguido en el mercado dándonos identidad propia.

### **II.1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Grupo ARPI es parte de un grupo de empresas líderes en México, Estados Unidos y Latinoamérica en servicios de Comunicación, el Diseño e Innovación de la empresa y los negocios.

Este grupo está constituido por tres empresas de servicios, respondiendo cada una de ellas a una oferta en particular con el fin de contar con una mayor flexibilidad a las necesidades del cliente.

Hoy en día el grupo es autónomo de la empresa americana que un día la concibió, ya que ha sido adquirida por el grupo de directivos que le manejaban. Actualmente se vive el proceso coyuntural que implica dejar de ser una empresa con una administración familiar.

## **I.1.2 MISIÓN INSTITUCIONAL**

### **II.1.2.1 MISIÓN DE GRUPO ARPI**

Generar nuevas capacidades de acción, a través de un nuevo enfoque de la comunicación, la acción, la administración y el lenguaje.

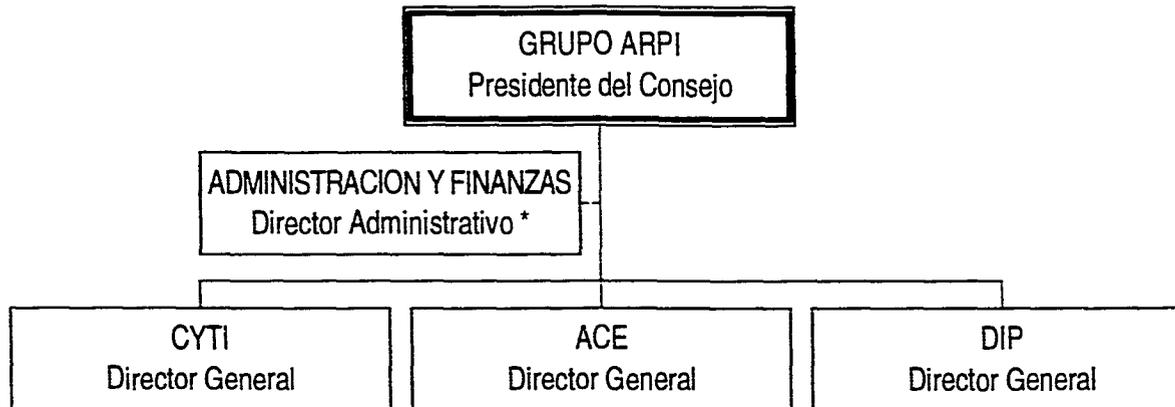
### **II.1.2.2 OBJETIVO**

El grupo se encuentra comprometido con la integración y el desarrollo de las organizaciones, ofreciendo soluciones de gestión, educativas y tecnológicas que hagan posible su modernización, mejoren la calidad de sus productos e incrementen su eficiencia y el bienestar de quienes en ella trabajan.

## **II.1.3 ESTRUCTURA GENERAL**

A continuación se describe cada una de las empresas que conforman el Grupo; CYTI (Comunicación y Tecnología Integral), ACE (Alternativas en Comunicación y Educación) y DIP (Diseño e Innovación de Procesos), así como su misión, objetivos y organigramas.

## ORGANIGRAMA GENERAL FUNCIONAL



\* El área de Administración y Finanzas da el apoyo administrativo a todas las empresas del grupo.

### **II.1.3.1 CYT**

Se especializa en la Integración de soluciones tecnológicas que permitan a los grupos de trabajo un incremento de la productividad, capacidad de innovación, reducción de los ciclos de tiempo y orientación a la satisfacción del cliente.

Para ello, está enfocada a ofrecer soluciones de Conectividad <sup>2</sup> tanto con productos estandarizados, como el diseño de arquitecturas, desarrollos, la entrega y puesta en marcha del software y hardware directamente asociado al establecimiento de redes informáticas de comunicación y de trabajo cooperativo.

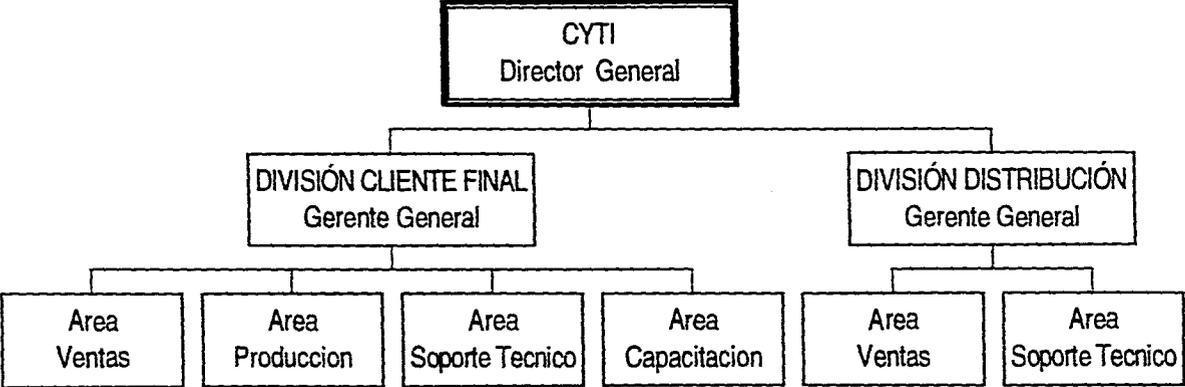
Asume también, la responsabilidad de capacitar a los usuarios en el uso y aprovechamiento de la infraestructura tecnológica, así como en el generar en la gente capacidad autónoma de entrenamiento, administración, desarrollo y soporte de la nueva tecnología.

Esta empresa cuenta a su vez con dos divisiones: una de ellas orientada a la atención del cliente final, es decir, aquellos clientes que la empresa atiende directamente ya fuese por el esfuerzo del equipo de ventas o porque ellos mismos nos han contactado. La otra división, está orientada a la atención de distribuidores de nuestros productos y servicios.

---

<sup>2</sup> Conectividad, todo medio que permite el enlace tecnológico.

# CYTI ORGANIGRAMA FUNCIONAL



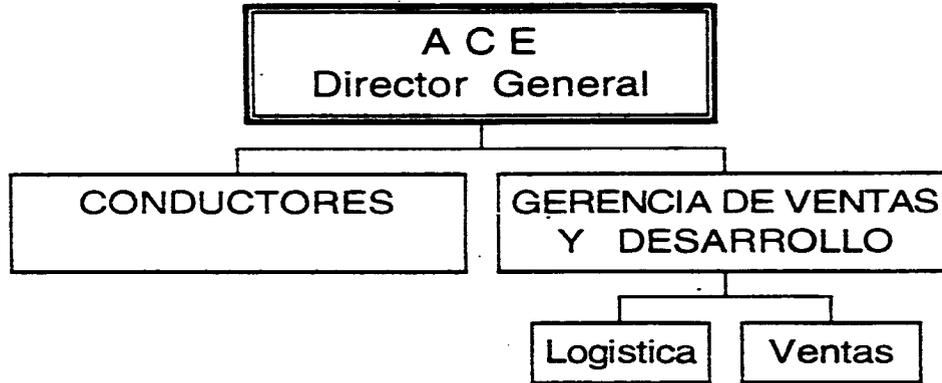
### **II.1.3.2 ACE**

La característica común de las empresas atendidas por Alternativas en Comunicación y Educación, son aquellas preocupadas por producir procesos de cambios, desarrollar y fortalecer el trabajo en equipo o que desean emprender o bien que se encuentran ya en un proceso de cambio.

Para ello esta empresa está orientada a ofrecer soluciones de Comunicación, Coordinación y Gestión, mediante la capacitación y educación de directivos, gerentes y profesionales, en las áreas de comunicación, trabajo en equipo, ventas, desarrollo gerencial, innovación y diseño, modernización tecnológica e inducción al cambio.

Cada uno de estos aspectos en los cuales la empresa capacita, son abordados a través de talleres con una metodología propia orientada a generar competencia en la acción.

## ACE ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### **II.1.3.3 DIP**

La consultora on Diseño e Innovación de los Procesos es la empresa más joven del grupo, pero es hasta hoy la empresa que ha tenido resultados inmediatos y efectivos desde un inicio debido a que integra los servicios que las otras empresas ofrecen por separado.

DIP se especializa en el Rediseño de Procesos <sup>3</sup> proponiendo soluciones para los procesos sustantivos de la organización o sus distintas áreas o niveles de decisión.

Con esta oferta asumimos el compromiso de transformarnos en coinventores con el cliente del rediseño e innovación de su negocio.

Este proceso pasa necesariamente por la generación de una visión estratégica, el desarrollo de líderes con capacidad de movilizar a la empresa en esta dirección, el diseño y la capacitación de la organización en nuevas prácticas de trabajo y el diseño, desarrollo, implementación, difusión e incorporación al trabajo cotidiano de las nuevas herramientas informáticas.

---

<sup>3</sup> Rediseño de Procesos, entendemos por ello la reinvención de las prácticas de trabajo que la gente realiza con el fin de incrementar la eficiencia en las empresas.

A partir del análisis y rediseño de los procesos de trabajo, transferimos nuestra tecnología desarrollando nuevas capacidades en los clientes para que continúen con autonomía su propio proceso de desarrollo. Nuestra concepción de la tecnología es entendida como el resultado de la interacción permanente entre las herramientas informáticas y las prácticas de trabajo de quienes las utilizan.

La tecnología es el medio que permite hacer que los cambios en los procesos se conviertan en una práctica permanente y efectiva. Posibilita también automatizar muchas de las tareas que se realizan, reduciendo los tiempos involucrados, a la vez que es el principal medio de educación y entrenamiento para realizar el trabajo bajo modalidades más eficaces.

## DIP ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## **II.1.4 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

A continuación se describen los recursos humanos, formales y materiales con los que cuenta el grupo.

### **II.1.4.1 Recursos Humanos**

Es el recurso más importante. La gente que trabaja en el grupo permanece por mucho tiempo, sobre todo, ellos mismos reportan que el aprendizaje y crecimiento por su colaboración, no se limita a nivel profesional sino que se extiende también a nivel personal.

El número de personas que conforman el grupo es de 36, por lo que se puede inferir que las empresas son pequeñas.

El promedio de edad del personal oscila entre los 30 y 40 años.

### **II.1.4.2 Recursos Formales**

Dentro de los recursos formales está el organigrama general y de cada una de las empresas. Cuenta con su filosofía o ideario por escrito, más no con manuales de

procedimientos. No existen de manera formal descripciones de puesto, se obtienen de las funciones que la gente realiza. Esto es derivado de ser una empresa familiar y que ha crecido dando prioridad a lo más urgente. Tienen un respaldo en libros y notas técnicas en los cuales se apoya su cultura organizacional y los distintos servicios que ofrecen. Se cuenta también con manuales de cursos, metodología y políticas.

#### **I.1.4.3 Recursos Materiales**

Se tiene un edificio de tres pisos, ocupando cada empresa uno de ellos. Todo el personal cuenta con computadoras. Los directores, gerentes y áreas de venta utilizan equipo portátil, para que de esta manera puedan seguir trabajando desde donde estén y en contacto con la oficina. Los demás cuentan con equipo de escritorio. Se tiene una red informática instalada en la cual se tienen diversos programas para el uso y entrenamiento del personal. También se tiene papelería, folletería promocional, programas de capacitación y cómputo, así como material didáctico para cada curso.

Se cuenta con tecnología como fax, videograbadora, equipo de sonido, TV, cámaras, retroproyector, etc.

Existe dos salones especiales para cursos.

## **II.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

En esta sección hablaremos del contexto en que se suscribe la empresa ACE, lo que hace, cómo lo hace, su estructura y las funciones y acciones de la Gerencia de Ventas y Desarrollo.

### **II.2.1 ALTERNATIVAS EN COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN**

El ritmo acelerado en que vivimos, nos lleva a reflexionar en el hecho de que hablar del cambio en las décadas pasadas era una excepción que algunas empresas enfrentaban, sin embargo, la década de los noventa marca claramente el cambio como una constante más que como una excepción.

No hay organización en la actualidad que no viva en la preocupación del cambio y lo que éste implica.

Estos momentos de cambios acelerados e imprevisibles a los que nos enfrentamos a nivel mundial y nacional, algunos de ellos caracterizados por la innovación tecnológica, las economías competitivas, las crisis, las preocupaciones ambientales, la fragmentación de mercados y el exceso de información, han alterado inevitablemente la forma de hacer negocios.

El tiempo de respuesta se ha vuelto crucial para las empresas que deseen ser competitivas.

Hoy se necesitan empresas veloces, flexibles y con capacidad de adaptación, que puedan continuamente diseñar nuevos productos, nuevas formas de servicio, excelencia en la entrega de su oferta y contar con gente con capacidad de acción y decisión.

Adecuarse a esta nueva realidad, se convierte hoy en día en una capacidad central de cualquier empresa que desee ser parte de este nuevo escenario.

Sin embargo, frente a esta nueva realidad uno de los principales problemas con los que las empresas se encuentran es su propia inercia. En ocasiones la necesidad de cambio es evidente, pero no siempre compartida por todos los niveles. En otros casos no existe la claridad de qué es específicamente lo que se tiene que cambiar, o incluso cuando hay certeza sobre lo que requiere no necesariamente se ve como lograrlo.

Todo esto presenta la necesidad de cambiar las empresas y sus procedimientos. Para que este cambio sea efectivo, no basta con tener nuevas tecnologías y el diseño de estructuras distintas, ya que, el proponer nuevos procedimientos no garantiza la incorporación de estos a la operación cotidiana.

Para que cualquier proceso de cambio funcione es esencial que éste se dé en las personas y en su manera de enfrentar y observar el trabajo. Si no cambiamos la forma en que observamos, todo lo que hagamos será el resultado de "más de lo mismo".

De esto deducimos, que no es casual la preocupación que existe hoy en las empresas por invertir en procesos de capacitación y desarrollo que les permita vivir en estos momentos de cambio.

Esta situación que prevalece nos ha generado un nicho dentro del mercado y nos ha permitido orientar nuestros servicios de capacitación y desarrollo a un aspecto particular: "la generación de capacidades de acción efectiva".

Nuestra visión de las empresas nos permite enfrentarnos a estos momentos de cambio a partir de un nuevo entendimiento de la coordinación de acciones.

Partimos de la observación de que toda organización es una red constituida por personas que se comunican entre sí y que a través de estas conversaciones establecen compromisos para coordinar acciones y lograr resultados.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> cf. FLORES, Fernando., *Inventando la Empresa en el Siglo XXI*, p.57-59

Esta visión, nos hace ver que para que una empresa pueda responder y ser competitiva en el mercado actual, se requiere incrementar esta capacidad de acción y de coordinación.

Para lograr esto, proponemos una aproximación práctica e innovativa de la coordinación de acciones a partir de la COMUNICACIÓN.

Decimos que la esencia de la comunicación está en generar y organizar la acción. El énfasis está puesto en crear y facilitar compromisos, no en la transmisión de datos.

El planteamiento central de nuestro trabajo es hacernos cargo de las personas. La tecnología, las herramientas y los procedimientos son importantes y contribuyen a un buen desempeño de la gente, pero es ella quién realiza el trabajo, diseña las prácticas y la que hace que una empresa tenga éxito.

Toda esta filosofía de acción la compartimos a otras empresas mediante talleres, los cuales se imparten en distintas áreas como son:

- Comunicación Efectiva: este taller está enfocado a desarrollar nuevas capacidades de observación sobre el fenómeno de la comunicación humana y su relación directa con la productividad y bienestar dentro de las empresas.

- Capacidad Gerencial: está enfocado a entrenar al nivel gerencial dirigiéndole a la acción efectiva, logrando el desarrollo de la capacidad de innovación, diseño de equipos y los elementos centrales de coordinación y prácticas de trabajo.
- Competitividad en Ventas: está orientado a observar las ventas como un hecho conversacional a partir del cual los vendedores generan en otros posibilidades.
- Inducción al Cambio e Innovación Tecnológica: está dirigido a generar nuevas posibilidades en la gestión y coordinación de equipos a partir del uso de la tecnología.
- Trabajo en Equipo: orientado a desarrollar capacidades y habilidades en el manejo de gente, los equipos de trabajo y el diseño de nuevas prácticas.

El taller básico es el de Comunicación Efectiva y es necesario haber participado en este para tomar los demás. Este curso proporciona las distinciones básicas y una visión común a partir de la cual es posible abordar cualquier otro tema específico.

Los talleres se imparten en dos modalidades:

Abiertos: son aquellos en los que participan distintas empresas.

Corporativos: son para una empresa en particular y con un diseño propio a partir de sus necesidades.

Alternativas en Comunicación y Educación está formada por un grupo de ocho personas de planta y tres externas. Los servicios de administración los recibe de la dirección administrativa que da apoyo a todas las empresas del grupo. <sup>5</sup>

Esta empresa cuenta con un director general que tiene como responsabilidad principal la dirección, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Otra responsabilidad primordial del director general lo es la conducción de los talleres y el apoyo en el entrenamiento a otros conductores.

Para conducir los talleres se requiere de una formación que dura un período mínimo de dos años y que se da en distintos aspectos: desde la ontología <sup>6</sup>, la conceptualización, desarrollo de la capacidad de observación, manejo de la metodología y capacidad para entrenar a otros.

Es necesario tener un gran compromiso con la empresa para poder ser conductores de talleres, ya que la empresa transfiere toda su tecnología a quienes los imparten.

---

<sup>5</sup> cf. p.13,17

<sup>6</sup> Ontología, en este trabajo entendemos por ella, el conjunto de distinciones necesarias para actuar en un ámbito en particular.

Además del Director General, hay dos conductores más.

También se cuenta con apoyo de la empresa americana en la conducción de talleres si es necesario. Generalmente, trabajan dos conductores juntos, esto se hace básicamente porque se complementan y logran trabajar en aspectos que en algunas ocasiones el otro no ve o reconoce. Sin embargo, también ocurre que en ocasiones lo hagan de manera individual.

## **II.2.2 FUNCIONES Y ACCIONES DESARROLLADAS: GERENCIA DE VENTAS Y DESARROLLO**

A la Dirección General le reporta la Gerencia de Ventas y Desarrollo.

Esta gerencia, no cuenta con una descripción de puesto de manera formal, por lo que a continuación se mencionan sus principales responsabilidades de donde se deducen sus funciones.

La responsabilidad de la gerencia de ventas y desarrollo abarca tres ámbitos fundamentales que son:

- a) Promoción y Venta de los Talleres
- b) Desarrollo y Adecuación de los Programas
- c) Desarrollo de Proyectos Educativos a largo plazo a nivel corporativo

Para llevar a cabo estas tareas se apoya en un equipo de ventas formado por tres personas y un equipo logístico tanto interno como externo.

- a) De la promoción y venta de los cursos se realizan las siguientes funciones y actividades:

#### **+ Desarrolla actividades de planeación**

- calendarización anual de cursos
- establecimiento mínimo y máximo de participantes
- contratación de lugares donde se llevarán a cabo los eventos y equipo logístico
- elección y contratación de instructores
- preparación de material didáctico y materiales para los participantes y conductor

#### **+ Promoción y venta de cursos**

- prospectación y atención de clientes
- visitas a clientes
- manejo y supervisión de un equipo de ventas
- establecimiento de políticas de ventas
- definición de descuentos
- apoyo al equipo de ventas en su ejercicio y capacitación
- servicio posventa

#### **+ Realización de cursos**

- asistencia a los mismos y atención a clientes
- reuniones previas con los conductores para determinar el perfil del grupo
- coordinación y supervisión del equipo logístico
- intervención en alguna sesión

- evaluación y seguimiento de los cursos

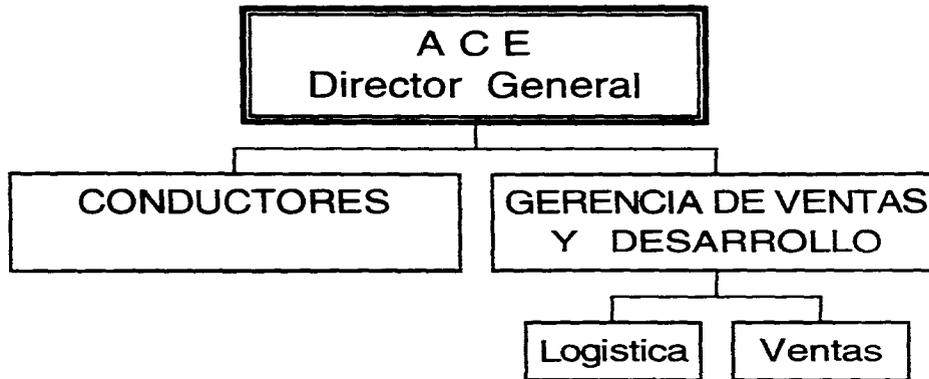
b) Del desarrollo y adecuación de los programas se realizan las siguientes funciones:

- detección de necesidades y a partir de ello la adecuación de los programas
- desarrollos en nuevas áreas

c) Del desarrollo de proyectos educativos a largo plazo a nivel corporativo se realizan las siguientes funciones:

- detección de necesidades conjuntamente con la empresa
- diagnóstico y elaboración de propuesta
- diseño del programa
- puesta en marcha del proyecto
- seguimiento y adecuaciones durante y posterior al desarrollo
- evaluación y nuevas alternativas

# ACE ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### **III. VALORACIÓN DEL TRABAJO**

En esta parte haremos mención del problema al que responde la actividad pedagógica, así como a la actividad desarrollada.

#### **III.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA AL QUE RESPONDE LA ACTIVIDAD PEDAGÓGICA**

El presente informe académico se inserta dentro de la descripción de una de las responsabilidades de la gerencia de ventas y desarrollo: proyectos educativos a largo plazo.

Este proyecto como el que se describe, ha sido implementado en diferentes tipos de organizaciones: empresa privada, instituciones educativas, gobierno, sector financiero, etc.

En particular este proyecto educativo a largo plazo ha sido realizado en una institución educativa de nivel superior, a la cual a partir de ahora denominaremos CADE.

He elegido hablar del CADE en este informe por varios motivos: primero por ser una de las instituciones educativas de mayor prestigio y vanguardia en nuestro país, así

como por las repercusiones que este programa ha tenido para ellos. En segundo término, por la cercanía que he tenido con la institución al ser la responsable de este proyecto.

A continuación se mencionan algunos aspectos que se han considerado importantes sobre dicha institución.

El CADE está organizado de la siguiente manera: cuenta con una presidencia, cuatro rectorías y 28 campus distribuidos a lo largo del país. El número de alumnos de esta institución es de aproximadamente 60,000.

Para realizar su tarea educativa tiene como misión la formación de profesionales y postgraduados en niveles de excelencia mediante programas específicos y políticas educativas que propicien en sus estudiantes las siguientes cualidades: espíritu emprendedor e innovador, vocación de líderes comprometidos con el desarrollo de su comunidad, honradez, respeto a la dignidad y los derechos humanos, el derecho a la verdad y a la justicia, aprecio por los valores culturales, humanos y cívicos.

Para obtener el logro de su misión el CADE es consciente de que requiere de un desarrollo continuo y eficaz de su personal, incluyendo su planta de profesores como administrativa, ya que serán ellos los portadores y responsables del logro de su misión.

El CADE busca siempre anticiparse y responder al mundo que vivimos, por lo que se ha comprometido con desarrollar nuevas capacidades y habilidades en su planta docente y administrativa que le permitan día a día seguir siendo una institución de primer nivel.

Para lograr esta actualización y perfeccionamiento de su planta docente cuenta con una Dirección de Capacitación que tiene como misión: el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan a su planta docente un perfeccionamiento continuo que repercuta en beneficio de la institución, los alumnos y ellos mismos.

Esta dirección les apoya también en el área de especialización que ellos elijan, sea esta investigación, docencia o consultoría.

Como apoyo a esta dirección de capacitación, fuimos contratados por la Rectoría "A", del CADE para resolver problemas de comunicación que afectaban los resultados en el trabajo, y esto se reflejaban en una deficiente coordinación entre los equipos de trabajo y sus distintas áreas afectando su productividad y bienestar.

Algunos de los problemas de comunicación se veían reflejados en comentarios como los siguientes:

" Eso no es lo que yo pedí, "

" No lo hice porque....."

" Las cosas no suceden....."

"Mi jefe no me escucha.."

" Quedó que estaría aquí a las 3 y ya son las cuatro....."

" No me atreví a decir que no y ahora no se que hacer..."

" Yo nunca le dicho eso...."

Como ya se mencionó, el CADE cuenta con recursos internos para la capacitación y el desarrollo de su personal. Sin embargo, fuimos contratados para la realización de este proyecto porque se ha reconocido a nuestra empresa como autoridad y competencia en el área de la comunicación y la generación de capacidades de acción.

Es importante mencionar que al ser la nuestra una empresa de servicios, la relación que se ha establecido es de consultoría externa, mismo que ha permitido también facilitar el proceso de cambio dentro del CADE. Decimos esto porque, como se mencionó anteriormente, hemos contribuido con nuestro enfoque a la movilización para el cambio.

### **III.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA**

En el desarrollo de este proyecto educativo se siguieron los siguientes pasos dentro del **Proceso Didáctico de Capacitación**:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Presentación de diagnóstico y propuesta de acción.
3. Elaboración de programas.
4. Organización de eventos.
5. Ejecución de eventos de capacitación.
6. Evaluación.
7. Elaboración de informe.
8. Seguimiento.
9. Nuevas alternativas.

Para que este proyecto respondiera a la problemática que el CADE manifestaba, procedimos por nuestra parte a efectuar una detección de necesidades que se llevó a cabo por medio de entrevistas con personas claves de la institución.

Estas entrevistas fueron realizadas por consultores especialistas de la empresa, cuya habilidad estuvo centrada en escuchar más allá de lo que se había dicho e identificar puntos críticos.

A partir de estas entrevistas que se apoyaban en una guía, se pudieron observar aspectos de cultura organizacional, problemas en la coordinación del trabajo, así como situaciones críticas que entorpecían el mismo.

Como resultado de las entrevistas fue presentado un diagnóstico de los puntos críticos en dicha institución y una recomendación inmediata de como abordar esta problemática, así como una propuesta de acción para el trabajo futuro.

Avalado por el CADE, se consideró que los cuatro aspectos primordiales en los cuales era necesario trabajar eran los siguientes:

- Eficientizar la comunicación.
- Incrementar la coordinación de los equipos de trabajo.
- Orientar a la acción efectiva.
- Mejorar sus procesos internos a partir de la comunicación.

Fue propuesto un proyecto inicial que brindó la posibilidad de mostrar resultados concretos y en un tiempo reducido. Esto mismo permitió que el CADE evaluara nuestra forma de trabajo, los resultados y las posibilidades futuras.

Este proyecto inicial consistió en un Taller de Comunicación Efectiva. En él se abordó la comunicación como un elemento central para el cambio y la creación de una cultura

basada en el compromiso y los resultados. Se puso también un énfasis especial en el logro de competencia comunicativa <sup>7</sup> entre los participantes.

El entrenamiento que brindó el taller apuntó a generar en la gente nuevas capacidades de observación sobre la comunicación y su trabajo, capacitándolos para que logran ver los supuestos inconscientes y los hábitos que limitaban su desempeño, para que, a partir de ello, obtuvieran mejores resultados en su comunicación y logran coordinarse con otros en forma efectiva.

La efectividad en la acción tradicionalmente ha sido concebida como la aplicación de un conocimiento. En este trabajo se sostuvo la interpretación de que la efectividad en la acción está basada en distinciones que hacen posible la acción.

Por ejemplo, una vez que se distingue la "brazada de espaldas" en natación, es posible pedirle a un nadador que ejecute dicha brazada. Al hacer la distinción, producimos la posibilidad de una acción entre aquellos que comparten la distinción.

Podemos decir que en un curso tradicional, un participante está limitado a sólo incrementar mejoras en las prácticas ya existentes, siempre limitado por sus interpretaciones habituales. Se buscó que este taller produjera nuevas interpretaciones

---

<sup>7</sup> Competencia comunicativa, entendemos por ella, la capacidad de expresar nuestras intenciones y de hacernos responsables por la red de compromisos que lo dicho y sus interpretaciones generan.

que dieran posibilidad a nuevos tipos de acción y por lo mismo, cambios marcados en su desempeño.

A partir de este trabajo inicial sería posible continuar posteriormente hacia ámbitos más amplios.

### III.3 TALLER DE COMUNICACION EFECTIVA

A continuación se describe el Taller de Comunicación Efectiva que fue implementado en el CADE, como acción pedagógica para responder a la problemática mencionada anteriormente.<sup>8</sup>

El taller estuvo dirigido al personal docente y administrativo del CADE, rectoría A.

Se formaron dos grupos de 45 personas cada uno, los cursos se realizaron con una semana de diferencia. Una de las características que se buscó tuvieron los grupos es que fueran heterogéneos, ya que esto enriqueció la dinámica del taller.

El conductor del taller fue un especialista en comunicación, el cual ha conducido un sinúmero de talleres y entrenado miles de gentes a través de los mismos. Este cuenta con un entrenamiento especial y con estudios específicos en las áreas de comunicación, administración y lenguaje.

El objetivo general del programa fue: aumentar la productividad de los equipos de trabajo, utilizando la comunicación como un herramienta efectiva para la coordinación de acciones y el bienestar de la institución.

---

<sup>8</sup> vid infra, p.36-37

Objetivos específicos del programa:

- Construir una visión común sobre el trabajo y la comunicación que les permita mejorar sus procesos de coordinación.
- Incrementar su competencia comunicativa, logrando un mayor entendimiento de lo que cada uno ve con su trabajo.
- Desarrollar nuevas capacidades de observación a partir de lo cual puedan modificar su interacción con otros, para el logro de mejores resultados en el trabajo.
- Propiciar una cultura de trabajo basada en el compromiso, la acción y la satisfacción del cliente.
- Generar actitudes que favorezcan la integración y colaboración de los equipos de trabajo.

Metodología, se utilizó una combinación de distintas metodologías, ya que se ha comprobado que esto es lo que mejor resultado da en este tipo de talleres. Algunas de ellas fueron: expositiva, participativa, demostrativa, dramatización.

La presentación de los contenidos se dio a través de la exposición de los mismos, la interacción con los participantes, juegos y técnicas grupales.

Algunas de las técnicas que se utilizan es ejercicios en grupos pequeños (4 personas).

Se utilizan mucho las preguntas más que las respuestas, para que los participantes logren observar puntos a los que antes eran ciegos. Se enfatiza mucho la capacidad de observación.

### Contenido Temático del Taller de Comunicación Efectiva

#### I) Introducción

- I.1 Situación de México hoy
- I.2 Lenguaje, Conversación y Comunicación
- I.3 La Comunicación, sus instrumentos y sus prácticas
- I.4 La Comunicación: un recurso para el cambio
- I.5 La Organización como red de conversaciones
- I.6 Coordinación de Acciones
- I.7 Compromiso de Acción
- I.8 Productividad y Bienestar

#### II) Aprender en la Acción

- II.1 Distinciones básicas para aprender

- II.2 Capacidades de observación vs. técnicas
- II.3 ¿ Qué hacemos cuando trabajamos ?
- II.4 Comunicación: algo más que un mensaje
- II.5 Aprender a comunicarnos en la acción

### III) Escuchar

- III.1 Contexto desde el cual escuchamos
- III.2 Escuchar lo que se dice y no se dice
- III.3 Observar nuestras propias interpretaciones y las de otros
- III.4 Escuchar, fundamento en la coordinación de los equipos de trabajo
- III.5 Escuchar para asociarse

### IV) Ruptura o Quiebre y Nuevas Interpretaciones

- IV.1 Las rupturas de la fluidez en el trabajo, como parte del mismo
- IV.2 Observar a partir de ellas y aprender a ser efectivo en la acción
- IV.3 Los quiebres o rupturas como oportunidad para crear nuevas alternativas

### V) Distinciones de la Comunicación

*" Peticiones, Promesa, Juicios y Afirmaciones "*

#### V.I " *Petición* "

- V.1.1 La petición crea realidad

V.1.2 Elementos de la Petición

V.1.3 Pedir como centro de la productividad

V.1.4 Pedir, delegar, generar redes de ayuda

V.2 " Promesa "

V.2.1 La Promesa, un compromiso

V.2.2 La Promesa elemento básico de la confianza

V.2.3 Nuestra identidad a partir del cumplimiento de promesas

V.2.4 Decir "NO" como un compromiso y no como rechazo

V.3 " Juicios "

V.3.1 Los Juicios en la coordinación de acciones y del trabajo en equipo

V.3.2 Juicios fundados e infundados

V.4 " Afirmaciones "

V.4.1 Las afirmaciones como observación de los hechos

V.4.2 Distinguir entre juicios y hechos

VI) Conversaciones de Acción, de Posibilidades y Conversaciones para Generar Nuevos Contextos

VI.1 Conversaciones que llevan a la acción efectiva

VI.2 Integración de los elementos básicos de comunicación

VI.3 Generar conversaciones de especulación

VI.4 Apertura de Posibilidades

Se anexa plan de sesión. El Taller se desarrolla durante dos días de 9 a 19 hrs.

**PLAN DE SESION  
GUIA DIDACTICA**

**CURSO:** TALLER DE COMUNICACION EFECTIVA

**OBJETIVO:** Lograr competencia comunicativa en los participantes, utilizando esta como un medio para coordinar acciones e incrementar la productividad de los equipos de trabajo y el bienestar de la institución.

**LUGAR:** Hostal del Quijote S.L.P.

**DURACION:** 18 Horas

**INSTRUCTOR:** A. Miles

**COORDINADOR:** Guadalupe Armenta

TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
9:00 - 11:00	<p><b>Introducción</b> Preparación para el Trabajo del Taller</p> <p><b>Aprendizaje y Distinciones</b> Capacidad de observación La crisis de la productividad ¿Qué hacemos cuando trabajamos?</p> <p><b>Comunicación</b> Algo más que un mensaje Competencia comunicativa</p>	<p>Indicar las reglas básicas del taller</p> <p>Mostrar la importancia de las distinciones</p> <p>Descubrir el tipo de comunicación en lo que hacemos</p>	<p>Expositiva</p> <p>Expositiva</p> <p>Demostrativa</p> <p>Participativa</p>	<p>Pizarrón</p> <p>Manual del Instructor</p>	<p>Aclarar dudas</p>
11:00 - 11:30	DESCANSO				
11:30 - 13:30	<p><b>Escuchar</b> El poder del hablar y del escuchar</p> <p>Quiebre o ruptura de la fluidez</p>	<p>Análisis de nuestras propias interpretaciones</p> <p>Identificar lo que hacemos ante los quiebres</p>	<p>Expositiva</p> <p>Demostrativa</p> <p>Participativa</p>	<p>Pizarrón</p> <p>Ejercicio</p>	

	Transformación de quiebre en posibilidad  Escuchar y Juicio: Interpretación	Diseñar nuevas acciones			
13:30 - 15:15	COMIDA				
15:15-17:00	<u>Distinciones para la acción</u> <u>Petición</u> Elemento de la Petición  El compromiso como centro de la productividad  Las redes de ayuda	Mostrar los elementos de la Petición  Observar como padimos	Expositiva  Demostrativa  Participativa	Pizarrón  Ejercicios en en grupo	
17:00- 17:30	DESCANSO				
17:30 - 19:00	<u>Promesas</u> Elementos de las promesas  Promesa elemento básico de la confianza  Decir no como compromiso y no como rechazo	Mostrar los elementos de la promesa  Descubrir que se genera identidad al cumplir o no promesas	Expositiva  Demostrativa  Participativa	Pizarrón  Ejercicios en grupo	

2º Día 9:00 - 10:00	Nivelación del grupo	Evaluar en donde está el grupo	Participativa		Preguntas y Respuestas
10:00 - 11:15	<b>Juicios</b> Los juicios en la coordinación de acciones y el trabajo de equipo	Distinguir los juicios fundados de los infundados	Expositiva Demostrativa Participativa	Pizarrón Ejercicios en grupo	
11:15 - 11:45	DESCANSO				
11:45 - 13:45	<b>Declaraciones y Afirmaciones</b> Las afirmaciones como observación de los hechos	Distinguir entre juicio y hecho	Expositiva Demostrativa	Pizarrón Ejercicios en grupo	
13:45 - 15:30	COMIDA				
15:30 - 16:45	Juego del mundo	Participar en el Juego	Participativa	Material Didáctico del Juego	
16:45 - 17:40	Análisis del Juego	Confrontar el Juego con la vida real	Participativa Demostrativa	Preguntas y Respuestas	
17:40 - 18:00	DESCANSO				
18:00 - 19:00	Conversaciones de posibilidades Conversaciones para generar nuevos contextos  Reclamos para la acción  Observaciones del aprendizaje	Mostrar los distintos tipos de conversaciones y como se generan  Integrar lo visto en el taller	Expositiva Demostrativa	Pizarrón	Cuestionario Final

Recursos didácticos, algunos de los materiales utilizados para este taller fueron:

- pizarrón
- rotafolio
- grabadora y cassets
- juegos

Lugar, el taller se llevó a cabo en un hotel en las ciudad de San Luis Potosí

Los Tiempos didácticos se llevaron a cabo ya que primero se planeo la actividad con objetivos específicos sobre lo que se iba ha realizar, después se ejecutó y posteriormente se evaluó.

Se realizaron tres tipos de evaluaciones al taller.

Durante el taller, la cual se hizo mediante la observación y permitió al conductor retomar aspectos específicos e identificar en donde se encontraba el grupo para realizar ajustes necesarios.

Al final del taller, la cual se efectuó mediante un cuestionario. Este permitió conocer de manera escrita los resultados e impacto inmediato que produjo el taller en los participantes. Se anexa el cuestionario de evaluación utilizado.

## CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL TALLER

1 ¿Qué aprendió en este taller?

---

---

2 ¿Qué nuevas posibilidades ve en el área donde se desempeña a partir de su participación en este taller?

---

---

3 ¿Qué nuevas acciones tomará como resultado del taller?

---

---

4 ¿Qué opinión o sugerencias tiene sobre el desempeño de los conductores del taller?

---

---

5 ¿Qué comentarios tiene sobre la organización del taller?

---

---

6 ¿Le gustaría conocer más sobre nuestros programas?

- ( ) Taller de Acción Efectiva
- ( ) Taller de Capacidad Gerencial
- ( ) Taller de Competitividad en Ventas
- ( ) Taller de Inducción a l Cambio e Innovación Tecnológica
- ( ) Taller de Trabajo en equipo

7 ¿A quién recomienda Usted para ser invitado a estos programas?

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Posterior al taller se realizó un monitoreo vía telefónica quince días después de la realización del taller. Esta evaluación consistió en una conversación con cada uno de los participantes y nos permitió conocer los resultados "reales" del taller, es decir, los cambios en el desempeño del trabajo, la puesta en práctica.

En base a estas tres evaluaciones del taller se obtuvo la evaluación final, a partir de la cual se elaboró un informe a la institución y se propusieron nuevas alternativas.

Una parte muy importante dentro de este proyecto lo fue el Seguimiento, ya que en todo esfuerzo educativo si no existe un seguimiento adecuado tenderá a decrecer y muchas veces a caer en el olvido.

Como parte del proceso de seguimiento un mes después se realizó una sesión en la estuvieron presentes ambos grupos.

Por otro lado, el conocer el rumbo de lo ya hecho, nos brindó la posibilidad de proponer nuevas alternativas, no sólo para resolver un problema en particular sino para una labor más educativa: anticiparnos a éstos.

#### **IV. COROLARIO**

En el corolario haremos mención primeramente a la valoración crítica del presente informe y posteriormente a los logros y alcances del mismo.

##### **IV.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA CRÍTICA**

En esta sección analizaremos a la luz de la posición teórica los conceptos fundamentales que han sido utilizados en la realización de este informe académico.

Estos conceptos son: capacitación, desarrollo, el proceso administrativo de la capacitación, los momentos y elementos didácticos. Esto nos ayudará analizar el trabajo efectuado, así como obtener las recomendaciones del mismo.

Al ser la educación la base del crecimiento y la realización humana, esta ha de ser un proceso permanente y continuo en la vida del hombre que ha de apuntar a desarrollarle en todos los ámbitos, si se quiere que la educación responda a un auténtico desarrollo integral.

En la empresa la labor de la educación se realiza a través de la capacitación y el desarrollo.

Es necesario por tanto, capacitar y desarrollar a las personas que laboran en las organizaciones, ya que son ellas quienes realizan el trabajo y hacen que una empresa tenga éxito.

Si por capacitación entendemos el proceso que "consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".<sup>9</sup>

Deducimos de ello, que la capacitación ha de ser entonces un proceso ordenado y metódico si queremos conseguir que se lleven a cabo cambios de manera eficaz en la forma de pensar, sentir y actuar de una persona o grupo.

El desarrollo, por su parte, hace referencia al progreso integral del hombre, el aprendizaje no es sólo para el trabajo, sino que abarca todo su entorno.

Mientras que la capacitación se identifica con el saber (como hacer) y es fundamentalmente de carácter cognitivo, el desarrollo se identifica con el llegar hacer y es primordialmente afectivo.<sup>10</sup>

De lo anterior se puede inferir que ambos procesos son complementarios y no deben desligarse si la educación ha de ser integral.

---

<sup>9</sup> SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, p.25.

<sup>10</sup> cit. PINTO VILLATORO, R., Proceso de Capacitación, p.28

Actualmente la capacitación y el desarrollo han tomado un papel muy importante dentro de las organizaciones, ya que éstas afrontan situaciones para las que no estaban preparadas y necesitan del cambio de la gente para aprender a enfrentarlas.

Hoy en día la inestabilidad se ha vuelto la norma y no existen fórmulas seguras ni acumulación de información que garantice la operación de una empresa.

Si se desea por ello que ambos procesos impacten la cultura de una organización, entendiendo por cultura organizacional "... todos aquellos elementos y características que le son propias a una organización y que sus miembros comparten".....<sup>11</sup> el proceso educativo en la empresa debe estar enmarcado dentro de un programa permanente de educación, de no ser así estamos hablando de una educación como eventos y esfuerzos aislados cuyos resultados no tendrán la eficacia que debieran.

El taller de comunicación efectiva, que fue implementado como propuesta pedagógica para la resolución de problemas de comunicación, formó parte de un todo, es decir, de un proyecto educativo a largo plazo en el cual la comunicación fue el recurso principal para el cambio.

---

<sup>11</sup> cf. OLIVARES OROZCO, Socorro., Comportamiento Organizacional, Los grupos en el cambio., p.67

Este proceso educativo realizado en el CADE se inició como una actividad de capacitación y desarrollo y terminó como un proceso de desarrollo organizacional, decimos esto, porque fue un proceso de cambio planeado que se apoyó en una filosofía y una metodología particular para ayudar y favorecer cambios importantes en la cultura de la organización, a través del desarrollo de su personal y de la incorporación de nuevas tecnologías. El taller de comunicación efectiva fue el punto de partida, como ya se dijo, de un proyecto educativo a largo plazo.

Consideramos importante señalar que la responsabilidad principal de que la educación exista en una organización, es de los directivos, ya que son ellos quienes tienen la visión de hacia dónde va la empresa, así como el compromiso por su crecimiento.

Hemos podido constatar que cuando el nivel directivo no es líder ni está involucrado en el proceso de educación de su empresa, difícilmente podrán efectuarse cambios que repercutan de manera importante en la organización. Incluso muchas veces cuando no existe este compromiso, los esfuerzos realizados suelen ser contraproducentes ya que la gente no encuentra apoyo en los niveles superiores, influyendo esto en el clima organizacional.

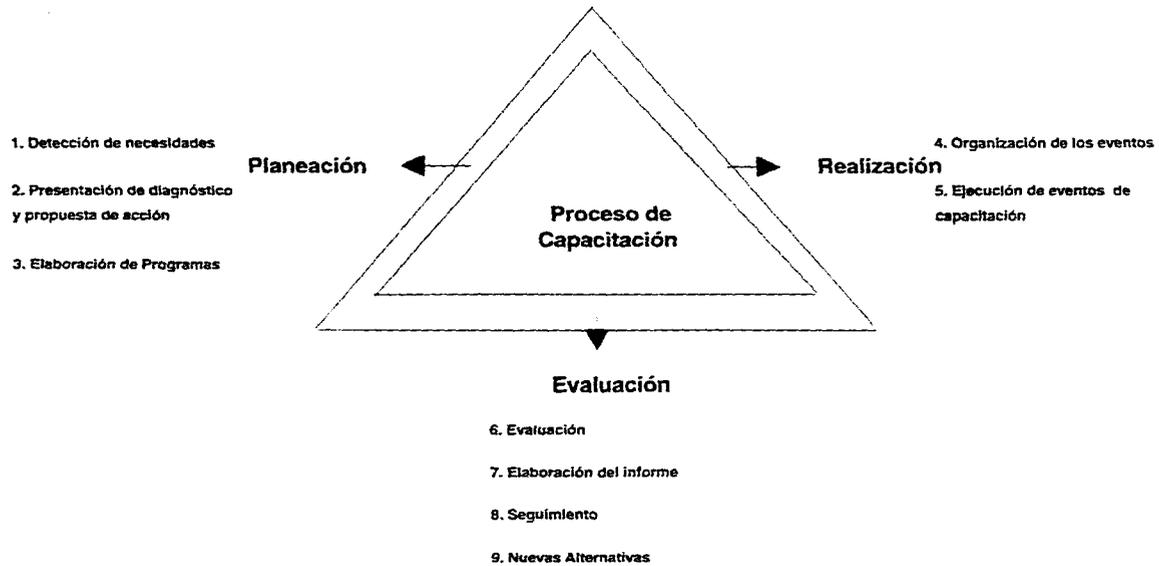
Por otro lado, la responsabilidad de ejecutarla forma parte de la labor del pedagogo. Su papel es central en la educación dentro de la empresa, ya que, su formación le

permite ver la capacitación y el desarrollo como un proceso continuo de mejora en el hombre, el cual debe estar orientado hacia un desarrollo integral.

El proceso administrativo de la capacitación y el desarrollo abarca los tres momentos didácticos que son la planeación, la realización y la evaluación.

En el desarrollo de la actividad pedagógica los momentos didácticos y el proceso administrativo de la capacitación y el desarrollo fueron integrados como se muestra en el diagrama siguiente:

## ETAPAS Y MOMENTOS DIDACTICOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO



La planeación, corresponde al primer momento didáctico y es "decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro".<sup>12</sup> De esta definición se infiere que la planeación nos lleva de la mano a diseñar y realizar una acción futura.

En el momento de la planeación de la acción pedagógica desarrollada, se llevó a cabo la etapa de la detección de necesidades, la cual nos permitió investigar, conocer o interpretar las necesidades reales de la organización.

Esta detección se llevó a cabo conjuntamente con la institución, ellos aportaron un primer reporte de lo que veían y por nuestra parte procedimos a efectuar entrevistas con personas claves de la institución, a partir de lo cual pudimos obtener las necesidades manifiestas y encubiertas.

En ellas nos basamos para la presentación de un diagnóstico que manifestó la problemática existente y los cursos de acción a seguir.

A partir de las necesidades de capacitación, se elaboró el programa: "Taller de Comunicación Efectiva", para lo cual se tomaron en cuenta los elementos didácticos que corresponden al contenido educativo, señalización de objetivos, el educador y educando, la metodología, los recursos didácticos, el tiempo y el lugar.

---

<sup>12</sup> PINTO VILLATORO., Proceso de Capacitación, p.47

La realización, es el segundo momento didáctico, y consiste en ejecutar lo planeado, su resultado depende en gran parte de una buena planeación.

En este momento se llevó a cabo la etapa de la organización de los eventos, en ella se consideraron todos los elementos logísticos apoyándose en un manual, mismo que contribuyó a la transparencia misma del evento.

La ejecución de los eventos de capacitación, se llevó a cabo también dentro de este momento, en donde se cuidó de cumplir con los objetivos, de utilizar la metodología y las técnicas correspondientes que se establecieron en el momento de la planeación.

Y por último la evaluación, la cual es el tercer momento didáctico y hace referencia a "un proceso sistemático e integral que permite obtener información para analizar y medir cómo se han generado los cambios de conducta planteados en los objetivos de instrucción".<sup>13</sup>

Toda esta sistematización de los instrumentos de evaluación que se utilizaron para la verificación del aprendizaje fueron determinados en el momento de la planeación, ahí mismo se estableció que la evaluación se realizaría en tres momentos: durante, al final y posterior al taller.

---

<sup>13</sup> PINTO VILLATORO., Saber Enseñar., p.60

La evaluación del taller fue central no sólo para conocer los resultados del mismo, sino que nos permitió elaborar un informe, y junto con el seguimiento proponer nuevas alternativas de acción.

En el análisis de los conceptos anteriores se pudo observar lo siguiente:

Los momentos didácticos se entrelazaron con las etapas del proceso de capacitación y desarrollo, cumpliendo con cada uno de ellos, como lo mencionamos anteriormente.<sup>14</sup>

En este programa pudimos observar la importancia de que los momentos didácticos estuvieran siempre entrelazados, ya que ha sido tan importante conocer las características del grupo, como los objetivos del programa, el contenido educativo, la metodología, etc. para cumplir con los objetivos.

Sin dejar de lado ningún elemento, queremos resaltar que en este Taller de Comunicación Efectiva hubo tres elementos que lo constituyeron como tal, sin los cuales los resultados esperados no se darían.

Estos son el **contenido educativo, la metodología y la evaluación del taller.**

---

<sup>14</sup> *vid supra.* p.59

Distinguimos el contenido educativo por el enfoque innovativo de la comunicación y la filosofía de acción que este encierra. Por lo mismo, consideramos importante mencionar algunos aspectos a los que hacemos referencia en el contenido educativo.

Si partimos por analizar los avances tecnológicos y científicos que hemos tenido a lo largo de los últimos años, nos daremos cuenta de que éstos han contribuido de manera importante en la vida del hombre, sin embargo hay un aspecto en el cual no hemos sido hasta hoy capaces de lograr avances significativos: la comunicación humana.

Con base en esto, podemos decir que la principal aportación de este contenido educativo ha sido el revelar a los participantes que lo que hacemos en el trabajo y en la vida diaria es comunicarnos. En todo momento a través de la comunicación estamos en conversaciones con otros y con nosotros mismos, a través de pedir, prometer, ofrecer, declarar o afirmar establecemos compromisos y a través del cumplimiento de ellos coordinamos o no acciones con otros y logramos resultados que afectan nuestra productividad y bienestar en distintos ámbitos de nuestra vida.

Este contenido ofreció un nuevo paradigma sobre la comunicación humana, no interesaba que los participantes "supieran más" de comunicación, sino que en la acción logran comunicarse. Este enfoque particular es lo que hace que el contenido sea tan importante.

La metodología del taller como ya se ha mencionado fue combinada, esto contribuyó a formar una metodología propia que es la que nos interesa resaltar.

Esta metodología estuvo enfocada a entrenar a los participantes en la acción sobre distinciones básicas de comunicación, generando en ellos capacidad de observación del trabajo personal y de grupo, a partir de lo cual pudieron realizar nuevas acciones y obtener mejores resultados en su comunicación y coordinación.

La combinación de la metodología y el contenido educativo generaba en la gente distintos estados de ánimo, que fueron aprovechados para favorecer el aprendizaje.

Por último, haremos mención a la evaluación. Una habilidad muy importante en el instructor del taller lo fue el manejo del grupo, el cual requería de una evaluación constante por medio de la observación que permitiera saber en dónde se encontraban los participantes y el grupo mismo, para retomarlos y dirigirlos durante el taller.

Esta evaluación fue muy importante complementarla con la evaluación final y posterior al taller, ya que fue lo que nos mostró los resultados reales.

Este informe académico se puede considerar inscrito en la práctica de la docencia, ya que a través del taller se han efectuado los procesos de capacitación y desarrollo, mismos que han permitido que el proceso de enseñanza aprendizaje se lleve a cabo.

Por otro lado, se inscribe también en el ámbito de la difusión cultural, ya que lo que se buscó con él, fue el generar una visión común que impactará la cultura de trabajo de la institución.

## **IV.2 LOGROS Y ALCANCES DE LA ACTIVIDAD PEDAGOGICA**

Con base a lo anterior, podemos señalar que el Taller de Comunicación Efectiva realizado en el CADE, cumplió con los objetivos señalados y ha sido válido como una acción educativa.

Primeramente, a través del incremento de una mayor competencia comunicativa, productividad y bienestar en el trabajo y en otros ámbitos del grupo participante.

Esto se manifestó principalmente en una mayor coordinación e integración entre equipo y áreas de trabajo, en la reducción de ciclos de tiempos en la realización del trabajo, disminución de duplicidad de tareas, un mayor compromiso de los participantes en el trabajo y con ellos mismos, así como en un ambiente laboral de mayor calidad y con mayores resultados.

Estos logros permitieron generar en ellos, el que la comunicación se volviese un recurso para el cambio favoreciendo el crecimiento continuo de la organización.

Consideramos importante mencionar que los resultados del taller no fueron solo en beneficio de la organización, sino que se extendieron a todos los ámbitos de los participantes, es decir, a su vida diaria. Mencionamos esto porque el taller de

comunicación efectiva no se ciñó solo al ámbito del trabajo, ya que la comunicación penetra todas las áreas de nuestra vida.

A partir de este trabajo se identificaron los beneficios de una organización volcada a la acción, donde la capacidad de innovación y autonomía hacían posible el rediseño de equipos y prácticas de trabajo a partir de la comunicación.

Esto mismo generó la posibilidad de llevar a cabo nuevos trabajos con la institución en ámbitos relacionados con la interacción humana y la coordinación de acciones; lo que llevó a que este trabajo se extendiera a otras rectorías y otros campus en distintos niveles: directivos, gerenciales, docentes y administrativos, e incluso, a alumnos que cursaban el último semestre.

Por muchos años este ha sido un programa vigente y ha sido llevado no solo al entrenamiento de las personas, sino que para consolidar este proceso de cambio se ha incorporado a toda la institución una herramienta (software) de comunicación y trabajo grupal que apoya el trabajo y las nuevas prácticas.

Actualmente, esta herramienta de comunicación y trabajo grupal llamada: El Coordinador<sup>15</sup> es un estándar para la comunicación entre las distintas áreas, campus y rectorías del CADE.

---

<sup>15</sup> El Coordinador, marca registrada por Acción Technologies

Hoy en día el CADE ha sistematizado y hecho suya esta cultura de trabajo creando su propio curso de Comunicación Efectiva, el cual, es requisito para todas aquellas personas que deseen incorporarse al personal que labora en dicha institución.

Estamos convencidos que uno de los elementos para el éxito de esta nueva cultura de trabajo basada en la comunicación y la filosofía de acción, estuvo relacionada con el compromiso de los directivos con los resultados que tendría en el logro de sus objetivos organizacionales, la introducción de nuevas tecnologías y la modificación de las prácticas de coordinación y de trabajo, para que así, este programa se insertara en su cultura organizacional y no se quedara como un evento aislado.

Cabe mencionar que como en todo proceso de cambio nos encontramos con limitaciones en la Implementación de este proyecto, señalando la falta de compromiso como la principal limitación.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### IV. RECOMENDACIONES

Con la presentación de este trabajo hemos buscado compartir una de las experiencias realizadas por más de 8 años en el ámbito de la comunicación humana dentro de las organizaciones.

Se ha podido constatar a lo largo de este tiempo la importancia de la capacitación y el desarrollo en las empresas, así como también, hemos observado que no basta con que estos procesos educativos sigan enfocados a que la gente "sepa hacer" y en la mayoría de las ocasiones hacer más de lo mismo.

Proponemos por tanto, un nuevo espacio en el cual la comunicación sea el punto de partida para que los procesos de cambio que se dan a través de la capacitación y el desarrollo en la organizaciones, se lleven a cabo de manera efectiva.

Cuando hablamos de comunicación, vamos más allá de entender esta como el proceso por el cual un idea es transferida a otros con la intención de cambiar una conducta.

Consideramos necesario al hablar de comunicación establecer una relación directa entre el lenguaje y los seres humanos, ya que es a través del lenguaje como nosotros comunicamos y hasta hoy no se ha considerado el uso del lenguaje como una

expresión de compromiso. Es necesario por ello, concientizar a la gente que cuando habla establece compromisos, y con el cumplimiento o no de ellos produce acciones.

Bajo esta nueva perspectiva de la comunicación podremos mostrar a otros que es posible desarrollar nuevas capacidades de acción, coordinación y diseño, las cuales nos permitirán a través de nuevas prácticas enfrentar problemas concretos en las organizaciones.

Estas capacidades de las que hablamos serán un elemento fundamental para que las personas y por ende las empresas respondan al mundo del trabajo, enmarcado por un mercado cambiante y exigente, que demanda un alto grado de flexibilidad y de capacidades de adaptación continua.

Lo anterior abre un espacio al pedagogo para que sea el quien favorezca en las empresas una nueva cultura de trabajo basada en el compromiso que genere nuevas capacidades de acción y coordinación en y entre las personas.

El pedagogo ha de ser también un facilitador para que los procesos educativos en las organizaciones se orienten al autodesarrollo de su personal, y a una capacidad continua de aprender.

Con base en las experiencias sostenidas, proponemos el Taller de Comunicación Efectiva como el soporte de cualquier proceso de Capacitación y Desarrollo en las empresas, ya que este contribuye a trabajar en ámbitos de la persona humana en los cuales la Capacitación y el Desarrollo en la mayoría de las ocasiones no han sido aún capaces de llegar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**CHAVARRIA OLARTE, MARCELA y VILLALOBOS, MARVEYA, Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesfs, Ed. Trillas 115 pgs.**

**FLORES, C. FERNANDO, Inventando la Empresa en el Siglo XXI, Ed. Hachette, 1989, 99 pgs.**

**HENZ, HUBERT, Tratado de Pedagogía Sistemática, Ed. Herder, 619 pgs.**

**IBAÑEZ-MARTIN, JOSE A., Hacia una Formación Humanística, Ed. Herder, 151 pgs.**

**LOPEZ DE LLERGO, MA. TERESA, Naturaleza Humana y Educación, Ed. Fundice, 10 pgs.**

**NERICI, IMIDEO, Hacia una Didáctica General Dinámica, Ed. Kapelusz, 541 pgs.**

**OLIVARES OROZCO, SOCORRO, Comportamiento Organizacional, Los Grupos en el Cambio, Ed. Banca y Comercio S.A. de C.V 187 pgs.**

**PINTO VILLATORO, ROBERTO, Proceso de Capacitación, Ed. Diana 199 pgs.**

**PINTO VILLATORO, ROBERTO, Saber Enseñar, Ed. Cecsca, 193 pgs.**

**SILICEO, ALFONSO, Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, 210 pgs.**

**STEWART, JIM, Gerencia para el Cambio, Ed. Legis, 250 pgs.**

**WILLIAM B. JR. WHERTER, Administración de Personal y Recursos Humanos  
Ed. Mc Graw Hill, 395 pags.**