



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**“DISEÑO DE UN MANUAL PARA
DESARROLLAR HABILIDADES
COMUNICATIVAS EN LOS INSTRUCTORES
INTERNOS DE UNA EMPRESA QUE
ELABORA JUGOS”.**

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
“COMUNICACIÓN EN EL AULA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA
PRESENTA

CLAUDIA IVETTE GARCÍA SERRANO

ASESOR: JESÚS MANUEL HERNÁNDEZ VÁZQUEZ
MAYO DEL 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Estoy agradecida con Dios por que me da vida, fuerza, pasión, salud, inteligencia, capacidad para aprender y voluntad para seguir adelante...

Con **mis padres y mis hermanos** por estar conmigo en los momentos más difíciles y brindarme su amor incondicional...

Con **mis sobrinos**, porque de ellos aprendo todos los días de mi vida, una lección diferente...

Con **toda mi familia (tíos, primos y Eva)** por haberme brindado su apoyo y confianza, sin ellos hubiera sido muy difícil...

Alan, Luz, Carlota, Diana, Totos, Efrén, Mogli, Yesi, Clau y todas las **personas** que por la emoción de haber terminado he omitido sus nombres, pero **que** saben **ocupan un lugar especial en mi corazón...**

De corazón les agradezco su cariño y todo lo que hacen por mi...

Introducción

Apartado 1

Sustento Comunicativo.

1 ¿Qué es la comunicación?	1
1.1 Competencias comunicativas	10
1.2 Habilidades de expresión	15
1.3 Comunicación organizacional	19
1.4 Modelo sistémico de comunicación	27

Apartado 2

La comunicación en el aula y el proceso de aprendizaje del adulto.

2 Caracterización de la situación observada	39
2.1 El proceso de aprendizaje en adultos	50

Apartado 3

Propuesta de intervención.

3 Datos Generales	56
3.1 Justificación del programa	58
3.2 Fases para la implementación del programa	60
3.3 Estructura de la propuesta de intervención	64
3.4 Resultado de la DNC	65

Anexo

Diseño de un manual para desarrollar habilidades comunicativas

Manual para desarrollar habilidades comunicativas

Conclusiones

Referencias



INTRODUCCION

Sin duda alguna, los seres humanos somos complejos, estamos "atiborrados" de creencias, miedos, ideas y paradigmas que en muchas ocasiones nos generan ideas preconcebidas de las cosas; es decir los sucesos no son como yo los interpreto, los sucesos son eventos neutrales a los que yo les doy un significado de acuerdo a mi historia, paradigmas, contexto, educación, etc. Incluso yo puedo interpretar cómo puede ser una persona por la forma de vestir, caminar y hablar, o bien por actitudes manifestadas en gestos y comportamientos; sin que necesariamente sea algo verdadero.

Aquí es donde la comunicación juega un papel fundamental para el buen saber y conocer.

El hombre nace con la capacidad de poder comunicarse y se desarrolla de forma natural esta habilidad conforme se van adquiriendo experiencias, aprendizajes, y conforme se va relacionando con otras personas en diversos contextos y en situaciones de la vida cotidiana. Es este elemento la herramienta que permite y facilita la interacción con otras personas. Pero, si la gran mayoría de la gente nace con esta capacidad ¿Por qué son pocas las personas que se comunican con efectividad?.

Se dice que una persona es competente comunicativamente cuando logra comunicarse con efectividad; es decir cuando logra empatar la idea que quiere transmitir con el mensaje enviado; así como también cuando es receptivo y escucha con atención a la otra persona, entre otras características.

Para efectos de esta investigación nos centraremos al contexto de la comunicación en el aula, en un proceso de capacitación, dentro de una empresa que se dedica a elaborar jugos.

Donde se observa que el personal que se dedica a guiar, impartir o promover el proceso de enseñanza carece de la formación y las habilidades comunicativas óptimas para ejercer tal actividad, ya que son elegidos para esta tarea los jefes de cada área, y cuentan con un nivel técnico o superior y han hecho carrera laboral en la empresa.

Las problemáticas que desprenden a raíz de la situación antes descrita son múltiples, una de ellas es la falta de aplicación de los conceptos revisados en la capacitación durante la vida diaria dentro de la empresa; lo que impacta en productividad y clima laboral.

A partir de la identificación de esta problemática surgió mi interés por diseñar una propuesta de intervención en la cual se desarrollen las habilidades comunicativas de los instructores retomando sus esquemas y conocimientos.

El presente trabajo se encuentra conformado por cuatro apartados. En el primero se define qué es la comunicación, las competencias comunicativas y el enfoque sistémico de la comunicación. En el segundo apartado se caracterizó la situación observada como problemática y se describe el aprendizaje en los adultos.



Las características y la descripción de la propuesta de intervención se sitúan en el apartado tres y en el apartado cuatro se presenta la propuesta de intervención, es decir el Manual para Desarrollar Habilidades Comunicativas.

Te exhorto a revisar esta investigación y a contribuir con propuestas para mejorar el campo de la comunicación en el aula, en cualquiera de sus modalidades.



Apartado 1

Sustento Comunicativo

1. ¿Qué es la comunicación?

“E. Fromm consideraba que amar es un arte, es decir, que no nacemos sabiendo, sino que tenemos aprenderlo; vivir también lo es, repetía ¿Cómo no va a serlo, por tanto, comunicarnos?

¿A caso es posible vivir sin hacerlo? (parejo.2002.p.31)

La raíz etimológica de la palabra comunicación proviene del latín *comunicare* y *communis* que quiere decir común.

En una situación en común con alguna otra persona ya sea de manera indirecta, cara a cara o por medio de algún recurso tecnológico, en donde lo único constante es la interacción, se da un proceso de comunicación, es decir, un encuentro.

La comunicación puede ser verbal o no verbal, ambos tipos tienen fundamentos naturales del hombre; ya sea biológicamente o por medio del aprendizaje en cualquiera de sus manifestaciones. Al igual que las palabras, los gestos y los ademanes o la comunicación no verbal, están controlados conscientemente, sin embargo en algunos casos actúan de manera más natural, siendo éstos espontáneos y menos controlados.

El contexto permitirá interpretar y darle sentido al mensaje. El medio ambiente propicio facilita y permite que la comunicación fluya, la educación y el entendimiento son las bases que permitirán lograr el encuentro.

La mayor parte de las actividades y acciones de los seres humanos están basadas por la comunicación, especialmente en las actividades y labores dentro de las organizaciones, la que se realiza a través de procesos comunicativos, tanto en relaciones interpersonales como en la organización.

Dentro de la organización, se encuentra la capacitación que juega un rol importante, cumpliendo un rol comunicativo en dos vertientes, informar y persuadir; donde se verá reflejada la integración de los seres humanos. Es característico de los grupos participar con sus acciones, actitudes y comportamientos en el cumplimiento de metas y objetivos. En este sentido la información, conocimiento y convencimiento permitirá que todos los integrantes centren sus esfuerzos en logro de los propósitos generales no solo del grupo, sino de la empresa.

Dentro de la organización, específicamente en el área de capacitación podemos encontrar tres tipos de procesos comunicativos: interpersonal, intermedio y colectivo.



- A. Comunicación Interpersonal. El ambiente en que se presenta es totalmente informal, grupo de amigos, actividad social, escolar, etc. El emisor y el receptor cambian de papel constantemente, en una relación de intercambio por medio de la cual se expone y comparte la percepción sobre la realidad, se transmite información, dudas y emociones con el fin de persuadir, por ende no siempre es un proceso consiente.
- B. Comunicación Intermedia. Este tipo de comunicación se presenta usualmente en grupos donde las personas enfocan sus esfuerzos al mismo fin, objetivo o meta; y comparten un espacio específico donde existe cierta cercanía. Son los integrantes del grupo los que lograrán procesos interpersonales, influenciados de gran manera por el contexto, ya que en ocasiones se llegan a presentar todas las condiciones para ello. La retroalimentación y el intercambio de mensajes generalmente son productivos.
-
-

C. Comunicación Colectiva. Se emite solamente, no existe una retroalimentación o un regreso de información. Se lleva a cabo por medio de medios colectivos. (Prieto, 1976).

La comunicación interpersonal entre el instructor y el participante, se presenta sólo en los casos en los que el instructor tiene una relación de mayor confianza y cercanía, puede ser cuando forma parte de una plantilla interna de instructores y tiene relación directa de trabajo con el capacitando. La comunicación intermedia se presenta con el instructor y el grupo en general, en ocasiones puede conocer parte del grupo, pero no a todos, y se comparte el mismo fin, ya que todos están reunidos para aprender algo determinado. La comunicación colectiva se presenta cuando en el proceso de capacitación se hace uso de diversos recursos de apoyo, fundamentalmente audiovisuales o a través de algún cartel informativo o gaceta. Unos procesos no excluyen otros sino que todos pueden coexistir.

Desde la perspectiva humanista de la comunicación se menciona que el componente básico en el proceso de comunicación humana, es el hombre mismo. Cualquiera de los tres tipos de procesos de comunicación tiene su función esencial en el desarrollo de las relaciones del hombre a partir de la interacción, es decir, es algo más que el simple intercambio de la información.

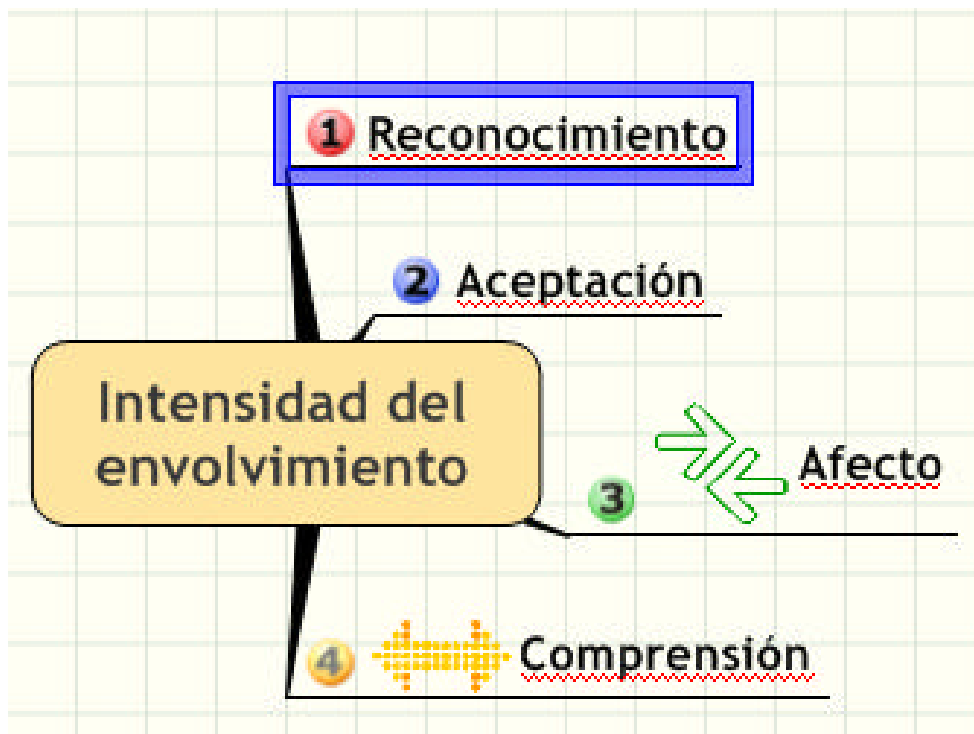
El elemento básico de cualquier proceso comunicativo es la retroalimentación y por medio de ésta, se puede valorar el grado de comprensión del mensaje. Permite el desarrollo de la capacidad de auto evaluación de la persona que emite el mensaje, implica libertad de acción y afirmación del propio ser. Otra característica de este modelo es la importancia de que toda comunicación se da en un contexto.

Las actitudes de la persona se ven influenciadas por aspectos culturales, es decir donde se ha desarrollado durante el tiempo que lleva de vida; su caja de creencias, temores, expectativas que son el resultado de la cultura en la que se ve inmerso. Los aspectos situacionales que se encuentran en el contexto son los aspectos como el tiempo, la edad, el género de cada persona y el aspecto de urgencia del contexto, el que se vincula con la necesidad de comunicar e incluye las presiones internas, las restricciones y las necesidades que sentimos en cualquier acontecimiento comunicativo. (Naranjo, 2005).

En la comunicación intervienen todos los procesos por los cuales los seres humanos, interactúan, y existen diversas etapas en las que se desarrolla una relación de comunicación, a esto se le conoce como "intensidad del involucramiento" y esta integrado por:

- A. El reconocimiento, es cuando reconocemos a otra persona de forma física; por ejemplo, por medio de una mirada, el saludo, una señal o bien cuando ignoramos y no deseamos entablar relación alguna con alguien más, incluso en este momento estamos reconociendo y estamos ejerciendo una acción.
-
-

- B. En la aceptación del involucramiento se da sobre las experiencias que estamos dispuestos a compartir.
- C. La etapa del afecto tiene experiencias significativas, ya que se indaga sobre pensamientos, percepciones, creencias, sinceridad y franqueza.
- D. La etapa de la comprensión se da cuando se ha logrado cierta empatía y se puede entender al otro. (Eliot, 2003).

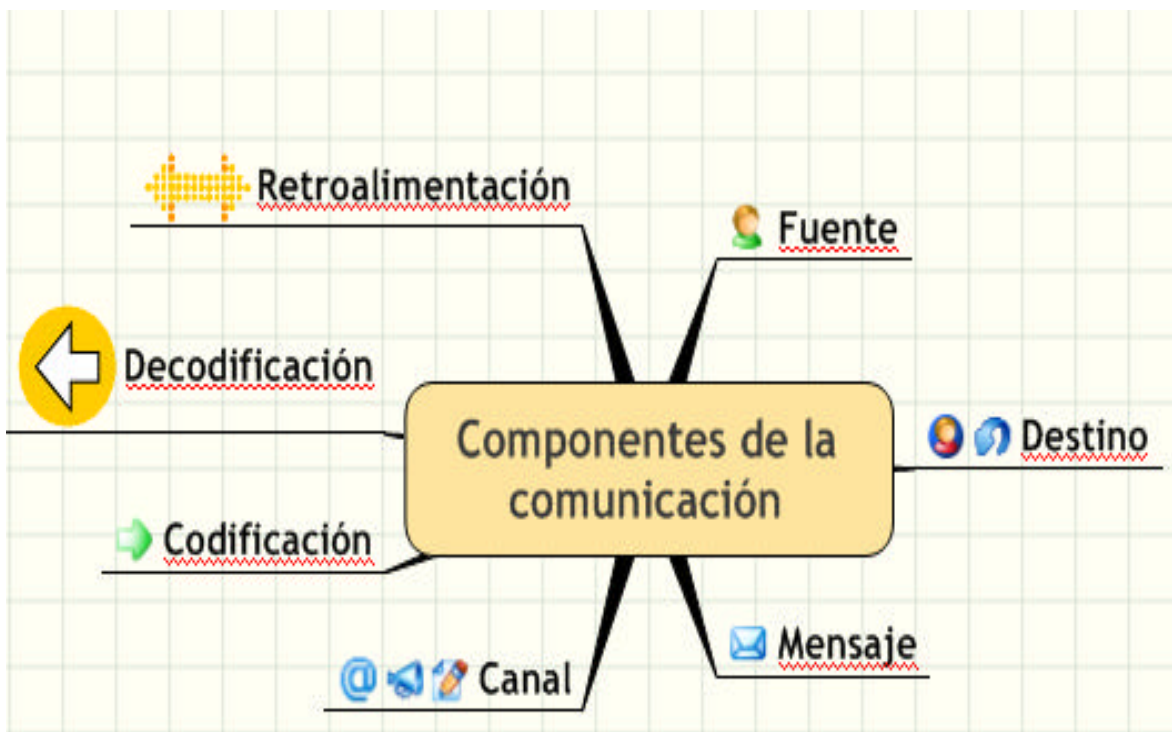


La comunicación contiene cualquier aspecto que ejerce una influencia mutua en los sujetos que se comunican, es decir, todo el marco referencial, las situaciones que modifican las creencias, o la información que un sujeto posea. Las impresiones recibidas y su retención son consideradas también como parte del sistema de comunicación personal. (Bateson, 1984 citado en Naranjo, 2005)

Watzlawick conceptualiza la comunicación en varias premisas, mencionando que la comunicación tiene dos aspectos, uno de contenido y otro relacional. El aspecto de contenido es donde se guarda el tema, al aspecto de relación está enfocado el tono de voz que se emplea, gestos, expresiones, movimientos, la carga emocional que cada uno impregna al mensaje. (Watzlawick, 1991 citado en Naranjo 2005).

En un mensaje menos de la mitad de su significado se transmite de forma verbal, la postura del cuerpo, los gestos, contactos, tono, entorno físico, son mucho más importantes que las palabras mencionadas.

Para que pueda haber comunicación Fernández (1986) menciona que se tiene que contar con los siguientes componentes; fuente, destino, mensaje, canal, codificación, decodificación y retroalimentación.



- A. Fuente. Es la persona con sentimientos, percepciones, intenciones, y actitudes, que presentan un mensaje con cierta intención específica para dar a conocer a un sujeto con las mismas características que a su vez éste interpretará, dará significado dentro de un contexto y por medio de un canal, llamado receptor. El receptor puede indagar sobre aspectos referentes a la comprensión del mensaje y el emisor por medio de la retroalimentación, radicando aquí la diferencia entre información y comunicación.
- B. Destino. La acción fundamental es ¿cómo entiende el mensaje?, ¿De qué manera lo interpreta? ¿Cuál es la influencia del medio ante el receptor que capta el mensaje?. Es la persona que interpreta y da significado al mensaje, de acuerdo a su contexto y experiencia.
- C. Mensaje. Es la información o contenido que el emisor pretende comunicar al receptor, puede ser actitudinal, procedimental o conceptual y se transmite a través de un medio o canal. Surge de la información que es percibida y la cual el receptor dará interpretación y significado. Existen mensajes verbales y no verbales.
- D. Canal. Es el medio por el cual se transmite el mensaje, es decir, el portador del mensaje. Como por ejemplo el teléfono, la computadora, y de más medios. De la selección apropiada depende en gran medida del cumplimiento del objetivo.
- E. Codificación. Es la estructuración por medio de signos de una idea que se da a conocer al otro medio de éstos.
-
-

F. Decodificación. Es la interpretación del mensaje que realiza el receptor.

G. Retroalimentación. Es lo que permite a emisor saber si el receptor recibió o no el mensaje, y cómo lo recibió, interpreto, dio sentido y reelaboro con sus esquemas, también puede recibir el nombre de parafraseo; decir el mensaje en otras palabras para verificar la claridad del mensaje.

Podemos observar que dentro de un proceso de capacitación el hecho de que el instructor sólo se limite a leer, hablar o escribir no implica que se de un proceso de comunicación, sino de información.

Es necesario, por medio de la retroalimentación, que el participante pueda expresar cómo entiende el mensaje y de que manera lo construye, reelabora y vincula con sus esquemas anteriores, así como la vinculación con el contexto y su aplicación.

Para que la interacción sea efectiva se necesita considerar que la conducta también tiene cierto valor de mensaje, por dicha razón tiene efectos positivos o negativos en la comprensión del mensaje, como ya hemos planteado, este es un proceso complejo donde intervienen aspectos relacionados con las personas como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones y actitudes entre otros.

“ En medio de la multitud el hombre parece estar luchando por lograr relaciones significativas con su mundo, su semejante y el mismo, tratando de aferrar lo que aquí denominamos comunicación humana. Y agregan: el reconocimiento de si mismo y de los demás como si mismos por propio derecho, quizá sea el punto donde comienzan las relaciones significativas” (Borden y Stone, 1987, citado en Naranjo 2005)

1.1 Competencias comunicativas

Considero conveniente puntualizar que el éxito o fracaso de la transmisión del mensaje que envía el receptor radica en gran medida de la competencia comunicativa; sin embargo, es necesario definir el concepto de competencia y saber cómo es que se desarrolla y de qué manera se lleva a la práctica.

Para dicho fin citare la concepción constructivista y funcional de Weinert Franz E, quien menciona que el origen de las habilidades y competencias comunicativas en el hombre, se da de forma natural e instintiva.

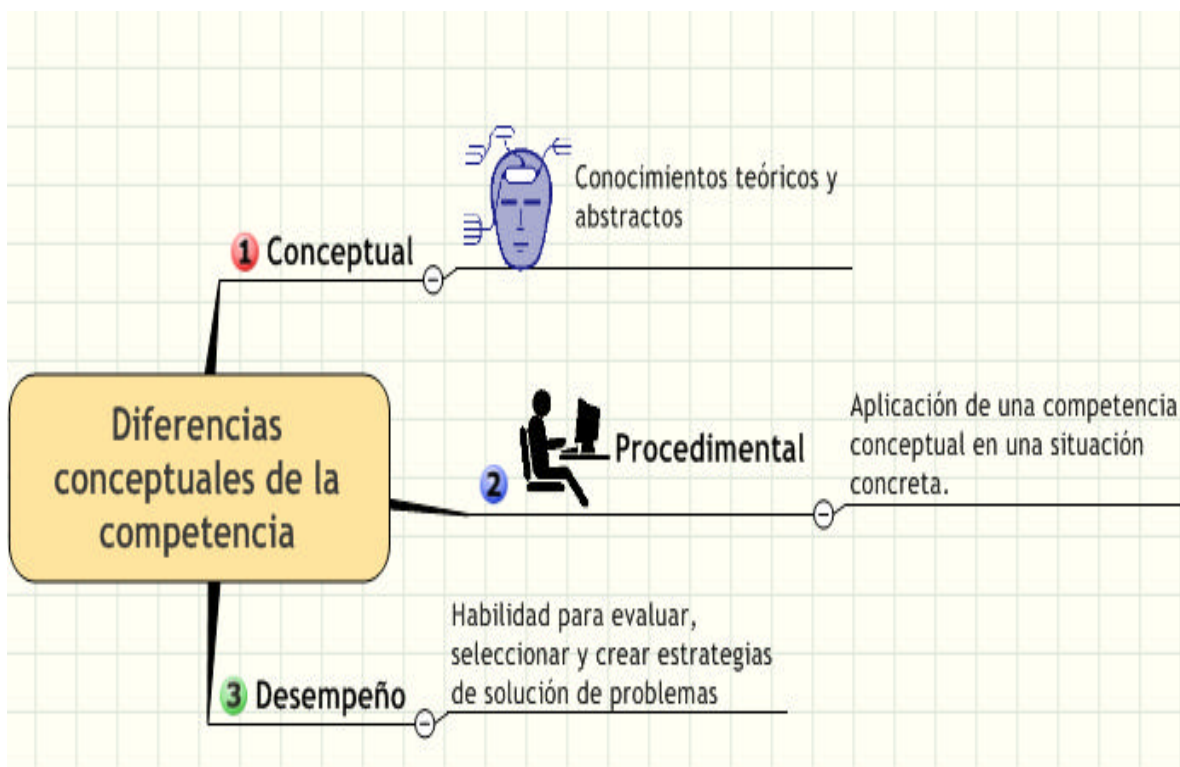
Cuando el niño interactúa con su familia, el medio y la escuela, el va a tomando conciencia del mundo que le rodea y va aprendiendo las formas de darse a entender. En un inicio de forma instintiva, por medio del llanto y conforme va creciendo aprende estructuras establecidas para poder comunicarse y de este modo cubrir necesidades de convivencia y de interacción.

A medida del desarrollo, sus estructuras de comunicación van cambiando hasta llegar a ser especializadas, es en este momento en el que se esta desarrollando una habilidad, la cual será una competencia comunicativa cuando domine códigos lingüísticos y pueda llevarlos a la práctica en situaciones que le permitan resolver problemas y comunicarse efectivamente.

Existe un factor importante en el desarrollo de una competencia que lo denomina Dominique Richen (2003), como el poder del juicio y la experiencia, es decir, el darse cuenta del conocimiento y habilidades que ha aprendido por medio de la experiencia, y hacer uso de ellas en situaciones específicas.

Lo verdaderamente importante radica en el conocimiento como componente principal de la competencia, y en las situaciones de la vida diaria en las que se aplica a la par de su libre juicio, es decir, una competencia no es sólo el poseer conocimientos; sino el proceso de adquisición del aprendizaje por medio de la experiencia que va a permitir desarrollar habilidades, mismas que serán útiles en cualquier momento de la vida cotidiana, incluso en situaciones de problema. Weinert (2005) menciona que la predisposición que cada persona tiene para aprender marcará la diferencia en el dominio de habilidades y destrezas.

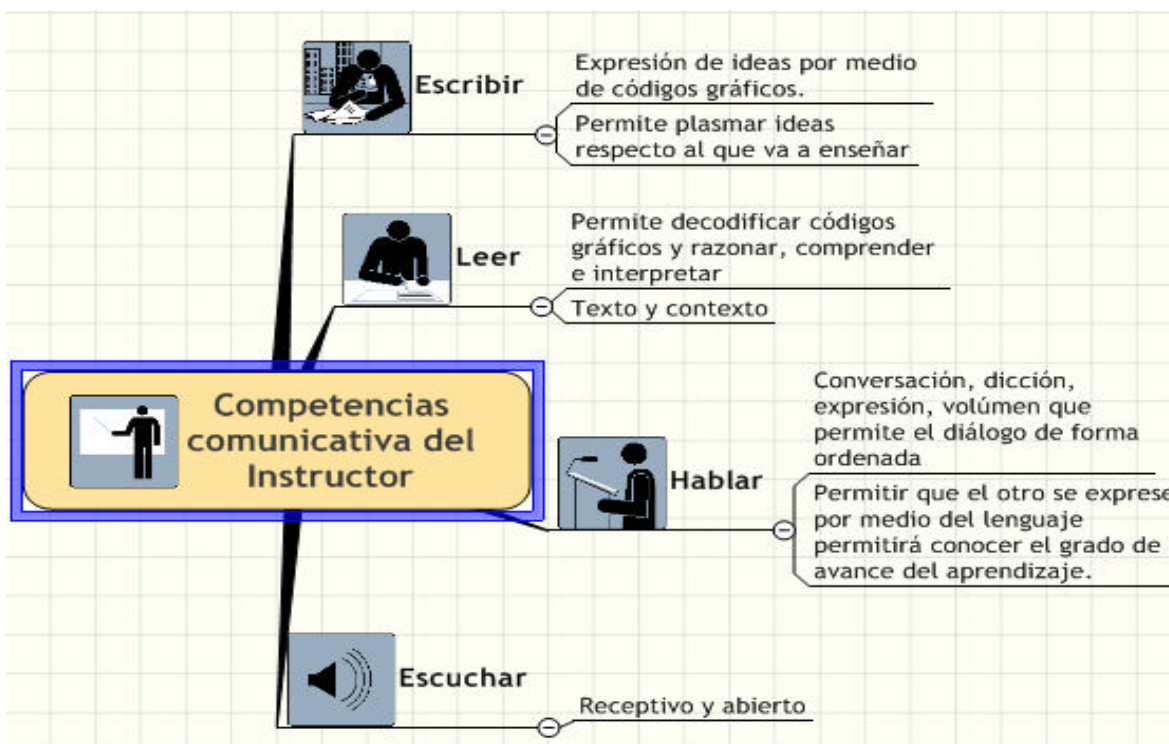
Las competencias están compuestas por habilidades que va desarrollando el hombre en contextos diferentes, pues no son acciones aisladas y se encuentran diferenciadas conceptualmente como se muestra en el siguiente esquema.



Por lo tanto la competencia comunicativa es el vínculo de la teoría y la práctica que nos facilita resultados de comunicación. Weinert menciona que las habilidades comunicativas son saber hablar, escribir, leer y escuchar, si sumado a esto se establecen actitudes de dialogo y apertura a lo que dice el otro se hacen posibles las competencias comunicativas. Dado lo anterior, mis relaciones con las demás personas serán comunicativamente efectivas, sin importar las situaciones que se me presenten.

Las competencias comunicativas van más allá del dominio de expresiones o competencias lingüísticas, implican dominar la forma de expresión, la relación de información con el otro y la interrelación ya que esto me va a permitir poner en práctica mis habilidades que fomentaran una relación dinámica, mediando ante situaciones que me benefician o perjudican logrando una resolución; así como también identificar la intención de la comunicación y tomar una postura ante ella.

La competencia se puede presentar en cualquier contexto, nos centraremos al aula de capacitación en donde se presentan características individuales, en el momento en que se hace conciencia del potencial, habilidades, capacidades y conocimiento; la otra que es social, cuando ejecuto mis competencias comunicativas individuales en relación con el otro, interactuando de forma eficiente. Dentro de este contexto el papel del Instructor de capacitación juega un papel preponderante y es por eso que sus competencias comunicativas serán:



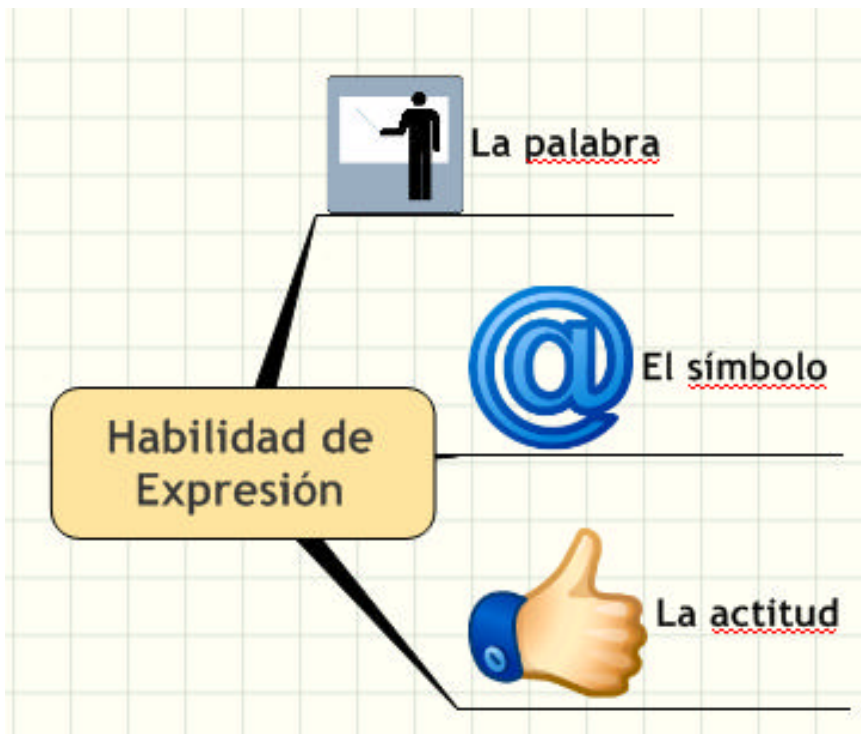
El instructor interno debe trabajar día a día al interior del aula para desarrollar sus competencias comunicativas, poniendo en práctica estrategias comunicativas donde se promueven formas activas de enseñanza centradas en el propio proceso de enseñar y dialogar, visualizándose no como el dueño del proceso sino como compañero y guía, mostrando el interés por aprender respecto al grupo

Desde el enfoque de Carlos Lomas (2005) los procesos educativos en el aula son acontecimientos comunicativos en los cuales se presenta el dominio de habilidades de expresión, desarrollo de conocimiento y habilidades que generan competencias en los sujetos.

El instructor interno que posee competencias comunicativas adquiere la capacidad de persuadir, dialogar y mediar, emitir mensajes claros, lógicos, sencillos. Elige el canal, y tiene la responsabilidad de buscar la retroalimentación la cual le permitirá clarificar las ideas y hacer correcciones o precisiones cuando sean convenientes.

1.2 Habilidades de expresión

En el proceso de comunicación existen señales que nos permiten completar la interpretación, éstas son, la palabra, el símbolo y la actitud.



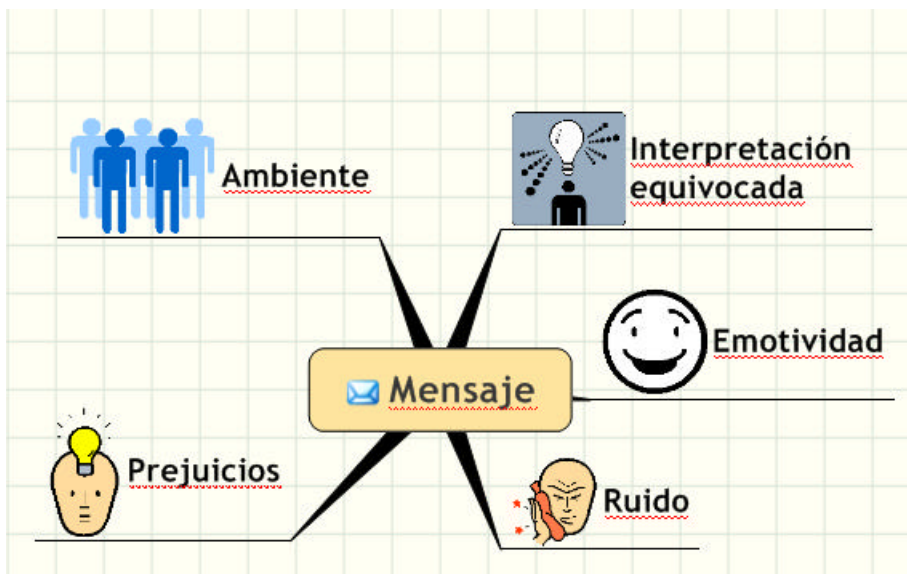
- A. La palabra, que es una de las señales más frecuentes y complejas, ya que requiere gran atención por parte del emisor para lograr la coincidencia entre lo que se quiere comunicar con lo que se dice en realidad.
-
-

B. El símbolo, es aquel indicador que nos permite interpretar un estado de ánimo. Se considera un símbolo exterior como los gestos, movimientos del cuerpo, miradas. Un símbolo interno puede ser el estado de ánimo que tenemos a momento de transmitir un mensaje. Esta estrechamente vinculado con la cultura ya que se interpreta de distinta manera un mismo gesto o movimiento corporal dependiendo de la cultura.

C. La actitud. En todos los mensajes que trasmitimos impregnamos emoción y nuestra propia manera de mirar la vida.

Aún y con todos estos elementos que hemos expuesto, en ocasiones no logramos una adecuada comunicación, aquí es donde inciden negativamente algunos aspectos a los que se les denominan ruidos.

Por ejemplo:



- La distorsión o interpretación equivocada de mensajes, que se ve influenciada por el contexto o alguna creencia de la persona.
- La emotividad, que es la reacción impregnada de un sentimiento y emoción que influye en la manera de interpretar un mensaje.
- Educación y nivel sociocultural, que esta relacionado con el nivel escolar y el contexto social y cultural en que se encuentra inmerso.
- Estados de ánimo, influye en el momento en que se emite y en que se interpreta el mensaje.
- La falta de claridad en el mensaje, las palabras ambiguas, mensajes ambivalentes, falta de vocabulario o el uso de un vocabulario complejo de difícil interpretación para el receptor.
- El ambiente, que puede llegar a ocasionar miedos, tensiones, susceptibilidad, falta de confianza, inseguridad, etc.
- Prejuicios raciales, que a primera vista implica una barrera.
- El ruido, que es un factor estresante y ocasiona confusión

En el proceso de comunicación enfocado a capacitación, intervienen relaciones de enseñanza y aprendizaje a través de la creación, percepción y circulación de mensajes, es decir, al momento de intercambiar información, conocimientos y sobre todo experiencias. Lo deseable es que la enseñanza de tareas sea de manera reflexiva permitiendo en los capacitados el análisis y asimilación de conocimientos facilitando la aplicación en la vida cotidiana, y no sólo acumulación de información.

De acuerdo con los planteamientos de la Dra. Grant (1988 citada en Naranjo 2005), la enseñanza entendida como un proceso de comunicación, hace referencia a cuatro elementos que pueden llegar a ocasionar cierto interés o aburrición entre una y otra lección. Dichos elementos son el control de la distancia, control corporal y vocal, control de las palabras y control de la situación.

El manejo del espacio y de la distancia nos habla sobre el atreverse a entrar en el espacio íntimo de una persona que supone un acercamiento emocional, es decir, se considera que las personas estamos encerradas en círculos concéntricos.

El primero de ellos se denomina espacio íntimo, que se extiende en un radio de cuarenta y seis centímetros aproximadamente.

El segundo de dichos círculos se denomina distancia personal y abarca de los cuarenta y seis centímetros a un metro veintidós, en esta dimensión aún es posible el contacto físico. En las interacciones que se dan en este radio, se puede hablar de interacciones participativas.

El tercer círculo es el de la distancia social está comprendido entre un metro y veintidós a tres metros sesenta y seis centímetros. Es el área ideal para relacionarse con compañeros de trabajo o negocios; el área que se extiende más allá de estos límites de denomina distancia pública.

El control de la voz y el cuerpo deben estar modulados de acuerdo a la distancia con los emisores, el no ajustar la fuerza de la voz puede dar como resultado una disminución de la efectividad de las palabras o pérdida de atención.

El tono de la voz tiene un efecto parecido, un tono alto puede ser molesto y una voz demasiado baja puede ocasionar distracciones y un exceso de relajación provocando sueño y falta de interés, lo mismo sucede con la velocidad verbal.

Es importante considerar que no variar el tono, el volumen y la velocidad pueden ocasionar monotonía, y aburrición, dentro del proceso de capacitación esto se ve reflejado en el proceso de aprendizaje.

1.3 Comunicación organizacional

“ En 1956, William Whyte nos catalogó a la mayoría de las personas como hombres organización, debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones “ (Muriel, 1980 p. 13)

Actualmente es obvio que esta categoría es vigente, debido a que los estudiantes, la gente que asiste a un club social, a la iglesia, al banco, al gimnasio y sobre todo la gente que trabaja lo hacen dentro del marco de la organización.

De acuerdo con los planteamientos de Muriel (1956), describiremos como ocurre la comunicación organizacional. El marco de la organización, es un sistema complejo y abierto que es influenciado y también influye en el ambiente.

La comunicación organizacional implica el compartir mensajes, su flujo, su propósito y dirección, así como el canal o medio empleado. Implica a personas dueñas de actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades, por lo tanto la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes donde se incluyen cuatro componentes, el mensaje, las redes, la interdependencia y las relaciones:

A) El mensaje. Puede ser verbal, no verbal o escrito, dentro de las organizaciones son todos aquellos mensajes que se expresan por medio de la voz o la escritura; como por ejemplo en una empresa los tableros de comunicación, las conferencias, las conversaciones, el e-mail, intranet, etc. Los mensajes no verbales son aquellos que se transmiten por medio del lenguaje corporal, las características físicas, la conducta, el contacto, los indicios vocales, el espacio personal, objetos y medio ambiente.

La comunicación se refiere a la capacidad y habilidad individual para pensar, escribir, hablar y escuchar. Las actividades de comunicación oral (cara a cara) como las conversaciones, juntas entrevistas, reuniones, capacitaciones y actividades escritas como boletines, tableros.

El segundo método se refiere a las actividades tecnológicas como el teléfono, radio, las computadoras, las nuevas tecnologías.

El propósito del flujo hace referencia al motivo por el cual se envía el mensaje y se recibe entre los cuales encontramos:



- Mensaje de tarea. Relacionado con los productos, servicios o actividades que tienen una importancia concreta en la organización. Ejemplo los mensajes para mejorar ventas, calidad, etc.
- Mensaje de mantenimiento. El cual pretende regular y mantener las políticas que ayudan a la organización a seguir con vida; por ejemplo en una empresa que se dedica a elaborar jugos la capacitación en la norma HACCP es fundamental ya que de otra manera la empresa deja de existir.
- Mensajes Humanos. Los cuales están dirigidos a las personas y afectan sus actividades, su moral, sus satisfacciones y realizaciones.

B) Redes. El flujo de los mensajes entre los emisores y receptores se han denominado red de comunicación.

Ésta puede ser conformada por dos ó más personas, incluso por toda la organización. Los factores que pueden influir en su naturaleza y extensión son:

- El rol de las relaciones, que dicen quien ocupa alguna posición dentro de la red, que lugar ocupa y que trabajo desempeña.
- La dirección de la red. Puede ser ascendente, es decir de subordinado a superior, horizontal o de intercambio de forma lateral o bien descendente, de superior a colaboradores que implica mensajes de tarea o mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina reglamento, etc.

C) Interdependencia. Todas las partes del sistema, es decir los subsistemas que afectan y son afectados mutuamente. Se pueden centrar entre la relación existente entre las personas que ocupan varias posiciones de la organización. Es decir en una posición donde lo que yo hago, digo afecta a otra persona y de forma inversa.

D) Relaciones. Considerando a las organizaciones como un sistema vivo y abierto, las redes están en manos de la gente. Las relaciones humanas las podemos estudiar si nos centramos en las conductas de comunicación de las personas implicadas en las relaciones, los efectos de sus conductas, sus actividades, habilidades y moral.

Existen tres niveles de comunicación que son interpersonal, de grupo y organizacional.



- La comunicación interpersonal es la que el sujeto desarrolla cuando basa su acción y comunicación en las acciones, motivaciones y formas de actuar de los demás en información psicológica, es decir, en información que diferencia los estímulos.

Puede darse el caso de que dos individuos comuniquen frente a frente y no por ello exista una comunicación interpersonal. Para que exista esta última, no es suficiente que uno de los agentes considere a la otra en su carácter único y distinto de los demás; se requiere también que el otro agente haga lo mismo. Al desarrollar una relación interpersonal, los sujetos muestran interdependencia, es decir, negocian una serie de reglas no impuestas por la cultura, organización o grupo a que pertenecen.

El paso de una relación impersonal a una interpersonal se produce cuando los agentes pasan de los niveles cultural, sociológico y económico al psicológico. Es decir, cuando rompen sus creencias, esquemas y patrones. Las personas no guían su acción solamente por las etiquetas que imponen la cultura, los grupos y las organizaciones, sino por las informaciones que son únicas, al menos en determinados momentos, a las personas que interactúan.

En la relación interpersonal juega un papel fundamental la actividad denominada retroalimentación. En una conversación, por ejemplo, dos personas están actuando alternativamente como emisores y receptores.

La retroalimentación permite que los receptores ofrezcan a los emisores las informaciones que aquellos han descifrado al interpretar las intervenciones de éstos. A su vez, los emisores pueden corregir sus propias intervenciones para que los emisores las interpreten cada vez con más precisión. La retroalimentación ha recibido varias denominaciones, entre ellas está la escucha activa, cuando se aplica en general a los conocimientos y sentimientos. El parafraseo se aplica a la verificación de las impresiones sobre los sentimientos.

- La comunicación de grupo, se refiere a la colectividad conformada por dos o más personas que forman parte de una estructura organizacional con estándares de conductas, roles donde se presenta la interacción y la interdependencia. Existen diferentes grupos de acuerdo con sus características o propiedades, como el número de miembros que lo integran, cohesión, el nivel de intimidad, etc. Las clasificaciones más comunes son primario-secundario o formal-informal. Los grupos primarios lo define Cooley (1909, citado en Fernández, 1986, p.72) como una asociación íntima y cara a cara, sus integrantes son cooperativos e incluyen simpatía mutua. Los grupos secundarios suelen ser grandes y quizá sus integrantes solo tengan contacto ocasional, la comunicación es indirecta por medio de mensajes escritos más que expresiones verbales.

La red de comunicación en un grupo puede ser formal, son aquellos que poseen una estructura social firmemente establecida impuesto por autoridades externas o informal que deriva de procesos de interacción y orientados a una tarea.

Entre el tipo de tarea más relevante podemos mencionar, la tarea conjuntiva que es en la que cada persona que integra el grupo realiza una tarea antes de que se diga que el grupo la realizó por completo, la desventaja es que el grupo está atendido al miembro con menos capacidad. La tarea disyuntiva es aquella en que requiere de una decisión o una elección entre dos o más opciones, si un miembro puede concluir la tarea, los demás también.

- La comunicación organizacional, vista desde el enfoque clásico nos plantea que cada organización tiene como principal característica la estructura piramidal en la organización, sus procesos de comunicación. La motivación de los empleados esta basada en el temor y la necesidad económica y tiene poco interés sobre el funcionamiento interno. Desde el enfoque humanista debe de haber confianza y comunicación abierta entre los miembros de la organización y se pugna siempre por una red de comunicación horizontal. (Fernández, 1986)

Dentro del aula de capacitación la conducta de cada persona influye en las demás. No hay conductas neutrales, incluso la pasividad influye en menor o mayor grado al sistema. El aula como subsistema es algo más que la suma de los miembros que se comunican.

Cuando algo exterior o interior, intenta alterarlo, el grupo busca, inconscientemente a veces, mecanismos para equilibrarse, y controlar a sus miembros. Dentro del grupo existen metas y reglas que son las cuales hacen que el grupo funcione de una manera y no de otra.

Cuando hablamos de educación por consiguiente, debemos tener en cuenta los marcos sociales y ambientales, es decir el cómo y dónde, las particularidades de lo local así como su historia y evolución.

1.4 Modelo sistémico de comunicación

El modelo sistémico de la comunicación, es un proceso global donde se relaciona un conjunto de elementos y una orientación, en la cual lo que decimos tiene ida y vuelta, donde la comunicación es:

- Un proceso circular, no lineal, donde todo acto de comunicación es un sistema.
- Interactúa, es decir lo que una persona puede incidir en otra y viceversa, aunque en algunas ocasiones el resultado sea el silencio.

Un sistema es una entidad que se constituye de varios elementos, organizados, estructurados y coordinados para el logro de un objetivo. Los diversos elementos que se establecen en un enfoque sistemático son la relación de dependencia en la que se muestra influencia en cada componente del sistema. Y las relaciones que presentan dependencia específica, en las que el cambio de un componente afecta a otro u otros elementos.

Para que un componente permanezca en un sistema, basta con que se presente una relación directa con otro componente.

Existen diversas implicaciones en el sistema:

- A. Obligatorias, cuando algún elemento tiene como consecuencia la desaparición de sistema.
- B. Optativas, cuando el sistema no sufre modificaciones, alteraciones o desaparece, ya que el elemento que lo ocasiona se puede remplazar.
- C. Incorporadas, los elementos no se encuentran implicados por lo cual no alteran ni cambian nada.

De forma interior al sistema se pueden observar algunas diferencias que los elementos proporcionan:

- Estructural. Es necesario que exista un elemento para que de lugar a otro dentro del sistema.
- Funcional. Se requiere la existencia de un elemento para que asuma una de las funciones.

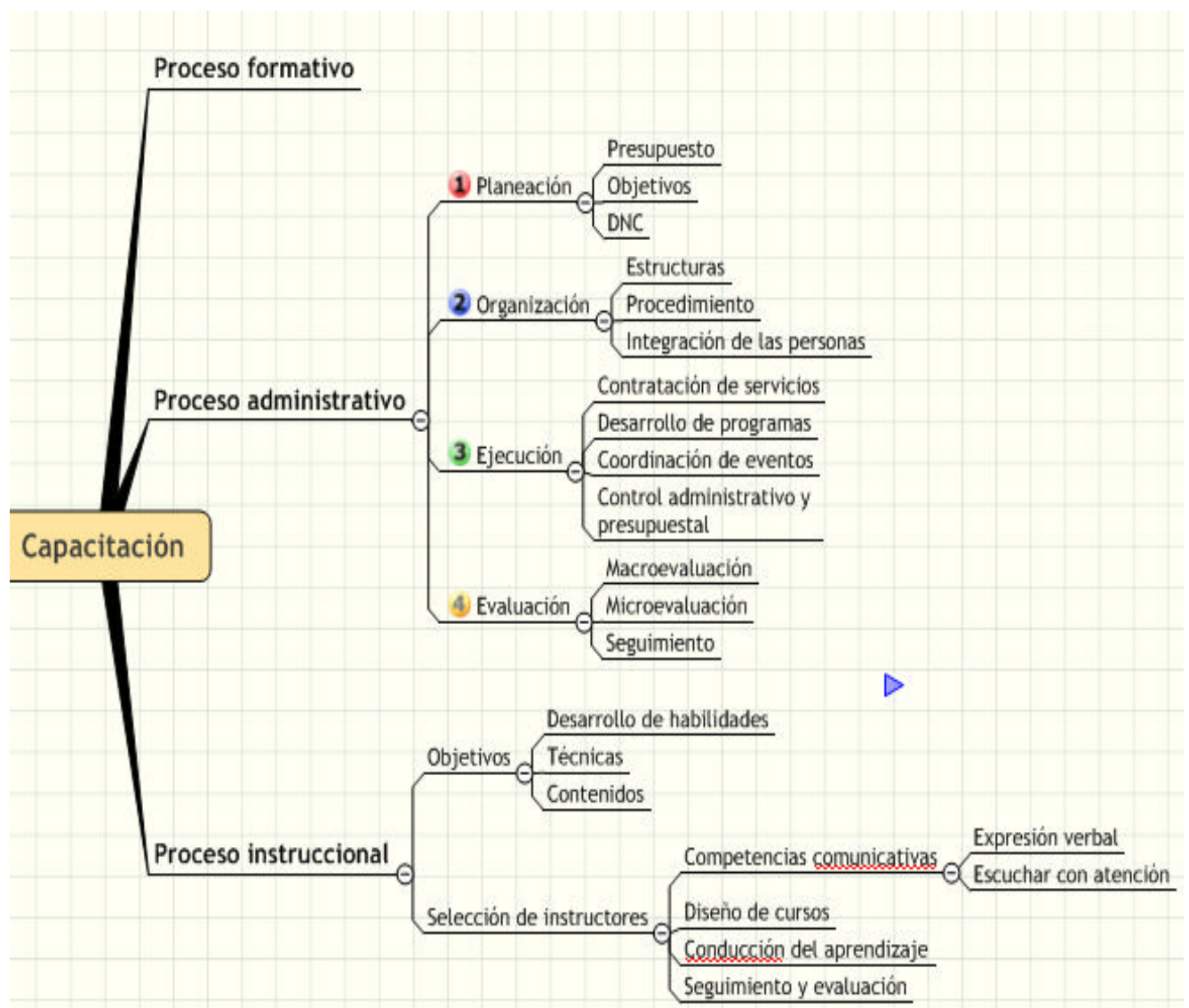
Los componentes que están implicados en su sistema son actores, instrumentos, expresiones y representaciones.

Es fundamental identificar que hay elementos que integran a la empresa entendida como sistema. Por ejemplo el personal que se encuentra en el área de capacitación conoce la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, los subsistemas que la constituyen, de este modo podrá dirigir las actividades de capacitación de forma exitosa.

De forma general, la empresa como sistema recibe influencias del entorno, las cuales conforman un suprasistema que de alguna manera afecta el funcionamiento de la organización, por ejemplo la normatividad por parte de una agente de certificación en una empresa que va a marcar y regular la forma de comportarse de los sujetos dentro de la organización.

Existen factores de control interno de las empresas que a su vez la afectan, y existen factores que influyen en el medio. Cada sistema tiene la posibilidad de transformar y lograr un producto. En el caso del proceso de capacitación los insumos pueden ser los instructores, el marco formativo, administrativo, instruccional.

Retomaremos los planteamientos de Pinto (1993) para dar explicación a cada uno.



A. Proceso formativo.

Dentro del proceso de capacitación es uno de los requisitos que más se cuidan dentro de una empresa y es la normatividad ante autoridades como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o algún organismo certificador de normas particulares del giro de la empresa.

En la actualidad el área de capacitación de algunas empresas se concentra en cumplir con la normatividad, la carga legal, y todos los marcos con los que oficialmente deben de cumplir y que le permitirán mantenerse, ignorando las ventajas que ésta proporciona y dejando a un lado que una de las razones de aumento en la producción es la eficiencia en el trabajo de los recursos humanos basado en la capacitación adecuada.

B. Proceso administrativo como insumo.

Planeación. Es decir anticipadamente qué se va a hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, esto requiere prever y seleccionar los cursos en el futuro, y los insumos que se van a requerir.

Se presentan tres etapas de la planeación:

- **Determinación de Necesidades de Capacitación.** Saber en qué se requiere capacitar, quienes la requieren, con que nivel de profundidad y con qué prioridad se necesita.
-
-

- Definición de objetivos. Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad, conformando la base de la plantación y da sentido a la orientación. Estos deberán ser fijados en función de los objetivos de la empresa.
- Presupuesto. Es el enunciado de los resultados esperados expresado en términos numéricos (horas hombre y dinero que se deberá invertir).

Organización. Por medio de la organización se integran los recursos materiales, financieros y humanos de las personas que deben trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos. En este sentido el departamento de capacitación debe contar con una estructura orgánica y funcional que le permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos para sacar adelante y exitosamente un plan de capacitación.

Dicha etapa se compone de cuatro elementos:

- Estructuras. Implica la dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.
 - Procedimientos. Implica un sistema administrativo, ya que la función principal radica en proyectar y mantener las funciones en sistemas y procedimientos.
-
-

- Integración de las personas. Personal calificado para cada tipo de puesto.

 - Ejecución. Es la puesta en marcha de lo planeado e integra cuatro fases:
 - Contratación de servicios. Se llega a requerir la contratación de lugares, instructores, consultorías, aunque la capacitación también se lleve acabo de forma interna.

 - Desarrollo de programas. Es el momento donde se transcriben guías y materiales, apoyos didácticos y donde el instructor tiene que trabajar con los participantes para adecuar materiales.

 - Coordinación de eventos. Preparativos previos como la confirmación de los agentes capacitadores y los capacitados asignación de aulas, etc. Control administrativo y presupuestal. El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales.
-
-

- Evaluación. Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la medición y valoración del sistema. Esta última fase comprende:
 - Macroevaluación. Evaluación total de la función en su planteamiento y estructura, como de los procesos legal, administrativo e instruccional.
 - Microevaluación. A partir de los objetivos de instrucción diseñados, comprende la evaluación de la reacción, la evaluación del aprendizaje, del instructor.
 - Seguimiento. Se hace con el fin de corrección y ajuste por medio entrevistas, escalas estimativas, etc.
 - Ajuste al sistema. Se realiza el informe y se toman medidas correctivas posteriores. (Pinto, 1990)
-
-

C. Proceso instruccional.

Objetivos. Daremos mayor énfasis a este aspecto, ya que es una de las partes fundamentales de la propuesta de intervención, que presentaremos en el tercer apartado. Retomaremos el proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación como la implementación y la dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción, siendo la capacitación un proceso de interacción donde surgen emociones que pueden favorecer o entorpecer el objetivo de un curso.

El establecimiento de la relación instructor-participantes, correspondiendo al primero, la conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje según lo siguiente:

- Explicitar los objetivos
 - Adecuar los contenidos
 - Seleccionar las técnicas y actividades
 - Graduar las dificultades
 - Auxiliar o cubrir necesidades de información, desarrollo de habilidades y cambios de actitud.
 - Distribuir eficazmente el tiempo.
 - Comprobar y comunicar los logros y fallas con el fin de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.
-
-

Selección de instructores. Esta es una tarea que muchas veces se deja de lado, seleccionando a los mejores técnicos en la empresa, a quienes les sobra tiempo o a la gente que lleva más años en la compañía.

Para seleccionar y fortalecer un equipo de instructores se recomienda de acuerdo a Mauro Rodríguez contar con las siguientes cualidades o habilidades y en caso de no contar con ellas las puedan desarrollar:

- “Autenticidad”.
- Expresión verbal clara, precisa y sencilla.
- Capacidad de análisis y síntesis y confrontación.
- Interés por su trabajo y por el grupo que conduce.
- Capacidad para despertar y conservar la atención grupal.
- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de objetivos propuestos.
- Habilidad para manejar situaciones conflictivas.
- Capacidad y hábitos para escuchar.
- Facilidad para manejar situaciones imprevistas.
- Creatividad y entusiasmo.
- Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas.
- Orden para coordinar los elementos humanos, materiales.
- Sentido de comprensión humana.

(Rodríguez, 1993, p.92).

Expresión verbal. La destacaremos, ya que la presente propuesta está enfocada a mejorar las habilidades comunicativas de los instructores internos de la empresa Grupo Jumex.

De acuerdo con los planteamientos de (Rodríguez, 1993) nos menciona que el principal instrumento de interacción humana es el lenguaje verbal. De tal manera es un compromiso por parte de los instructores hacer uso con propiedad, pensando siempre en la claridad del mensaje y en cómo puede ser interpretado por los oyentes, en su cultura, su edad y género.

El uso de tecnicismos no está prohibido, sin embargo es necesario clarificarlos de manera precisa y asegurarse de la comprensión de los mismos. En cuanto al lenguaje verbal y no verbal se requiere:

- Buen volumen, de acuerdo al número de personas que integran el grupo, permitiendo así a todos los escuchar sin dificultad.
 - Variación en la entonación, dando emoción y vida al mensaje.
 - Manejo de silencio y énfasis a los aspectos más relevantes.
 - Manejo de la postura, procurando transmitir seguridad.
 - Energía firmeza.
-
-

- Cuidado con los ademanes, ya que su función es subrayar, corroborar, dar énfasis.
- Manejo de espacio, ya que es el medio por el cual podemos comunicarnos el acercamiento y la confianza, la aceptación, el rechazo, indiferencia o frialdad, participación, intimidad, etc.

Diseño de cursos. Materiales y apoyos de instrucción, se utilizan para facilitar la comunicación de datos, ideas, principios y conceptos para fomentar la reflexión y la interacción, pueden ser impresos, gráficos, tridimensionales, material proyectable o auditivo.

Conducción del aprendizaje.

- Que sea capaz de ser sensibilizado por el alcance y trascendencia del aprendizaje.
- Que pueda aplicar técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Que desarrolle las habilidades para conducir un grupo.

Seguimiento y evaluación. Actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías de los cursos impartidos. (Pinto, 1990).

Apartado 2. La comunicación en el aula y el proceso de aprendizaje del adulto.

2 Caracterización de la situación observada

Considero de manera necesaria caracterizar al grupo de instructores internos de Grupo Jumex, ya que son el objeto de estudio de la presente propuesta y debido a que en ellos recae la gran tarea de capacitar al personal en la norma de seguridad alimentaria que certifica a la compañía.

Para dicho fin retomaré a Carlos Lomas para explicar y confrontar la importancia del aprendizaje de la comunicación en el aula; así como la importancia del desarrollo de las habilidades comunicativas. Para dar explicación a la construcción del conocimiento y su relación con el contexto nos apoyaremos en los planteamientos de las teorías significativas de Maslow, Rogers y Bruner.

Grupo Jumex es una empresa certificada ante la norma HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point o Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), el cual es un sistema de gestión destinado a garantizar la inocuidad de los alimentos, que goza de gran aceptación a nivel mundial, con lo cual las empresas certificadas abren las puertas a la exportación. Parte importante de esta norma fue que las empresas certificadas cuenten con instrumentos y cursos de capacitación de HACCP.

El programa del curso de capacitación contiene elementos de buenas prácticas de manufactura y la creación de sistema de HACCP. El objetivo

del curso de capacitación es promover buenas prácticas de higiene y el sistema HACCP a través de la comprensión y aplicación de los Principios Generales para la higiene alimentaria.

Los materiales de capacitación y una explicación de los Requisitos generales (higiene de los alimentos) figuran en el manual "Sistema de calidad e inocuidad de los alimentos". Manual de capacitación sobre higiene de los alimentos y sistema de análisis HACCP". Este manual es una referencia para los promotores y para los responsables de la elaboración del plan de HACCP. El trabajo.

HACCP: de su sigla en inglés "Hazard Analysis and Critical Control Points". En español significa Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

HA = Análisis de peligros

CCP = Puntos Críticos de Control.

HAZARD = Peligro.

El sistema HACCP enfatiza el control del proceso, concentra el control en los puntos críticos para la inocuidad del producto, valora la comunicación entre la industria y la inspección.

Se trata de un sistema Preventivo y no reactivo. Una herramienta utilizada para proteger los alimentos de peligros biológicos, químicos y físicos.

Va dirigido, entre otros, a los funcionarios de control de alimentos de la industria alimentaria.

Debido a lo anterior es necesario que todo el personal que labora en la planta de producción de Grupo Jumex en cualquier nivel se encuentre capacitado en la norma.

Dentro de la dirección de Recursos Humanos se encuentra ubicada el área de Capacitación y Desarrollo, constituida hace 9 años y conformada por un Jefe Nacional, Asistente Nacional², Auxiliar Contable, Practicante.

La responsabilidad del área es cubrir las necesidades de entrenamiento técnico y de desarrollo por medio de agentes externos³ especializados, así como de aspectos formativos por medio de cursos de capacitación que imparten los instructores internos⁴.

El personal administrativo labora en turno mixto, mientras que el personal que se encuentra en operación rola turnos, en las diferentes plantas se manejan 18 turnos diferentes, y en los días de descanso se programan los cursos de capacitación. En muchas ocasiones cuando llega a haber algún paro no planeado en las máquinas y se tiene que realizar un mantenimiento se manda al personal a capacitar.

² Rol que desempeño actualmente, en el cual desempeño funciones de coordinación de cursos y programas de capacitación, elaboración de la DNC y el programa de capacitación anual; así como impartición de cursos sobre cambio de actitud.

³ Los agentes externos especializados se entiende por todas aquellas instituciones que están dadas de alta ante la STPS, que proporcionan cursos de capacitación especializados en determinados temas y entregan una Constancia de Habilidades Laborales al personal capacitado

⁴ Personal capacitado en la norma HACCP, no necesariamente formado como instructor interno

Los instructores internos son los jefes de cada área, y cuentan con un nivel técnico o superior; hace 5 años se impartió un curso de Formación de Instructores; sin embargo por los cambios organizacionales y la rotación del personal solamente el 10% cuentan con dicha formación, todos se han formado con agentes externos respecto a la norma HACCP.

La capacitación ante la norma se tiene que llevar a cabo por lo menos una vez al año, y cada que se requiera reforzar los conceptos. Dicha capacitación se lleva a cabo en una hora, con apoyo de una presentación de diapositivas proyectadas con un videoprojector, el método que utiliza el instructor es la exposición y al final se registra la asistencia del personal para demostrar ante la norma que el personal está debidamente capacitado; dejando a un lado la claridad y asimilación de los conceptos, es decir, se reduce el proceso a la transmisión de información y presencia física de las personas.

Dicha situación ha generado el descuido de las habilidades y destrezas básicas de la instrucción a un nivel de dominio que le permita un desempeño adecuado en la organización, así como considerar las diferencias y facilitar la comunicación y por ende el logro real de la meta de capacitación que es la construcción y dominio de los conocimientos, actitudes y habilidades

En este caso nos enfocaremos únicamente a la norma HACCP, generando aspectos didácticos básicos en el instructor como la posibilidad de que el lenguaje del profesor haga posible la comunicación, es decir, que haya una retroalimentación y entendimiento por parte del participante, y el dominio de una enseñanza basada en la comunicación oral.

Para este fin y debido al constante cambio de turnos en los instructores, nos enfocamos únicamente a 3 casos representativos:

- Instructor "A". Es supervisor del área de Control de Calidad e instructor interno. Ingresó a Grupo Jumex el 26 de febrero del 2003, se encuentra capacitado en la norma HACCP, y no ha tomado ningún curso de formación de instructores.
 - Instructor "B". Es supervisor de reacondicionamiento de Control de Calidad. Ingreso a Grupo Jumex el 02 de marzo de 1995, se encuentra capacitada en la norma HACCP y en el año 2000 recibió un curso de Formación de Instructores Internos.
 - Instructor "C". Es supervisor de Sanidad, ingreso el 17 de febrero de 1992, se encuentra capacitado ante la norma HACCP y en el año 2000 recibió un curso de Formación de Instructores Internos.
-
-

En una visita sorpresa que realicé en un área de trabajo dentro de una de las plantas de producción de la empresa observe que de 60 personas que se encontraban laborando solamente 15 cumplían al 100% con las Buenas Prácticas de Manufactura⁵.

Por las situaciones antes mencionadas y a pesar de los recursos invertidos en capacitación de la norma para los instructores internos, los resultados no son los deseados debido a que no cuentan con los elementos didácticos, es decir la capacidad de diseñar y emplear estrategias siendo capaces de elegir las más adecuadas según la diversidad de los grupos, la capacidad de autoevaluación y evaluación de los aprendizajes.

Elementos pedagógicos (o vale la pena decir sobre androgogía?), carecen del conocimiento del papel de los actores (instructor y alumno), contenidos, actividades de aprendizaje, materiales didácticos y evaluación; así como el desarrollo de habilidades comunicativas para poder garantizar que se cumplan los objetivos de los cursos.

⁵ Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son unas herramientas básica en la industria de los alimentos para la obtención de productos seguros para el consumo humano que se centraliza en la higiene y forma de manipulación.

Las BPM involucran aspectos como:

- Personal
- Planta y Terreno
- Equipo y Utensilios
- Mantenimiento
- Instalaciones y Controles Sanitarios
- Producción y Controles de Proceso
- Almacenaje y Distribución
- Documentación

De no tener bien definidas y establecidas será difícil poder tener un sistema HACCP confiable

“ Los espacios y territorios donde vivimos están cargados de sentido para nosotros. Sentirnos bien en un lugar facilita mucho todo lo que hagamos o dejemos de hacer en el “ (Parejo, 2002, p.111).

Describiremos el espacio en el que se lleva a cabo la capacitación para analizar la influencia del espacio en el sentir del instructor y de los participantes. El aula de capacitación se encuentra físicamente descuidada, las persianas están rotas, el pintarrón percutido y rayado, la pantalla para proyectar con el cañón esta roto del extremo superior. El aire acondicionado no funciona. El préstamo del cañón, marcadores para el pintarrón y borrador se realiza por medio de capacitación, dejando el instructor su credencial, haciéndose responsable de dicho material.

Hay un refrigerador que permanece abastecido con jugos, café, azúcar, vasos y cucharas, sin embargo el despachador de agua caliente se encuentra fuera de la sala de capacitación, al inicio del pasillo.

La capacidad de la sala es para 30 personas, sin embargo no hay suficientes sillas y mesas. El mobiliario es viejo y la tela de las sillas está manchada. En la parte media de la sala se encuentra un muro que estorba para que las personas que se encuentran al fondo de la sala puedan ver al pintarrón. En este mismo sitio se encuentra una cortina corrediza de acrílico; de tal manera cuando se requieren impartir dos cursos se divide la sala escuchando lo que se dice del otro lado.

Debido a lo anterior, cuando se realiza un curso de capacitación donde participa la gente de producción, misma que trabaja en condiciones de calor, que por el horario del curso no ha tenido tiempo de bañarse, y sumando a esto la falta de ventilación; como resultado se encierran olores

desagradables que incomodan al instructor y al personal de Recursos Humanos, ya que es el área aledaña a este espacio. Dicha situación también genera cansancio y fastidio en los participantes y a su vez molestia en el instructor al ver que los participantes se encuentran distraídos afectando la movilidad y disposición para el trabajo, y poniendo barreras para la comunicación.

Los grupos son heterogéneos, es decir en un grupo puede haber gente que tiene un nivel de estudios de primaria, secundaria, bachillerato o nivel técnico. Debido a que cambian de turno constantemente, no siempre son las mismas personas que conforman los grupos.

La insistencia a los cursos de capacitación es frecuente debido a que a los jefes se les olvida notificar a la gente con tiempo de anticipación sobre los cursos, y algunas ocasiones porque se encuentran en tiempo de descanso y se les ha llamado por teléfono para que se presenten a tomar capacitación.

Los conocimientos que se comparten en el aula son sobre la norma, pero también se comparte el significado de los mismos problemas de producción, el significado de querer aprender e invertir tiempo de descanso en capacitación.

En el aula también se generan conflictos de deberes y obligaciones, genera choque entre el sentir de la gente que se encuentra en producción y la gente de oficinas. Lo que se lee dentro del aula es la presentación en power point sobre la norma, lo que se escribe realmente es muy poco, en ocasiones el instructor utiliza el pintarrón, pero en general con la lectura y explicación de la norma es suficiente. Se llenan formatos de lista de asistencia, exámenes sobre la norma.

El lenguaje que se utiliza dentro del aula es el mismo, en el sentido de que se conocen las problemáticas, y se trata de adaptar la teoría a casos reales que suceden al interior de la planta.

Se presenció una sesión de capacitación impartida por el instructor C, donde de 15 personas citadas solo se presentaron 9, se observó lo que a continuación se describe:

El instructor se presenta con el grupo y menciona el tema del que tratará la capacitación. Pasa la lista de asistencia y les comenta

“Señores es indispensable que se anoten porque los que no vinieron se van a citar nuevamente para que tomen el curso y se va a hablar con ellos seriamente”.

Comienza la sesión con la presentación en power point proyectada con un cañón, le solicita a un participante que lea la primer diapositiva y explique que es lo que entiende. Una vez que hace esto el participante, el instructor hace aclaraciones y cita ejemplos reales de la operación diaria.

Este proceso se repite a lo largo de toda la sesión con diferentes participantes.

El instructor realiza una pregunta al aire, hay un silencio que se extiende. Por la insistencia del instructor por fin un participante se decide a responder.

Después de haber realizado su participación, el instructor le menciona que no está poniendo atención, a lo cual los integrantes del grupo ríen, el instructor hace precisiones y aclaraciones sobre el tema.

Uno de los participantes levanta la mano y realiza una pregunta, a lo cual el instructor le pide apoyo al grupo para responder. Debido a que no hay respuesta, pide al participante repita la pregunta y resuelve el cuestionamiento.

Realmente las dudas que se presentan son pocas, y la mayoría las responde de forma clara el instructor. El tono de voz que utiliza el instructor es muy alto, lineal, monótono y casi grita cuando se le realiza alguna pregunta. Cuando se escuchan murmullos o pláticas entre los participantes, el instructor pide que guarden silencio con un tono de voz que refleja molestia.

Una vez que finalizó la sesión, el instructor les agradece su presencia, les proporciona un cuestionario sobre los conceptos que se tocaron dejando encendida la presentación por si llegan a tener alguna duda y les menciona que una vez que terminen pueden ir saliendo.

Al platicar con el instructor sobre el concepto que tiene de si mismo frente al grupo, el menciona que en realidad su desempeño es bueno, que los conceptos quedan claros, que su comunicación es eficaz y que genera la participación del grupo. Se visualiza como una persona comprometida con la empresa y con su labor.

De acuerdo a lo anterior podemos analizar que la comunicación es controlada por el instructor, la participación y las conversaciones. La participación es coarta por la presión que ejerce al querer escuchar el concepto tal y como el lo dijo o con ejemplos que sean tan claros que no haya lugar a dudas, lo cual genera cierto tipo de angustia en el participante.

Se hace un intento de lograr que el aprendizaje sea significativo recuperando las experiencias en común dentro del área de trabajo; sin embargo no se le da la libertad de expresarse e interactuar.

2.1 El proceso de aprendizaje en adultos

"<<Es preciso cambiar la vida>>, escribió el poeta Arthur Rimbaud hace ya más de un siglo. Desde la escuela es urgente crear aulas sin muros donde la vida entre y estudie de una forma diversa, plural, y donde el saber cultural se emancipe de los estereotipos y de las servidumbres de una sociedad edificada sobre los cimientos de la insolidaridad y de desigualdad. Y donde no solo se construya al cambio, sino que a la vez se abran las puertas a las ilusiones del poeta" (Lomas, 2002 p. 24).

Considero una necesidad el poder fomentar nuevas ideas y maneras sobre cómo llevar a cabo la capacitación reconociendo la experiencia individual y grupal. Retomare los principios del aprendizaje de adultos según Malcom Knowles (2001) quién introduce el término Andragogía, utilizando este término para crear su teoría basada en seis principios que a continuación describiré.

A. La necesidad del saber.

Cuando los adultos desean aprender algo dirigen todas sus energías a hacerlo. Para obtener los beneficios que ellos buscan o necesitan, sopesan las ventajas que les aportará llevarlo a cabo y cuáles serán las desventajas si no lo realizan.

La tarea del formador consiste en ayudar a los adultos a obtener la recompensa que trae consigo la necesidad de saber conocer. Para ello es necesario utilizar la experiencia real por medio de la cual descubrirá por si mismo las carencias entre lo que sabe y lo que debe conocer.

B. El propio concepto del estudiante.

El adulto tiene la necesidad de ser reconocido y ser tratado como individuo capaz de encaminar sus propias decisiones y de dirigir su vida acertadamente. Esto representa un serio problema en la educación de adultos ya que el adulto no desea sentarse a que el instructor transmita una gran cantidad de teoría. Lo que realmente se busca y se necesita es asistir a un curso de formación y exponer sus experiencias acompañados de los otros componentes del grupo y del propio formador que, como persona experimentada en la materia, debe adoptar un gran valor añadido en forma de soluciones o, al menos, posibles soluciones.

C. El papel que tiene la experiencia del estudiante.

Los adultos poseen gran experiencia, obtenida a lo largo de los años, pero la que se tiene a los 20 años es diferente a la que se tiene a los cuatro. Por eso Knowles afirma que esta diferencia en cantidad y calidad de experiencias tiene varias consecuencias para la formación del adulto.

Poseer tanta experiencia también tiene efectos negativos. La experiencia acumulada lleva a los adultos a desarrollar hábitos y actitudes que provocan que cierren la mente a nuevas ideas, percepciones frescas y caminos alternativos para pensar. Por eso hay formadores que intentan descubrir la vía para ayudar a los adultos a examinar sus hábitos y actitudes y atacar el problema.

No tener en cuenta la experiencia del adulto provoca que, en cierta manera, se le esté transmitiendo una imagen de que todo lo que sabe y muchos conocimientos nuevos son rechazados y no les da aplicación.

D. buena disposición para aprender.

“ Los adultos llegan a estar preparados para aprender las cosas que ellos necesitan o desean saber y son capaces de hacerlo siguiendo el orden de lo que es más productivo con sus situaciones en la vida real”

(Knowless, 2001).

Una manera de potenciar la buena disposición para el aprendizaje es desarrollando tareas relacionadas con el “movimiento”, es decir desarrollar estas tareas por fases, ir pasando de una fase a otra sucesivamente.

E. Orientación del aprendizaje.

Los adultos orientan el aprendizaje en su vida, es decir a las tareas y a los problemas que se encuentran en el día a día de su trabajo, e incluso en situaciones personales. Adquieren conocimientos, habilidades y destreza de formas más efectivas. Son presentados en el contexto de aplicación de la situación en la cual se encuentran en esos momentos.

F. La Motivación.

Los adultos aprenden por motivaciones internas y externas; las externas pueden ser: cambio de trabajo, promociones, aumento de sueldo, etc. Las motivaciones internas son más potentes que las externas, como por ejemplo el deseo de incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo, la propia autoestima, calidad de vida, etc.

Las características de los adultos en relación con el aprendizaje son:

- Los adultos son autónomos y se dirigen a si mismos, es decir, tienden a preferir auto dirigirse.
 - Los adultos poseen experiencia y conocimientos acumulados: la experiencia que poseen los adultos es un gran recurso para el aprendizaje. Aprenden mejor a través de la experiencia. Por ejemplo, utilizar la discusión o resolver los problemas que surgen diariamente ayuda en su aprendizaje.
 - Los adultos están orientados a objetivos: Conocen las necesidades que los sucesos de vida real les genera, como conseguir un ascenso en el trabajo, trabajar en una nueva posición, etc.
 - Los adultos están orientados a la pertinencia: poseen un punto de vista actual y práctico, y desean concentrarse más en temas actuales que en el material que les podrá ser de utilidad en un futuro lejano.
 - Los adultos son prácticos: el aprendizaje de los adultos está basado en la competencia, lo cual quiere decir que quieren adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que puedan aplicar de forma pragmática a sus circunstancias inmediatas.
 - Los adultos requieren respeto ya que todos los adultos poseen valores y creencias que deben ser respetados.
-
-

Es necesaria una nueva concepción de aprendizaje basado en la comunicación con el instructor y con cada persona que conforma el grupo en general, en la interacción y el reconocimiento del aula como un espacio comunicativo donde se lee, se dialoga y se comprende; donde cada participante a base de su interacción con el otro va construyendo el conocimiento y le va dando sentido y significado al aprendizaje y con esto anclarlo.

De acuerdo a las teorías humanísticas de Maslow, Rogers y Brunner (citados en Schunk, 1999) se menciona que el hombre como parte de proceso de enseñanza-aprendizaje es un ser reflexivo, autónomo, activo y curioso, fundamentándose en los siguientes elementos:

- El involucramiento de la persona se da en su totalidad con sus sentidos y aspectos cognitivos que están implicados en el acto de aprendizaje.
 - Auto iniciación, siendo el sentido del descubrimiento, alcance, capacidad y comprensión que surge a partir del interior.
 - Penetración, provocando un cambio de conducta en las actitudes y la personalidad.
 - Auto evaluación, sabiendo cada sujeto si es que fueron cubiertas sus expectativas.
 - El significado, cuando se da el aprendizaje el significado se dará a partir de la experiencia total.
-
-

Es importante aclarar que las habilidades de las personas que conforman el grupo son importantes, ya que de forma grupal se tiene que hacer provisiones para los más rápidos y los más lentos; así como para los que poseen habilidades especiales. La persona debe de entenderse en términos de las influencias que han forjado su personalidad.

El aprendizaje tiene cierta influencia relativa con la cultura, la competencia, cooperación, autoritarismo o democracia, aislamiento individual o identificación en el grupo tiene consecuencias en el grado de satisfacción o logro del aprendizaje.

Esta teoría considera que el aprendizaje es significativo cuando el sujeto se pone en contacto con el objeto de estudio, y tiene una interacción con él, lo incorpora a sus esquemas o experiencias anteriores y es capaz de poder transferir lo aprendido a situaciones nuevas. La motivación y los valores de cada persona es significativa, ya que el individuo va a captar aquello que le es útil, que le dice algo y puede poner en práctica, valorando los conocimientos y experiencias, la cultura y los procesos grupales.

Apartado III. Propuesta de intervención

Manual para desarrollar habilidades comunicativas en los instructores internos de Grupo Jumex.

3 Datos Generales

Título del programa de intervención	“Manual para desarrollar habilidades comunicativas en los instructores internos de una empresa que elabora jugos”
Institución que respalda la Propuesta	Grupo Jumex
Aprobado por	Roberto Parra Gurza
Área ejecutora	Capacitación y desarrollo
Responsable del área	Herlinda Larrañaga Núñez
Necesidades que atiende	La necesidad de desarrollar habilidades comunicativas en los instructores para provocar la claridad en los mensajes y asegurar la aplicación de los conceptos revisados en capacitación.
Propósitos de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> • El instructor identificará los fundamentos teóricos sobre habilidades comunicativas. • El instructor modificará su manera de comunicarse seleccionando el canal, palabras y actitud más adecuados para transmitir el mensaje. • El instructor valorará el grado de comprensión del mensaje por medio de la retroalimentación.
Población meta	Plantilla de 18 instructores internos

Periodo de desarrollo	Primer semestre del 2007
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none">• Las sesiones para dar a conocer el manual se llevarán a cabo en la sala de capacitación de Recursos Humanos.• El tiempo de cada plática será de 60 a 90 minutos, tomando 45 min. del tiempo de trabajo y 45 min. del tiempo de descanso.
Actividades del responsable de la propuesta de intervención:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar diagnósticos de necesidades en habilidades comunicativas a los instructores internos.• Diseñar un manual para desarrollar habilidades comunicativas.• Reproducir el manual para desarrollar habilidades comunicativas.• Coordinará el proceso para dar a conocer el manual.• Resolverá dudas a los instructores internos.• Coordinará lugares, fechas, materiales que requieren los instructores internos para dar a conocer entre ellos el contenido del manual.

3.1 Justificación del programa

Es necesario lograr el desarrollo de habilidades comunicativas en los instructores internos de Grupo Jumex, ya que en ellos recae la importante tarea de capacitar al personal respecto a las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) y la norma HACCP, siendo esta última determinante para la exportación de nuestros productos.

Actualmente los instructores transmiten información y mensajes, registran la asistencia y calificación del personal que asiste al curso. De esta manera puede demostrar ante una auditoría que el personal se capacitó y adquirió el conocimiento por medio de una calificación aprobatoria; sin embargo deja de lado la asimilación del conocimiento, su aplicación a situaciones diarias y la relación de estos aspectos con la manera en que él posibilite a los capacitandos apropiarse, interpretar y aplicar dichos saberes.

La presente propuesta beneficiará a la plantilla de instructores internos ya que por descubrimiento irán desarrollando habilidades de comunicación. Por otra parte también beneficiará al personal que recibe capacitación de los instructores internos ya que le permitirá asimilar y hacer significativo el conocimiento, y a todo el demás personal que labora en Grupo Jumex, y que por medio de la aplicación de las B. P. M. y la norma H. A. C. C. Podrá garantizar la permanencia en la certificación y con esto abrir las puertas a la exportación de sus productos y así mantenerse como una empresa estable.

A diferencia de otros programas de intervención la presente propuesta brinda la posibilidad de desarrollar habilidades comunicativas en la plantilla de instructores internos de Grupo Jumex, por medio de la aplicación de ejercicios, experiencia y conocimientos previos, garantizando la asimilación del conocimiento permitiendo ver resultados medibles y observables.

Propósito de la intervención:

La plantilla de instructores internos por medio del desarrollo de sus habilidades comunicativas serán capaz de transferir de manera efectiva los contenidos y conocimientos de la norma H.A.C.C.P., a los colaboradores de Grupo Jumex.

La plantilla de instructores asimilará el contenido del manual por medio de la práctica de los ejercicios que contienen la retroalimentación y con esto facilitando la enseñanza de la norma.

3.2 Fases para la implementación del programa

Fase 1. Diagnóstico de necesidades.

El diagnóstico tendrá un nivel medio en su estudio, enfocándose exclusivamente a los instructores internos.

La investigación se enfocará al área de las habilidades comunicativas utilizando el método prescriptivo⁶, es decir el proceso será evaluado por el área de capacitación utilizando instrumentos como cuestionarios, y observaciones directas.

a) Observación directa.

- Se realizará una comparación con el patrón de conductas esperadas y las conductas reales. De la desviación obtendremos una necesidad.
- Entrevista de la encuesta. A través de un cuestionario se recabará información de los participantes acerca de cómo ellos consideran las habilidades de comunicación del instructor.
- El producto de esta fase será el programa de capacitación.

⁶ Proceso centralizado en el analista de capacitación, basado en la detección de necesidades, para lo cual se utilizan instrumentos como cuestionarios que son aplicados directamente a personas que son capaces de emitir sus apreciaciones sobre los problemas (pinto, pp.78-90,1998)

Fase 2. Diseño de la propuesta.

De acuerdo a la detección de necesidades de las habilidades de comunicación estableceremos la lógica que deberá seguir el manual, la duración para cada tema, los ejercicios, la profundidad, etc.

Fase 3. Implementación.

Aprobación del manual por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

Reproducción del manual.

Entrega de un ejemplar a cada instructor

Junta con instructores para explicar la forma de trabajo y selección de los temas según los intereses de cada uno.

Realizar calendario de asesorías a cada instructor para exponer su tema y calendario para las sesiones de capacitación.

Se llevará a cabo las capacitaciones según el calendario.

Fase 4. Valoración.

Se realizarán dos tipos de valoración, enfocada a la exposición:

- Al instructor, ya que en cada sesión el grupo lo retroalimentará.
 - Al grupo, el instructor realizará una retroalimentación y dará las conclusiones.
-
-

Valoración de seguimientos:

- o Los jefes del personal capacitado por el instructor, valorará la aplicación de los conceptos de la norma HACCP aplicados a la práctica diaria en la planta.

Fase 5. Ajustes

De acuerdo en las primeras evaluaciones se determinarán los aspectos de mejora para cada etapa y se planearán estrategias de mejora.

1 Gestión de procesos

1. Se realizará un presupuesto sobre la impresión de los manuales
 - El área de capacitación presentará a la Dirección de Recursos Humanos la propuesta concluida, dando a conocer los beneficios para la compañía y la inversión, así como solicitar visto bueno,
 - Se representará la propuesta a la Dirección de Manufactura dando a conocer los beneficios y de esta manera solicitar la autorización para impartir las sesiones de 45 min. Antes de terminar el turno o el inicio de turno.
 - Reservación de la sala, video proyector, compra del material que se ocupará para cada sesión.
-
-

- Se enviarán las invitaciones para participar en el curso a todos los instructores internos.

- Se dará a conocer el temario a los instructores y la forma de trabajo.
 - a. Los instructores elegirán de acuerdo a sus intereses un tema para estudiarlo, leerlo, analizarlo y exponerlo.
 - b. Todos los instructores resolverán los ejercicios del manual.

2. Seguimiento.

Se diseñará un check list que se empleará en visitas sorpresa a la planta para observar el porcentaje de personal capacitado por el instructor que pone en práctica los BPM y los conceptos de HACCP.

Se utilizará la retroalimentación como medio para puntualizar los momentos en que no se llevan a la práctica los conceptos.

Sobre la base de las situaciones observadas se modificará el temario, para hacer énfasis a los aspectos que no se cumplan.

Valoración.

La valoración será realizada por medio de un cuestionario que resolverán los capacitándoseos.

Los jefes inmediatos por medio de la observación diaria y el área de capacitación realizará recorridos en la planta y por medio de llenado de un check list verificará el cumplimiento de la norma.

3.3 Estructura de la propuesta de intervención

Aspectos a desarrollar en la propuesta:

Conocimientos	Procedimientos	Habilidades
Concepto de habilidades comunicativas orales: Tono Estilo: Manejo de espacio y postura Volumen Lenguaje Fluidéz	El instructor revisará los conceptos y planeará las actividades a desarrollar. Se realizará la conclusión se realizará una observación y retroalimentación sobre la manera en que impartió la sesión el instructor. Se practicarán ejercicios y preguntas sobre la manera de llevar a la práctica dichos conceptos	Modulación de voz elección del lenguaje pronunciación y elección de las palabras de forma adecuada.
Habilidades Comunicativas Recepción: Escuchar Retroalimentación Parafraseo	El instructor revisará los conceptos y planeará las actividades a desarrollar. Se llevarán a cabo ejercicios del manual. El coordinador retroalimentará a cada participante al respecto de sus áreas de oportunidad.	Escuchar Retroalimentación Parafraseo

3.4 Resultado de la DNC

El presente diagnóstico tiene un nivel medio en su estudio, enfocándose exclusivamente a los instructores internos de capacitación.

La investigación se enfocará al área de las habilidades comunicativas y se utilizará el método prescriptivo, es decir cuestionarios que se proporcionaron a los capacitandos y observaciones directas.

Es importante señalar que debido a las múltiples evaluaciones que se realizan y al tiempo que se establece para el curso, se diseñó un cuestionario breve y concreto donde en un tiempo no mayor de 3 minutos los capacitandos pudieran evaluar al instructor.

El cuestionario se aplicó al final de la sesión de cada instructor, sumando entre los tres grupos 31 participantes. Fue necesario solicitar al instructor pudiera salir de la sala de capacitación y sensibilizar a los capacitandos sobre la importancia de responder con sinceridad y sobre la confidencialidad de las evaluaciones.

Al terminar de responder las evaluaciones se depositaron en una caja de cartón cerrada, con una abertura para introducir la hoja y de esta manera asegurar la confidencialidad.

El formato que se utilizó para llevar a cabo el cuestionario es:

<p>Gracias por aceptar responder el siguiente cuestionario, y con esto ayudarnos a mejorar nuestra calidad de enseñanza en los cursos de capacitación que recibes</p> <p>La información que responderás a continuación es confidencial, y anónima. Para uso exclusivo del personal de Recursos Humanos, esto quiere decir que nadie más podrá ver estas encuestas, en caso de hacerlo será acreedor a una sanción. Por lo anterior te invito a responder de forma sincera las siguientes preguntas.</p> <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p>
<p>1 El instructor de capacitación que impartió el día de hoy el curso de HACCP tiene un volúmen de su voz:</p> <p>a) Alto b) Medio c) Bajo</p>
<p>2 El lenguaje que utiliza es:</p> <p>a) Claro b) Emplea palabras especializadas sobre las BPM c) Utiliza palabras poco usuales para decir cosas sencillas</p>
<p>3 Consideras que el instructor:</p> <p>a) Habla con una velocidad adecuada y pronuncia bien cada palabra b) Se traba un poco, y en general se entiende bien lo que pronuncia c) Constantemente se traba, su pronunciación no es clara</p>
<p>4 Generalmente el instructor:</p> <p>a) Sube y baja el tono de la voz, haciendo énfasis a los conceptos más importantes b) Mantiene la misma entonación de la voz, provocando que te relajés. c) El tono que emplea es muy suave, o muy fuerte y siempre se mantiene en este nivel</p>
<p>5 Por medio de su voz puedes decir que:</p> <p>a) Te transmite energía, vitalidad y ganas de poner en práctica los conceptos. b) Te intimida un poco c) No ocasiona ninguna reacción en ti.</p>
<p>6 Su postura es:</p> <p>a) Se pone de pie completamente erguido b) Mantiene los brazos con el movimiento natural, sin exagerar ningún movimiento c) Se mantiene encorvado, y refleja cierta inseguridad</p>
<p>7 Cuando realiza una pregunta al grupo:</p> <p>a) El los mira a los ojos un instante, de forma natural b) Los mira rápidamente y volteo a ver hacia otro punto para no ejercer presión c) Evita mirarlos</p>
<p>8 Cuando expone el tema :</p> <p>a) Se mueve con naturalidad en el aula, permitiendo que todos lo puedan ver. b) Se mueve de forma tosca o brusca, o de forma titubeante. c) Prefiere permanecer en la misma área</p>
<p>9 Cuando alguien pregunta o participa el:</p> <p>a) Escucha con atención, menciona con sus propias palabras lo que le están preguntando y responde b) Aprovecha el tiempo en lo que la persona termina de realizar la pregunta para acomodar algunos papeles, ver su libreta, o hacer laguna actividad inherente al curso. c) Entiende rápidamente la pregunta y responde antes de que la persona se termine de expresar</p>
<p>10 Cuando termina de explicar algún concepto generalmente el:</p> <p>a) Pide a alguna persona que lo explique con sus propias palabras b) Pregunta si a todos les quedó claro, ocasionalmente solicita a alguien del grupo que lo explique. c) Solo pregunta si ha quedado claro el concepto y si existen dudas.</p>
<p>11 Cuando alguien le pregunta, o realiza alguna participación el:</p> <p>a) Repite con sus propias palabras, de forma sencilla lo que entendió b) A veces el repite lo que se mencionó con sus propias palabras para verificar si le ha quedado claro c) Usualmente afirma o niega lo que se comenta</p>

A continuación se presenta el cuadro general con los resultados de los cuestionarios realizados a los instructores internos:

		VERBAL								
		Volumen		Lenguaje		Fluidez		Tono		Estilo
Total: 31 personas	Alto	17	Claro	7	Buena	13	Bueno	12	Entusiasta	9
	Medio	9	Técnico	19	Regular	17	Regular	18	Agresivo	0
	Bajo	5	Rebuscado	5	Mala	1	Malo	1	Monótono	22

		NO VERBAL				
		Postura	Contacto Visual		Manejo del espacio	
Total: 31 personas	Rígida	8	Frecuente	16	Libre	10
	Relajada	17	Esporádico	15	Torpe	9
	Titubeante	6	Nunca	0	Estático	12

		Recepción				
		Escuchar	Retroalimentar		Parafrasear	
Total: 31 personas	Escucha con atención y pregunta	6	Frecuente	7	Frecuente	9
	Realiza otras actividades	18	Esporádico	19	Esporádico	22
	Interrumpe	7	Nunca	5	Nunca	0

Se realizó una observación de un curso de capacitación que impartió cada uno de los instructores y se comparó con una lista de verificación de actitudes y conductas deseables referente a habilidades comunicativas.

A continuación se presenta la observación por participante y al final un resumen del resultado.

Formato de registro de observación									
Instructor "A"									
Curso: HACCP									
Número de capacitandos: 8									
Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:			
Volumen			Postura:			Parafraseo:			
	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	
Conducta esperada: volumen adecuado a la audiencia y al tamaño del aula. Un volumen agradable, que se escuche desde cualquier ángulo del aula		X	Postura firme y natural. Ambos pies sosteniendo el cuerpo, brazos naturales a los costados, movimientos naturales en cantidad moderada. Cabeza mirando al frente, espalda recta.		X	Repetir información en las palabras del instructor para asegurarse que comprende el mensaje.		X	
Se presenta con el grupo con un tono de voz demasiado alto que ocasiona un gran silencio en el grupo. El volumen que usa es demasiado fuerte considerando el espacio tan reducido y la poca audiencia. Mantiene el volumen de la voz y llega al momento en que tiene que "carraspear". Eleva aún más la voz cuando alguien pregunta o cuando nota que alguien se distrae platicando. Una vez que ha leído parte de la presentación muestra signos de agotamiento de la voz y solicita apoyo de los participantes para que continúen leyendo en voz alta. Introduce una pasilla a su boca, y conforme van leyendo el explica con un volumen de voz moderado.			Su postura es muy relajada, mantiene la espalda encorvada y las manos las une, cruzando los dedos y realiza pocos movimientos, pero naturales. La cabeza la mantiene levantada y generalmente cuando alguien le pregunta tadea del lado izquierdo la cabeza. Todo el curso estuvo de pie, sosteniendo su cuerpo en una pierna y luego en otra. La posición de sus manos cambiaba conforme iba explicando el tema.			En ningún momento parafraseo los tecnicismos que emplea. Tampoco lo utilizó para explicar las situaciones que no quedan claras, en su lugar ocupó diapositivas de la presentación para leer más despacio, posteriormente solicitaba a algún participante más que le explicara y el afirmaba la idea.			
Lenguaje:			Contacto visual:						
Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No		SI	No	
Utilizar un lenguaje claro y sencillo. En caso de utilizar tecnicismos, explicar a que se refieren con ese término o concepto. Las palabras en inglés deberán ser traducidas al español.		X	Mirar a todas las personas que integran el grupo, observando las reacciones que se presentan.	X					
El grupo al que está capacitando es personal del área de limpieza. Menciona palabras en inglés: Hazard Analysis Critical Points y explica vagamente su significado. Menciona la palabra bioterrorismo, pruebas fisicoquímicas y microbiológicas, osmosis inversa y algunas otras palabras que no son de uso común. Los			Mantuvo contacto visual con el grupo. La mayor parte de la sesión se dirigió a dos o tres personas en particular. Cuando respondía una pregunta volteó a ver del lado superior izquierdo. Cuando realizaba alguna pregunta abierta volteaba la mirada a otro lugar.						
Fluidez:			Manejo del espacio:			Estilo:			
Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	
Mostrar dominio del tema, hablar en una velocidad media que permita pronunciar claramente las palabras. Realizar pausas naturales.	X		Movimientos naturales y próximos a los participantes de tal modo que pueda observar a todo el grupo. [logrando una distancia de un metro veintidos centímetros de proximidad]		X	El estilo de la voz es propio, se espera observar un estilo amable que invite al diálogo.		X	
Domina el tema y la manera de expresarse es fluida; la velocidad de su voz moderada, pronuncia claramente las palabras.			Se mantuvo en un lugar, dando tres o cuatro pasos al frente y hacia atrás de forma natural. La sala se encontraba ordenada en herradura, y ella en el centro: al frente.			Al inicio se mostró energética y su voz con demasiada fuerza. Conforme transcurrió el volumen de la voz mostrando cansancio en la voz. No fomenta la participación y su estilo es impositivo.			
Tono:			Escuchar:			Retroalimentar:			
Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	
Subir y bajar el tono de la voz dando énfasis a las palabras y generando interés. Utilizar un tono amable que invite al		X	Mostrar interés por lo que menciona cada persona, escuchar con atención, realizando preguntas para clarificar.		X	Propiciar y recibir información por parte de los participantes sobre cómo están		X	
La entonación de las palabras es la misma, fuerte. No sube ni baja la voz. Posteriormente al haber explicado unos conceptos se ve forzado a reducir el volumen y su tono es lineal.			Cuando alguien hacía una pregunta, aprovechaba el tiempo para realizar otra actividad, mirar el reloj, escribir el siguiente concepto en el pizarrón o con ademanes detenía a la persona y la interrumpe diciendo, "perdón pero a eso iba". No escucha completo, interrumpe a los participantes.			Cuando se realizaron preguntas en ningún momento clarificó sus respuestas con la pregunta; es decir no se aseguró de contestar específicamente lo que le preguntaban. Ni se aseguró de que la otra persona interpretara la respuesta conforme la idea que el tenía.			

Formato de registro de observación								
Instructor "B"								
Curso: HACCP								
Número de capacitandos: 8								
Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:		
volumen:			Postura:			Parafraseo:		
Conducta esperada: volumen adecuado a la audiencia y al tamaño del aula. Un volumen agradable, que se escuche desde cualquier ángulo del aula	SI	No	Conducta esperada: Postura firme y natural. Ambos pies sosteniendo el cuerpo, brazos naturales a los costados, movimientos naturales en	SI	No	Conducta esperada: Repetir información en las palabras del instructor para asegurarse que comprenda el	SI	No
		X		X				X
El volumen de su voz es medio y en ocasiones habla muy tenue. El volumen de su voz es como el que se utiliza en una conversación de dos personas. El lugar en el que se imparte el curso es pequeño y el grupo es de 11 personas; sin embargo no se escucha con la suficiente intensidad en el fondo de la sala, donde se encuentran			Su postura es relajada y natural. Mantiene el peso de su cuerpo en ambas piernas y sus movimientos son naturales. La postura de su espalda es ligeramente encorvada, Su cabeza mira al frente.			Utiliza gran cantidad de tecnicismos que no aclara.		
Lenguaje:			Contacto visual:			Estilo:		
Conducta esperada: Utilizar un lenguaje claro y sencillo. En caso de utilizar tecnicismos, explicar a que se refieren con ese término	SI	No	Conducta esperada: Mirar a todas las personas que integran el grupo, observando las reacciones que se	SI	No	Conducta esperada: El estilo de la voz es propio, se espera observar un estilo amable que invite al	SI	No
		X		X				X
Utiliza demasiados tecnicismos: osmosis inversa, inocuidad, límite crítico, punto crítico de control, codex, tratamiento estético, tratamiento térmico, durabilidad, AW, parámetros sensoriales, ensayos microbiológicos, in situ, etc. En ningún caso parafrasea o menciona el significado de			Mantiene el contacto visual con el grupo, observándolos a todos. Ligeramente tiene a ver más hacia el lado izquierdo del grupo.			Su estilo es monótono, ya que no hay cambios notorios. Hay demasiadas pausas. Al responder a una pregunta se queda pensando, al cambiar de concepto piensa antes de hablar y es muy lenta		
Fluidéz:			Manejo del espacio:					
Conducta esperada: Mostrar dominio del tema, hablar en una velocidad media que permita pronunciar claramente las palabras. Realizar pausas naturales.	SI	No	Conducta esperada: Movimientos naturales y próximos a los participantes de tal modo que pueda observar a todo el grupo. (logrando una distancia de un metro veintidós	SI	No			
	X				X			
Domina el tema, sin embargo al observar la cara de los participantes que reflejan no entender titubea y presenta muchos ejemplos tratando de dejar claro el tema, pregunta constantemente: ¿Me captan? Y por parte del grupo dicen que sí con la			Se mantiene al frente y al centro del grupo, sus movimientos de ubicación son para hacer anotaciones en el pintarrón. Evita acercarse más al grupo.					
Tono:			Escuchar:			Retroalimentar:		
Conducta esperada: Subir y bajar el tono de la voz dando énfasis a las palabras y generando interés. Utilizar un tono amable que invite al	SI	No	Conducta esperada: Mostrar interés por lo que menciona cada persona, escuchar con atención, realizando preguntas para clarificar.	SI	No	Conducta esperada: Propiciar y recibir información por parte de los participantes sobre	SI	No
	X				X		X	
Su volumen es bajo, sin embargo cuando desea resaltar algún concepto sube de forma moderada el tono de la voz. Cuando resuelve a una pregunta eleva un poco más el tono de la voz			Asienta con la cabeza cuando alguien participa mientras mueve unas hojas de su escritorio. Expresa algún comentario respecto a lo que menciona el participante. No lo deja terminar de expresarse, y lo interrumpe.			En los conceptos más sencillos solicitó retroalimentación, y recibió la información precisa. En un concepto más elaborado, un participante tomó la iniciativa para verificar lo que había comprendido y el instructor realizó		

Formato de registro de observación									
Instructor "C"									
Curso: HACCP									
Número de capacitandos: 8									
Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:			
Volumen:			Postura:			Parfraseo:			
Conducta esperada: volumen adecuado a la audiencia y al tamaño del aula. Un volumen agradable, que se escuche desde cualquier ángulo del aula	SI	No	Conducta esperada: Postura firme y natural. Ambas piernas sosteniendo el cuerpo, brazos naturales a los costados, movimientos naturales en cantidad moderada. Cabeza centrada al	SI	No	Conducta esperada: Repetir información en las palabras del instructor para asegurarse que comprende el mensaje.	SI	No	
		X		X				X	
El volumen que utiliza es fuerte, pero aceptable considerando el lugar y el número de personas con las que se encuentra reunido. Habla con firmeza sin llegar a intimidar a la gente. Se escucha la voz con fuerza y energía.			Los pies los mantiene ligeramente separados, ambas piernas sostienen el peso del cuerpo. Su postura es natural. La posición de su espalda es ligeramente encorvada ya que los hombros los empuja hacia delante. Sus movimientos son naturales.			Emplea varios tecnicismos y no alcanza su significado. Explica las diapositivas considerando que la gente tiene un mayor nivel educativo, y al momento de parfrasear algún concepto utiliza palabras especializadas para gente con formación en química o biología.			
Lenguaje:			Contacto visual:			Estilo:			
Conducta esperada: Utilizar un lenguaje claro y sencillo. En caso de utilizar tecnicismos, explicar a que se refieren con ese término	SI	No	Conducta esperada: Mirar a todas las personas que integran el grupo, observando las reacciones que se	SI	No	Conducta esperada: El estilo de la voz es propio, se espera observar un estilo amable que invite al	SI	No	
		X		X				X	
Utiliza tecnicismos en una cantidad importante y no se preocupa por explicar a que hacen referencia, sólo en los casos en los que los participantes preguntan. Pronuncia mal algunas palabras y presenta muchas muletillas.			Mantiene contacto visual con el grupo, observando sus reacciones.			Su estilo es aburrido, ya que no cambia de expresión ni de modulación de la voz, la entonación siempre es la misma.			
Fluidéz:			Manejo del espacio:			Retrolimentar:			
Conducta esperada: Mostrar dominio del tema, hablar en una velocidad media que permita pronunciar claramente las palabras. Realizar pausas naturales.	SI	No	Conducta esperada: Movimientos naturales y próximos a los participantes de tal modo que pueda observar a todo el grupo, logrando una distancia de un metro veintidós	SI	No	Conducta esperada: Propiciar y recibir información por parte de los participantes sobre cómo están percibiendo el mensaje.	SI	No	
	X				X			X	
Domina el tema y su fluidéz es buena. Hace pausas suficientes sin que se conviertan en una situación que agote a los participantes.			Camina libremente y de forma natural, al frente de los participantes aproximadamente a un metro de distancia. No exagera en sus movimientos.			Cuando termina de explicar un mensaje pidió a un compañero a modo de resumen que explique lo que comprendió acerca del tem, sin embargo la explicación no fue precisa y mencionó cosas que no deben de hacerse. A lo cual el no prestó atención y afirmó con la			
Tono:			Escuchar:						
Conducta esperada: Subir y bajar el tono de la voz dando énfasis a las palabras y generando interés. Utilizar un tono amable que invite al	SI	No	Conducta esperada: Mostrar interés por lo que menciona cada persona, escuchar con atención, realizando preguntas para clarificar.	SI	No				
	X				X				
Respecto a la entonación matiza las palabras que requieren mayor énfasis, ya que tiene un buen volumen de su voz. Cuando alguien pregunta contesta es amable.			Mientras un participante responde a una pregunta que realizó el instructor, el borra el pizarrón y revisa unas anotaciones a la par en la que menciona frases como: Si, te escucho.						

De forma general se obtuvieron los siguientes resultados de las observaciones realizadas:

Formato de registro de observación								
Instructor "A", "B" y "C"								
Curso: HACCP								
Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:			Aspectos observados respecto a:		
Volúmen:			Postura:			Parfraseo:		
Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No
Volúmen adecuado a la audiencia y al tamaño del aula. Un volúmen agradable, que se escuche desde cualquier ángulo del aula	0	3	Postura firme y natural. Ambos pies sosteniendo el cuerpo, brazos naturales a los costados, movimientos naturales en cantidad moderada. Cabeza mirando al frente, espalda recta.	2	1	Repetir información en las palabras del instructor para asegurarse que comprende el mensaje.	0	3
Lenguaje:			Contacto visual:			Estilo:		
Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No
Utilizar un lenguaje claro y sencillo. En caso de utilizar tecnicismos, explicar a que se refieren con ese término o contepco. Las palabras en inglés deberán ser traducidas al español .	0	3	Mirar a todas las personas que integran el grupo, observando las reacciones que se presentan.	3		El estilo de la voz es propio, se espera observar un estilo amable que invite al diálogo.	1	2
Fluidéz:			Manejo del espacio:			Retroalimentar:		
Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No
Mostrar dominio del tema, hablar en una velocidad media que permita pronunciar claramente las palabras. Realizar pausas naturales.	3	0	Movimientos naturales y próximos a los participantes de tal modo que pueda observar a todo el grupo. (logrando una distancia de un metro veintidós centímetros de proximidad)	0	3	Propiciar y recibir información por parte de los participantes sobre cómo están percibiendo el mensaje.	1	2
Tono:			Escuchar:					
Conducta esperada:	SI	No	Conducta esperada:	SI	No			
Subir y bajar el tono de la voz dando énfasis a las palabras y generando interés. Utilizar un tono amable que invite al diálogo.	2	1	Mostrar interés por lo que menciona cada persona, escuchar con atención, realizando preguntas para clarificar.	0	3			

Podemos analizar que la principal área de oportunidad se encuentra en la habilidad de escuchar con atención, ya que de acuerdo a los resultados de los cuestionarios y la observación, los instructores aprovechan el tiempo en que alguien comenta o realiza alguna pregunta para realizar otras actividades.

Interrumpen las personas cuando están hablando y se muestra distraído cuando alguien pregunta, escapando de la situación señalando a otra persona para responder a las dudas y cuestionamientos.

Respecto a la comunicación verbal encontramos que las áreas que requieren más apoyo son el uso del lenguaje ya que utilizan muchos tecnicismos que la gente a la cual imparten la capacitación no está familiarizada. El tono que utilizan en general es muy elevado lo cual ocasiona cansancio en el instructor que refleja por medio del poco entusiasmo que inyecta en las palabras, es decir, en el tono lineal y estilo monótono.

La fluidez del discurso muestran un resultado medio, ya que dominan el tema y ese no es impedimento para poder hacer fluida la comunicación; sin embargo hay aspectos como la velocidad que se deberán de trabajar.

Referente a la comunicación no verbal, se muestra que en general esta relajado, sin embargo no siempre mira a los participantes y usualmente permanece en el mismo lugar.

En síntesis se dará mayor importancia a los siguientes elementos de comunicación en el Manual:

A. Habilidades de recepción:

- a. Escuchar
- b. Retroalimentación
- c. Parafraseo

B. Verbal

- a. Volumen
- b. Lenguaje
- c. Estilo
- d. Tono
- e. Fluidez

C. Comunicación no verbal

- a. Manejo del espacio
 - b. Postura
 - c. **Comunicación no verbal.**
-
-

Manual para

desarrollar

Habilidades

Comunicativas

Manual Para Desarrollar Habilidades Comunicativas

A continuación se describen los objetivos de esta propuesta de intervención:

Objetivo General

- Desarrollar las habilidades comunicativas de recepción y emisión de los instructores internos de Grupo Jumex.

Objetivos Particulares

- El instructor identificará los conceptos sobre habilidades comunicativas de emisión y recepción.
- El instructor podrá distinguir aspectos de oportunidad respecto a sus habilidades comunicativas en las dos áreas, por medio de la resolución de cuestionarios y ejercicios.
- El instructor desarrollará sus habilidades comunicativas en las dos áreas por medio de la resolución de los ejercicios del manual.

Esperamos que el contenido de este manual sea de gran éxito en tus actividades.

Manual Para Desarrollar Habilidades Comunicativas

Apreciado Instructor de Capacitación:

Gracias por confiar en nuestro Manual para Desarrollar Habilidades Comunicativas. Se trata de un manual que recopila una serie de artículos sobre “Comunicación y técnicas para desarrollar habilidades comunicativas” donde tu participación en los ejercicios va a ser fundamental para poder alcanzar los objetivos planeados.

Esperamos poder satisfacer tus expectativas ofreciéndote un material de alta calidad, que te permitirá aprovechar al máximo el tiempo invertido, a la vez que desarrolles tus habilidades de comunicación.

Desarrollo de Habilidades Comunicativas
Desarrollo de Habilidades Comunicativas
Desarrollo de Habilidades Comunicativas
Desarrollo de Habilidades Comunicativas
Desarrollo de Habilidades Comunicativas

Índice

Índice

Índice

Índice

Páginas

1. ¿Qué es la comunicación?

1.1 Elementos de la comunicación

1.2 Comunicación en el proceso de capacitación

1.3 ¿Qué son las habilidades comunicativas.

1

5

10

14

2. Habilidad de Emisión

2.1 Tips de comunicación efectiva

16

17

18

3. Habilidad de Recepción

3.1 Qué implica escuchar

3.2 Principios básicos que nos ayudan a escuchar bien

36

40

41

Manual para Instructores

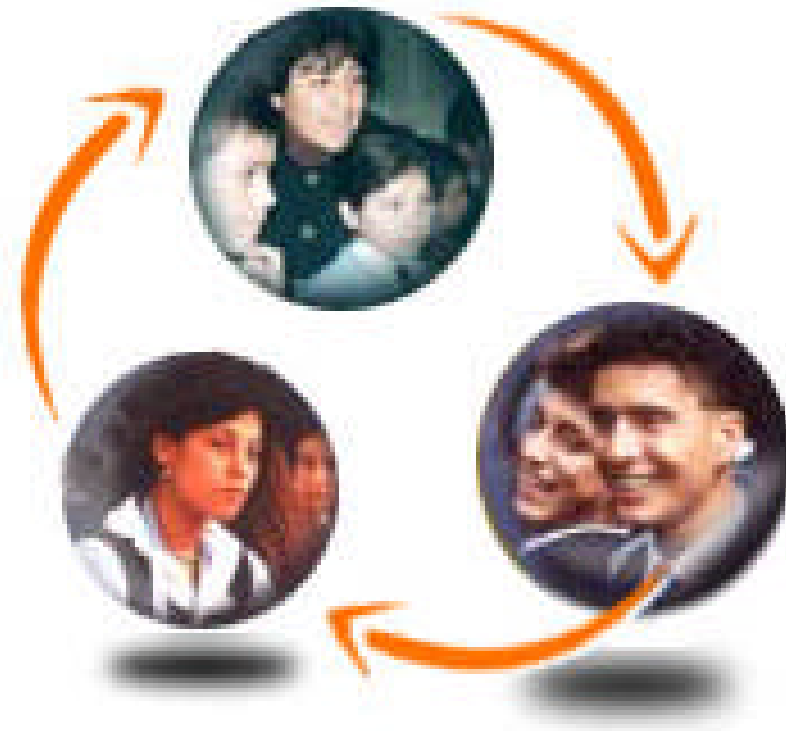
1. Comunicación

¿Qué entiendes por comunicación, qué elementos consideras que intervienen en ella y cuándo podemos decir que se da un proceso de comunicación?

Manual para Instructores

La **comunicación** es el encuentro que se da entre dos o más personas donde hay interacción y existe un intercambio de mensajes. Se dice que justo en ese momento se presenta el **proceso de comunicación**.

Se desarrolla mediante el **intercambio de mensajes en diversos canales, ya sea verbal o no verbal** (tono de la voz, ritmo del habla, mirada, gestos y postura, proximidad física, entre otras formas).



Manual para Instructores

La mayor parte de las actividades y acciones de los seres humanos están basadas por la comunicación especialmente en las labores dentro las organizaciones.

Es aquí, **dentro de la organización** en donde la **capacitación** juega un rol importante, y responde a dos aspectos esenciales de la comunicación que son **informar y persuadir**.



Manual para Instructores

Ejemplo: ¿Qué observas?



¿Crees que en algún momento podemos conocernos un poco más?

En la siguiente situación el joven muestra una actitud de molestia hacia la persona que lo está abordando. Ella trata de entablar una conversación y él sin responder ni una palabra, sólo con la posición del cuerpo y con gestos le hace ver que no le interesa

Manual para Instructores

1.1 Elementos de comunicación

Ejercicio: Diálogo de sordos

Observa el siguiente dibujo y contesta las preguntas que se realizan a continuación.



Manual para Instructores

¿Cuáles consideras que son los elementos que intervienen en la comunicación?

¿Cuál es el elemento básico?

¿Crees que en este ejemplo existe una verdadera comunicación?

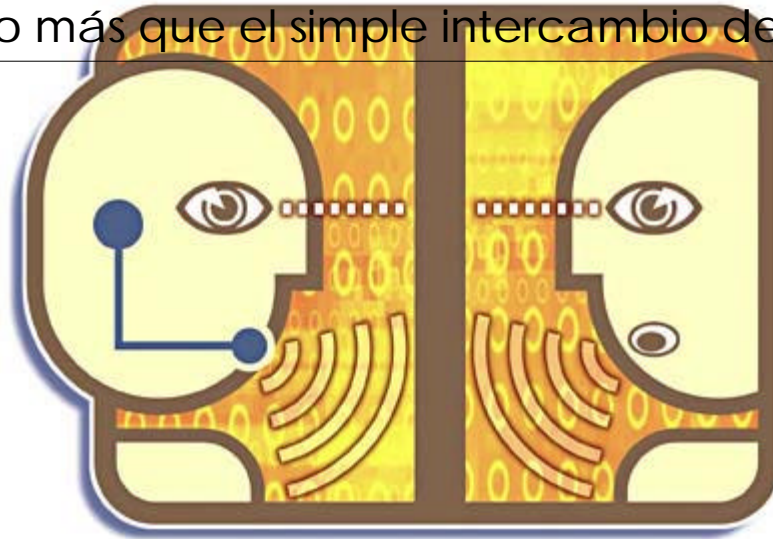
Menciona por qué

Manual para Instructores

Desde el enfoque humanista de la **comunicación**, el **componente básico** en el proceso de comunicación es el **hombre mismo**.

Existen tres tipos de procesos de comunicación: intermedia, interpersonal y colectiva.

Dentro de las organizaciones y tienen su función especial en el desarrollo de las relaciones del sujeto a partir de la interacción; es decir es algo más que el simple intercambio de la información.



Manual para Instructores

Otro elemento de la comunicación es la **retroalimentación**, y por medio de ésta es que se puede valorar el grado de comprensión del mensaje. Otra característica de este modelo es la importancia de que toda **comunicación se da en un contexto determinado**.

Se tiene aspectos culturales del contexto que tienen lugar en el marco actitudinal de la persona, es decir donde se ha desarrollado durante toda su vida; sus creencias, temores, expectativas que son el resultado de la cultura en la que vive. (Naranjo, 2005)



Manual para Instructores

¿Cómo instructor interno cuáles consideras que son tus responsabilidades frente al grupo?

Manual para Instructores

1.2 Comunicación en el proceso de capacitación

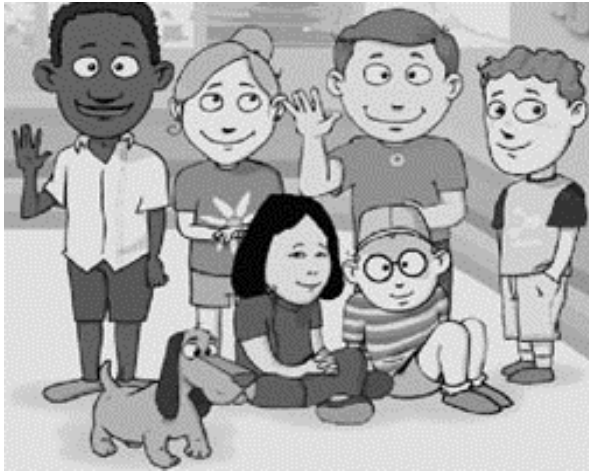
Dentro de la organización la capacitación responde a dos aspectos esenciales de la comunicación que son informar y persuadir.

Implica la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y contribuir con sus acciones al logro de metas y objetivos, las mismas que deberán estar informadas, convencidas y enfocando los esfuerzos hacia el mismo rumbo.

Dentro de la organización, específicamente en el área de capacitación podemos encontrar **tres tipos de procesos comunicativos**.



Manual para Instructores



Comunicación interpersonal. Se da en un ambiente informal.

Es una relación de intercambio por medio de la cual se comparten muchas cosas que no llevan precisamente un lineamiento, se transmite información, dudas y emociones con la intención de influir en otros.

Comunicación Intermedia. Se presenta en grupos donde las personas comparten el mismo fin, objetivo o meta y existe proximidad espacial. Puede ser que se dan procesos interpersonales. La retroalimentación y el intercambio de mensajes son fructíferos para el grupo.

Comunicación Colectiva. Transmite mensajes a través de medios colectivos. La emisión es unidireccional y no hay respuesta del receptor (Prieto, 1976)

Manual para Instructores

Ejercicio:

¿Qué tipo de proceso comunicativo has establecido con tus grupos?

¿Qué tipo de proceso comunicativo pretendes establecer con tus grupos y cómo lo vas a generar?

Manual para Instructores

Ejercicio: *Completa los textos con las palabras de los recuadros verdes que te presentamos a continuación.*

- | | | |
|-----------------|------------|--------|
| Interpersonales | Grupos | |
| Unidireccional | Cambian | |
| Interpersonal | Colectiva | |
| Intercambio | Proximidad | |
| consciente | Intermedia | |
| informal | Social | Íntimo |

La comunicación _____, se da a través de medios como un boletín, revista, cartel, etc.
Emisión es _____

La comunicación _____, es un proceso de comunicación que se caracteriza por:

- Presentarse en _____ donde las personas persiguen el mismo fin
- Existe cierta _____ espacial
- En ocasiones se llegan a procesos _____.

La comunicación _____, se da en un ambiente _____, _____ o una actividad _____.

El emisor y receptor _____ de papel constantemente.

Es una relación de _____ en la cual se comparten percepciones con la intención de influir en el otro. No siempre es un proceso _____.

Manual para Instructores

1.3 ¿Qué son las habilidades comunicativas

¿Qué entiendes por capacidad para comunicar?

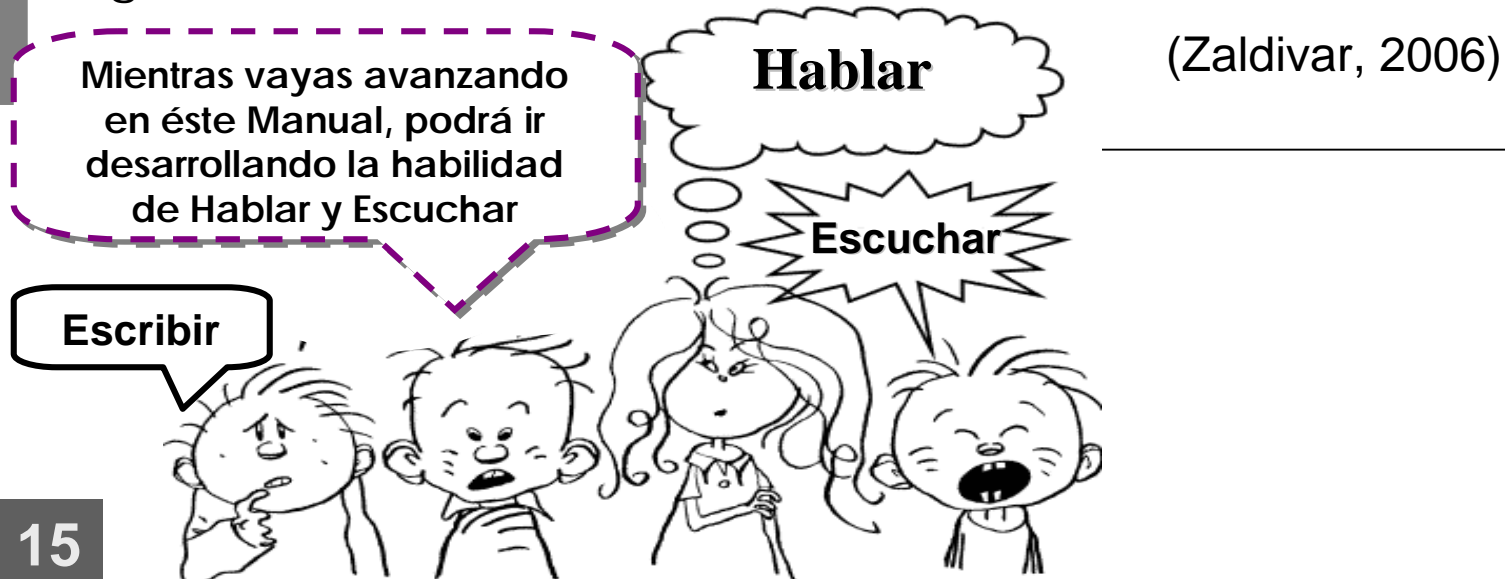
¿Qué entiendes por habilidad comunicativa?

¿Qué entiendes por una competencia comunicativa?

Manual para Instructores

Las **competencias comunicativas** comprenden el conjunto de conocimientos, **habilidades**, actitudes, valores y comportamientos que nos capacitan para la producción, recepción e interpretación de mensajes de diferentes tipos y a través de diferentes canales, que facilitan y promueven el inicio, mantenimiento y fin de relaciones interpersonales positivas.

Las competencias comunicativas están integradas por las siguientes **habilidades comunicativas básicas**:



Manual para Instructores

2. La habilidad de emisión



Si te pidieran que representaras solo con tu voz el papel de un quejoso, cómo lo representarías, ¿con una voz nasal y gimiente?, ¿cómo harías el papel de un asaltante?, ¿con voz rasposa, áspera y gruesa?, ¿cómo harías el papel de una persona insegura e incompetente?, ¿en tonos agudos, con voz rápida y temblorosa?, ¿qué tal el papel de un adolescente impaciente?, ¿Tono alto, rápido y lleno de emoción?...

¡La voz no miente!, es un **indicador de cómo nos sentimos con nosotros mismos** y con los demás por eso es **fundamental ser congruentes con las palabras que expresamos** y la **entonación, el volumen, etc.**
(Vargas, 2004)

Manual para Instructores

2.1 Tips de comunicación efectiva

Sencillez en el discurso

La sencillez se da cuando utilizamos frases claras y no rebuscadas. Utiliza siempre las palabras que entenderá la otra persona.



~~Niños, la praxis del modelo educativo tradicional te llevará a obtener un aprendizaje memorístico, el cual no es recomendable~~

En esta situación existe una persona en el grupo que constantemente interrumpe para realizar

preguntas
Sé que tienes muchas preguntas, pero permíteme concluir mi explicación. Luego, si tienes más interrogantes con gusto las respondo



Manual para Instructores

Entonación de la voz

Esta ligada con el entusiasmo y la emoción que le damos a las palabras. Siempre deberás cuidar que lo que dices sea congruente con tu entonación; es muy diferente decir "soy feliz" en un tono plano a decirlo matizado de energía.

Volumen de la voz

Puede ser bajo, medio o fuerte de acuerdo al número de personas con las que nos comunicamos; no sería apropiado hablar en un volumen de voz muy alto cuando solo nos escucha una persona.

Brindar información con precisión

Cuida que toda la información que le proporcionas a los demás sea verdadera, evita decir cosas de las cuales no estas seguro.



Manual para Instructores

La postura corporal proyecta los **estados de ánimo**; es decir, **repercute directamente en el estilo**. La postura, los gestos y los movimientos del instructor enriquecen el significado de su mensaje; con ellos ilustra sus planteamientos e imprime energía a su presentación.

Algunas sugerencias para que la **comunicación sea positiva** son:

- **Mantener la espalda erguida**, evitar moverse en vaivén o balancearse sobre los talones y puntas de los pies.
- **Pararse con firmeza**, pero sin tensión, apoyando ambas plantas de los pies sobre el piso y dejar descansar el peso del cuerpo sobre ambas piernas de manera natural.
- **Mantener los brazos a los costados del cuerpo** y moverse de forma natural
- **Mantener contacto visual con los participantes**
- **Manejo de la distancia y el espacio**. La distancia social está comprendida entre un metro y veinte, y tres metros sesenta.
- **Congruencia**. Los movimientos y expresiones deben ser congruentes con el mensaje



Manual para Instructores

Los 7 hábitos que más nos molestan:

- Interrumpir mientras otros hablan
- Maldecir o usar groserías
- Murmurar, aconsejar o hablar muy bajo
- Hablar en un tono de voz muy alto
- Usar una voz monótona
- Usar muletillas
- Pronunciar mal las palabras



Manual para Instructores

Ejercicio:

Luchando a favor de la claridad

- 1. Lee el siguiente fragmento.**
- 2. Anota en una hoja, las palabras que desconoces. Una vez que hayas terminado de leer y anotar todas las palabras busca su significado en un diccionario.**
- 3. Vuelve a leer el texto, ahora comprendiéndolo en su totalidad.**
- 4. Utiliza los tips anteriores para explicar al grupo el ensayo.**
- 5. Realiza las preguntas de la página 21 al grupo.**

Manual para Instructores

Un modelo pedagógico orientado a la formación de consultores

Una de las curiosas opiniones de los profesionales que dirigen empresas es que los estudiantes no tienen la experiencia suficiente para trabajar. Aunque sea cierto aquello de que la práctica hace al maestro, también es cierto aquello de que el cura no se acuerda cuando fue sacristán.

Considerar que la empresa es solo un laboratorio para que una persona aprenda, y que es la empresa la que subvenciona y costea el aprendizaje del estudiante, es un error. La empresa se beneficiaría muchísimo de la gestión de un estudiante, porque tiene el espíritu de la innovación, del cambio, y la noble capacidad de asumir riesgos, características que los profesionales pierden con el tiempo.

En esa medida, el proceso de enseñanza-aprendizaje en comunicación organizacional orientado a la formación de consultores, en particular y posiblemente por extensión de cualquier disciplina en las áreas administrativas debe proponerse el desarrollo y crecimiento paralelo del aprendiz y de la organización en la cual se realiza la acción empresarial.

Manual para Instructores

Se generan entonces dos procesos básicos, ya enunciados: el proceso de reflexión y análisis, a partir del aula de clase busca desarrollar las fases de aprendizaje de la observación reflexiva y la conceptualización abstracta del ciclo de aprendizaje.

El proceso de enseñanza-aprendizaje hace el ciclo completo de aprendizaje, dado que inicia del diagnóstico de las competencias actuales del aprendiz y del diagnóstico situacional de la organización, de manera que el desarrollo de competencias corre paralelo, y es realimentado con el desarrollo y ejecución de las estrategias de innovación y transformación de la organización. Así, aprendiz y empresa aprenden y se desarrollan mutuamente



(Hannesey, 2004)

Manual para Instructores

¿Cuáles son las palabras que no conozco?

Estas palabras significan...

Manual para Instructores

Pide a el grupo que te ayude a responder las siguientes preguntas

¿Durante la presentación oral utilicé un lenguaje claro y sencillo?

¿Cuidé la modulación de mi voz?, ¿por qué?

¿Mi explicación fue concisa y clara? ¿por qué?

¿Consideré el volumen de la voz de acuerdo al número de personas?

Manual para Instructores

Ejercicio:

1. *Lee tu material sobre el curso de HACCP que vayas a llevar a cabo en la vida real.*
2. *Circula las palabras que consideras de difícil interpretación, de acuerdo al grupo al que vas a capacitar.*
3. *Una vez que hayas terminado de leer y circulaste todas las palabras, anota su significado o la situación a la que hacen referencia.*
4. *Utiliza los tips anteriores para explicar al grupo el tema ensayo.*
5. *Realiza las preguntas de la página siguiente al grupo.*

Manual para Instructores

Pide a el grupo que te ayude a responder las siguientes preguntas

¿Durante la presentación oral utilicé un lenguaje claro y sencillo?

¿Cuidé la modulación de mi voz?, ¿por qué?

¿Mi explicación fue concisa y clara? ¿por qué?

¿Consideré el volumen de la voz de acuerdo al número de personas?

Manual para Instructores

Ejercicio: Desde dónde lo ves?

Este ejercicio lo llevarás a cabo con una persona más.

- Cuando tu hablas con alguien expresas lo que **tú piensas o sientes** esto es la **primer posición perceptual**.
 - Podrías **suponer lo que el otro piensa y siente** esto es la **segunda posición perceptual**.
 - El situarte como observador y **ver esto desde afuera es la tercer posición y te da mucha información objetiva de lo que sucede**.
1. Explica a tu compañero los conceptos anteriores
 2. Tu serás participante "A" y tu compañero será "B"
 3. Van a conversar acerca de un tema polémico en el cual ambos tengan diferentes puntos de vista. Cuando alguno de los dos note que la otra persona se comienza a sentir molesto (enojo, fastidio, vergüenza, miedo) va a detener la conversación y se llevará el siguiente procedimiento:
 - Va a cerrar los ojos
 - Va a imaginar que sale de su cuerpo y se coloca a tres metros de distancia observando cómo están reaccionando ambos y de qué otra manera puede reaccionar para resolver la situación.
 - Retoman el debate hasta que los dos hayan llevado a cabo el proceso.

Manual para Instructores

¿Qué sucede con el lenguaje y las emociones cuando salimos de la tercera posición?

¿Qué aplicación encuentras de la tercera posición en tu labor como instructor?

¿Qué opciones de comportamiento encontraste al observar desde la tercera posición?

¿Consideras que puedes aplicar la tercera posición para identificar las palabras que la gente no conoce cuando explicas un tema?

Manual para Instructores

Ejercicio: Desde dónde lo ves?

Este ejercicio es personal y confidencial. Lo llevarás a cabo en uno de los grupos a los que impartes curso de HACCP y no les dirás en ningún momento que estas llevando a cabo este ejercicio. Es importante que al iniciar tu sesión consideres lo siguiente:

1. Repasa los conceptos sobre las posiciones perceptuales.
2. En la presentación de tu grupo solicita que se presenten con los datos que consideras necesarios y pidiendo expresen su último grado de estudios. Esto te permitirá conocer el nivel al que vas a dirigir el curso.
3. Una vez que hayas comenzado con la explicación de tu tema observa desde afuera cómo lo estas haciendo, qué palabras estás ocupando, los gestos que presentan.
4. En cuanto observes gestos de duda acerca de algún concepto o palabra explícalo de forma concreta.
5. Al final de la sesión pide al grupo que te de una breve reseña del curso
6. Responde las siguientes preguntas:
 - ¿Transmití la idea tal cual como la tenía en mente?
 - ¿Me ayudó la técnica de la Tercera Posición a explicar de forma más clara el tema?
 - ¿Qué sucederá si continúo practicando esta técnica en otros cursos?

Manual para Instructores

Ejercicio: Imitando personajes

Este ejercicio lo llevarás a cabo con una persona más.

1. Ambos tendrán la tarea de elegir cuatro estados de ánimo como los que se mencionan a continuación, y los anotarán en una hoja.
2. La tarea de ambos será imitar ese estado de ánimo sólo con la entonación, volumen y estilo de la voz, sin mencionar el estado de ánimo en sí.
3. La otra persona deberá de adivinar de qué estado de ánimo se trata.

Contesta las siguientes preguntas:

¿Qué estado de ánimo te costo más trabajo representar y cuál fue el más sencillo?

¿Cómo te sentiste en cada una de las representaciones de tu compañero?

Manual para Instructores

¿Qué aplicación encuentras en tu labor cómo instructor?

¿Consideras que te puede ayudar el tener en mente un estado de ánimo que deseas reflejar, al momento de dar un curso?

Ejercicio: Imitando personajes

Este ejercicio lo llevarás a cabo en el grupo al que impartes capacitación:

1. Fija en tu mente un estado de ánimo positivo que quieras reflejar a tu grupo.
2. Piensa qué características de la voz debe de tener ese estado de ánimo (volumen medio, subir y bajar el tono de la voz cuando quieres enfatizar algo importante, tono cordial, etc.)
3. Imparte tu curso con estas características de la voz y con esta actitud

Manual para Instructores

¿Consideras que el grupo adoptó una actitud positiva hacia el tema?

¿Qué harás para mejorar esos aspectos?

¿Qué aspectos de la voz te cuestan más trabajo de dominar?

¿cómo te sientes ante los resultados?

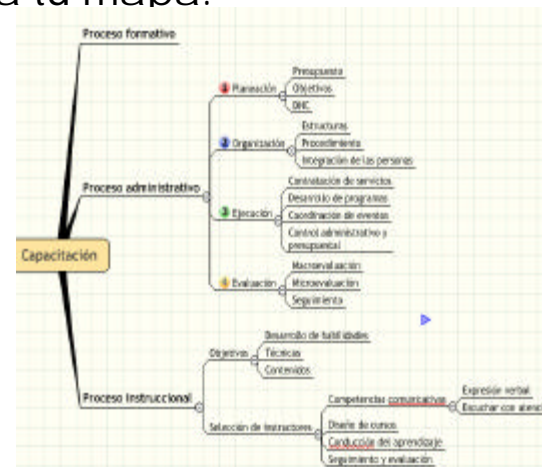
Manual para Instructores

Ejercicio: Mapa Mental

Elabora un mapa mental de tu carrera laboral siguiendo los pasos que se numeran a continuación.

1. Dibuja un círculo en el centro de una hoja y adentro anota "Carrera Laboral"
2. Piensa dos o tres ámbitos en los cuales has trabajado. Escríbelos como ramas que parten del círculo central.
3. Para cada rama anota ramas más pequeñas que sean actividades generales que desempeñabas.
4. Una vez que hayas terminado observa tu mapa.
5. Explica a alguien más tu mapa.

Ejemplo:



Manual para Instructores

Ejercicio: Mapa Mental

Contesta las siguientes preguntas:

- ¿Es difícil hacer un mapa mental?
- ¿En qué me ayuda como instructor el realizar mapas mentales de mi tema?
- ¿Qué habilidad comunicativa estoy desarrollando al poner en práctica la elaboración de mapas mentales?

Ejercicio: Mapa Mental

1. Elabora un mapa mental del curso HACCP.
2. Guíate por medio del mapa mental al momento de impartir tu capacitación

Responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué beneficios tuvo el utilizar un mapa mental en mi curso?
- ¿Consideras que esta manera es mas sencillo organizar mis ideas al impartir mi capacitación?

Manual para Instructores

3. La habilidad de recepción



“Un tipo llama a su médico de cabecera: Víctor, soy yo Juan. Estoy preocupado porque mi esposa se está quedando cada vez más sorda. Le llamo y no contesta. Vamos a detectar su nivel de sordera: ¿Dónde estás tú? En la recámara. ¿Y ella? En la cocina. Bueno, llámala: “Lupe...” No contesta. Bueno sal de la recámara y gritale mientras te vas acercando... Ya llegue a la puerta de la cocina, la estoy mirando de espaldas “Lupeeee...” La esposa furiosa, voltea y le dice: ¿Qué quieres, qué quieres, qué quierreeees?, ya me llamaste como diez veces y en todas te conteste... Cada día estas más sordo, deberías consultar a un doctor... Este es un ejemplo de un diálogo de sordos, ¿Te ha pasado? La queja es generalizada. ¡No me escucha! En este tipo de situaciones no hay interacción, sino una serie de monólogos que se interpretan) (Vargas, 2004, p. 98)

Manual para Instructores

Los psicólogos han estimado que una persona común, en un día cualquiera pasa el 42% de su tiempo escuchando, el 32% hablando, el 15% leyendo y el 11% escribiendo, un hecho sorprendente es que del porcentaje total que escuchamos el 85% se nos escapa; es decir pasa desapercibido.

Escuchar con comprensión es crucial para el buen desempeño. Te invitamos a resolver el siguiente test y descubrir que tanto has desarrollado esta capacidad, aquí podrás identificar tus áreas de oportunidad.

Al concluir revisarás qué implica escuchar y algunos prácticos consejos que te ayudarán a desarrollar esta fundamental habilidad.



Instrucciones:

Fácil, cada pregunta tiene dos posibles respuestas, elige la que consideres se aproxima a tu manera de ser.

Descubre cuales son tus áreas de mejora y... ¡A trabajar se ha dicho!

¿Oyes o escuchas?

1

Quando te imparten un curso de capacitación

Te limitas al mensaje, y buscas casos o ejemplos que te ayuden a hacerlo más claro

Escuchas y observas lo que te comunica con su ropa, movimientos y accesorios.

2 Quando impartes un curso y realizas una pregunta abierta al grupo

Esperas a que alguien tome la palabra, mirando a los participantes, ejerciendo presión. Atiendes la respuesta y complementas

Atiendes la respuesta, mientras escribes palabras detonantes en el pizarrón para de este modo fomentar la participación. Al conseguir la respuesta, asientas con la cabeza para mostrar interés y retomas con comentarios.

3 ¿Con cuál de las siguientes frases te sientes más identificado?

Escuchar es oír, entender y recordar

Escuchar es entender y seleccionar las ideas fundamentales, eliminar la paja y la repetición, preparar una respuesta y de este modo generar un dialogo.

4 Generalmente cuando te encuentras en un curso y alguien participa...

Atiendes todo lo que dice, a pesar de que es repetitivo

Atiendes lo fundamental y una vez que identificas la idea principal piensas tu respuesta

5 ¿cuándo te encuentras en un curso y el instructor menciona algunas palabras que no comprendes?

Escuchas con atención, y lo interrumpes con cortesía para indagar su significado

Evitas interrumpir, y relacionas la palabra con el discurso para darle un significado. Sólo preguntas cuando no logras dar significado.

7 Las personas más cercanas a ti te dicen...

Así lo hacemos

Necesito me aclares algunos puntos

Atiendes e intentas ser imparcial en lo que se comenta, aceptando su comentario

Atiendes con atención y piensas sobre los valores que a esa persona le permiten reaccionar de esa manera

Pasa a la hoja siguiente y descubre tu resultado

Manual para Instructores

Si tienes de 4 a 7 respuestas ... **a**

¡Te felicito! Seguramente eres de las personas a las que la gente busca para platicar sus problemas y otros asuntos, ya que te gusta escuchar con atención. Usualmente mantienes el contacto visual y una postura relajada cuando alguien te aborda, además de mostrar gran interés asentando con la cabeza, y usando otros ademanes, esto genera gran confianza con tu interlocutor.

A ti te queda claro que escuchar es oír, comprender y recordar, es por eso que evitas interrumpir y te concentras en lo que se dice, además de que buscas clarificar preguntando lo que no te ha quedado claro. Definitivamente **has desarrollado la habilidad de escuchar.**

Si tienes de 1 a 3 respuestas ... **b**

¡Esfuézate por mejorar! Hasta el día de hoy escuchar no es tu mayor habilidad, eres de las personas que se distraen fácilmente, cuando alguien te aborda puedes fingir que le pones atención y realmente estar pensando en porqué su manera de vestir, en la clase de persona que puede ser, etc. Generalmente pones atención a las primeras palabras o al inicio del mensaje y después utilizas el tiempo para preparar tu respuesta lo cual ocasiona que interrumpas con frecuencia y no dejes terminar de hablar. No es muy de tu agrado preguntar sobre las palabras y frases que no te han quedado claras.

No te desanimes, aquí te damos varios consejos para que poco a poco, puedas ir desarrollando tu habilidad de escuchar con atención, lo único que tienes que hacer es ejercitar, ejercitar y ejercitar tu oído, concentración y memoria.

Manual para Instructores

3.1 ¿Qué implica escuchar?

Escuchar implica tener la capacidad auditiva de hacerlo, es decir tener la facultad para poder oír. En segundo término, hay que comprender aquello que estamos oyendo, y finalmente, hay que recordar la idea de lo que se dijo.



Manual para Instructores

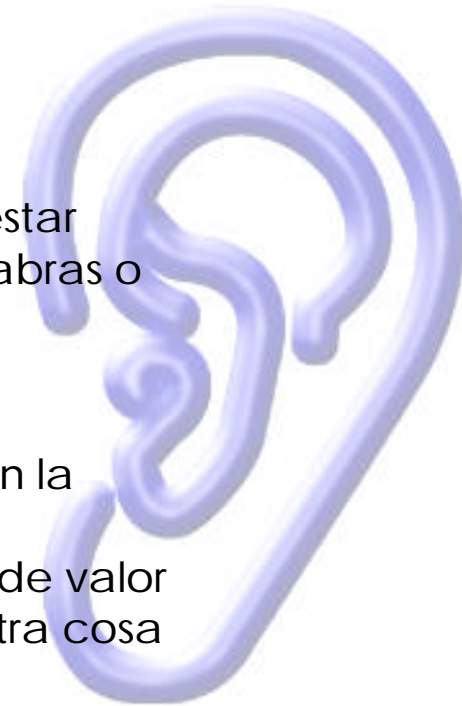
3.2 Principios básicos que nos ayudarán a escuchar bien:

- **Escuchar atentamente, concentrándose en la persona y lo que nos dice.** Si se piensa que ya se conoce lo que va a decir la otra persona, probablemente no se escuche todo el mensaje. En vez de eso, la mente divagará por otro asunto, o comenzará a prepararse para responder antes de que el otro termine de hablar. Lo recomendable es evitar la interrupciones y distracciones, así como evitar juzgar y evaluar las ideas de quien nos habla. Sabemos que el orador promedio habla a una velocidad de 150 palabras por minuto, pero el oyente promedio puede escuchar a razón de 450 palabras por minuto. Esta diferencia entre la velocidad a menudo ocasiona que la mente divague, una manera de evitarlo es resumir y revisar lo que el otro nos dice, esto nos obligará a mantener nuestra atención.
- **Buscar clarificar y confirmar el mensaje.** Esto no sólo ayuda a evitar malos entendidos, sino que muestra al interlocutor que se está interesado. La mejor forma de clarificar es realizar preguntas y parafrasear, es decir, mencionar el mensaje en otras palabras para evaluar si la idea que tenemos es la misma que nos están transmitiendo.

Manual para Instructores

Tips para desarrollar nuestra habilidad de escuchar:

- Entender
- Dejar hablar, ser paciente y no interrumpir
- Atención e interés al interlocutor
- Mostrar empatía
- Brindar **retroalimentación**; es decir asegurarse de estar comprendiendo el mensaje y pedir clarificar las palabras o ideas que no se comprenden
- Prestar atención al lenguaje no verbal
- Solicitar información
- Prepararse con una actitud positiva, involucrada en la situación
- Focalizar la atención al tema y evitar hacer juicios de valor
- Eliminar distracciones y dejar de hacer cualquier otra cosa
- Dejar a lado los prejuicios, opiniones personales
- Invitar al diálogo a través del contacto visual



Manual para Instructores

Lo que no debemos de hacer:

- Poner cara de interés solo por agradar al otro
- Escuchar sólo la parte de la conversación que nos interesa e ignorar el resto
- Comprar tiempo mientras preparas tu respuesta



- Buscar los puntos débiles para tener municiones de ataque contra el interlocutor
- Permanecer en una postura rígida y defensiva
- Crearnos ideas previas sobre la persona que nos aborda y sobre lo que nos menciona
- Interrumpir y no dejar que la otra persona exprese su idea completa.

Manual para Instructores

Ejercicio: El Debate

Este ejercicio lo llevarás a cabo con tu grupo de instructores.

Todo el grupo se pondrá de pie, y formará parejas. Tendrán diez minutos para conversar sobre el rol actual del hombre y la mujer.

En cuanto cualquiera de las dos personas sufra una interrupción, o se sienta ignorada al observar a su compañero distraído, tomarán asiento y el ejercicio terminará.

Al pasar los diez minutos, se responderán las preguntas que se describen más adelante y se hará una plenaria para analizar los resultados.



Manual para Instructores

¿Cuánto tiempo pasó para que tomaras asiento?

¿Escuchaste toda la información o en algún momento dejaste de poner atención para preparar tu respuesta?

¿En algún momento retomaste lo que mencionó tu compañero?

¿Interrumpiste a tu compañero?

Si tus resultados no te tienen satisfecho, tendrás una oportunidad más de ponerte a prueba

Manual para Instructores

Ejercicio: El debate en la vida real

Este ejercicio es personal y confidencial. Lo llevarás a cabo en uno de los grupos a los que impartes curso de HACCP y no les dirás en ningún momento que estas llevando a cabo este ejercicio. Es importante que al iniciar tu sesión consideres lo siguiente.

1. Por medio de la técnica " Tercera posición" observarás la forma en la que respondes a las preguntas de tu grupo, participaciones y comentarios.
2. En cuanto detectes que interrumpes o estás dejando de poner atención modificarás tu actitud, permitiendo escuchar de forma completa y con atención total..

Al finalizar responde las siguientes preguntas:.

Manual para Instructores

¿Identificaste áreas de oportunidad en tu habilidad de escuchar con atención?

¿Cuál crees que es el beneficio para los participantes de que, desarolles tu habilidad de escuchar con atención?

¿Consideras de utilidad llevar a la práctica dicho ejercicio en tus cursos de?

¿Cuál es tu compromiso para continuar desarrollando la habilidad de escuchar con atención?

Manual para Instructores

Ejercicio: La sesión de Antón Pérez

Una persona del grupo leerá el siguiente texto. Sólo se leerá una ocasión, pero podrán pedirle que se detenga para explicar algún punto que no queda claro. Al finalizar la lectura ya nadie podrá preguntar y será el turno de la persona que está leyendo de realizar las preguntas que se señalaran posteriormente.

La sesión de Antón Pérez

Antón llegó a la sala del hotel en que había de impartir un seminario, justo 5 minutos antes del inicio previsto de la sesión, las 10 a.m. Encendió el aire acondicionado y comprobó que le hubieran dejado el material que iba a necesitar, el proyector de transparencias y el papelografo.

Dejó sus papeles sobre la mesa y espero que llegaran los participantes. Éstos comenzaron a llegar con retraso, a las 10:20 a.m., sólo había llegado la mitad del grupo. Entre tanto, él estaba nervioso al fondo de la sala, sin dirigirse a los participantes.

Por fin, empezó a las 10:30 a.m., y como iba justo de tiempo, se ahorro la generación de raport y las presentaciones de los participantes, entrando directamente al tema.

Uno de los participantes, medio dormido y aburrido por las largas explicaciones, daba síntomas de "desconexión". Antón se dio cuenta y le recriminó su actuación en público de forma irónica.

Manual para Instructores

Después de la pausa, volvió a insistir en los principales puntos tocados hasta el momento, y dio paso a las preguntas de los participantes. Nadie preguntó nada.

Hasta la hora de comer, continuó explicando el tema, acompañando sus palabras de gestos naturales, sin embargo en ningún momento utilizó el papelógrafo para realizar algún esquema. A las 2:00 p.m., solicitó al personal del staff que instalara un video proyector para hacer énfasis en un concepto.

Después de comer, Antón vio que todo el mundo estaba amodorrado y decidió poner en práctica un icebreaker vitalizador. Se entretuvo demasiado y hubo que eliminar una actividad en grupo que estaba preparada.

Hacia la 5:00 p.m. Empezaba a oscurecer y pensó encender la luz ...

Se dio cuenta que el interruptor estaba estropeado. Entonces decidió suprimir la parte final del temario y proponer un debate sobre las cuestiones más destacadas. La gente se animó por el hecho de poder participar y compartir ideas, pero de pronto el debate degeneró en una discusión que se apartaba bastante del tema. En vez de reconducirlo, Antón expuso sus opiniones de forma acalorada.

Finalmente el tiempo, y la oscuridad se le echaron encima y tuvo que acabar con una breve despedida y un agradecimiento al grupo por su asistencia.

Manual para Instructores

¿Estás listo?

Responde las siguientes preguntas...

¿A qué hora llegó Antón Pérez y qué fue lo que hizo?

¿Con qué material contaba para presentar el tema y qué material utilizó?

¿A qué hora llegó la gente y a qué hora comenzó con el curso?

¿Con qué actividad se animó la gente y cuál fue el desenlace de dicha actividad?

¿Por qué situación decidió Antón suprimir la última parte del temario?

Manual para Instructores

Ejercicio: Escuchame con atención

Se formarán parejas, una persona será el participante "A" y el otro será el "B". Los participantes "A" se colocarán en un extremo de la sala y se cubrirá los ojos con el antifaz anexo. El participante "B" colocará sillas y mesas a modo de obstáculos, y se ubicará en el extremo contrario de la sala.

La labor del participante "B" será guiar al participante "A" hasta donde se encuentra él, sin chocar. Una vez que el participante "A" haya llegado al otro extremo de la sala se intercambiarán los papeles.

Al finalizar el ejercicio, se reunirán las parejas para comentar y responder las siguientes preguntas:



Manual para Instructores

Ejercicio:

¿Qué necesitaron para lograr el objetivo?

¿Ambos lograron llegar al otro extremo?

¿Qué papel jugó la concentración en este ejercicio?

Manual para Instructores

¿Fue más sencillo dar instrucciones de cómo llegar al otro extremo o recibirlas?

¿Te esforzaste por dar instrucciones precisas?

¿Consideras que te has esforzado por desarrollar habilidades de emisión y recepción?

¿Te consideras listo para practicar en la vida diaria la escucha activa? En caso negativo, ¿Qué piensas hacer para desarrollar esta habilidad?

¿Qué aprendizaje te llevas de este ejercicio?

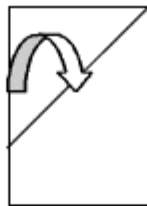
Manual para Instructores

Ejercicio:

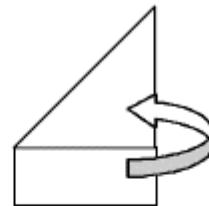
Origami

El ejercicio esta dividido en tres etapas. Lo vas a realizar con una persona más que seguirá tus instrucciones.

Etapas 1. Tu serás el instructor. Explicarás cómo hacer un origami, sin mostrar las ayudas anexas.



PASO 1



PASO 2



PASO 3

Los primeros dobleces consisten en transformar la hoja rectangular en cuadrada.

Paso 1: Tomar la punta superior derecha y doblarla hacia abajo de manera que el borde superior, coincida con el borde izquierdo.

Paso 2: Tomar el rectángulo inferior y doblarlo hacia arriba

Paso 3: Cortar el rectángulo inferior y desdoblar el cuadrado restante. Este cuadrado tendrá una diagonal marcada.

Manual para Instructores

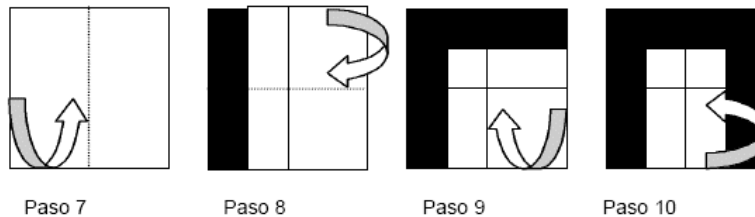
Etapa 2. El instructor podrá responder a preguntas que sean respondidas por “si “ y “no”



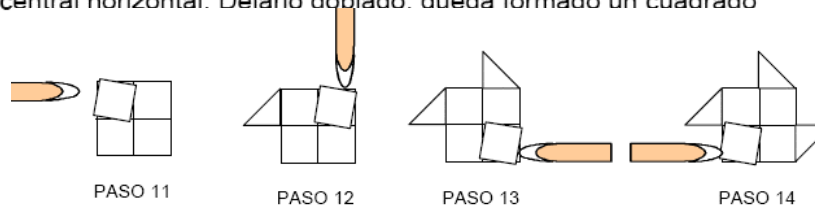
Paso 4: Tomar la punta inferior izquierda, doblarla hasta que coincida con la punta superior derecha. Marcar el dobléz y desdoblar
Paso 5: Tomar el borde izquierdo, doblarlo hasta que coincida con el borde derecho. Marcar el dobléz y desdoblar
Paso 6: Tomar el borde superior, doblarlo hasta que coincida con el borde inferior. Marcar el dobléz y desdoblar
Quedará un cuadrado, con las dos diagonales y las dos líneas centrales marcadas.

Manual para Instructores

Etapa 3. Con retroalimentación, la persona que sigue las instrucciones podrá preguntar libremente.



Paso 7: Tomar el borde izquierdo y llevarlo para que coincida con la línea central vertical. Dejarlo doblado
 Paso 8: Tomar el borde superior y llevarlo para que coincida con la línea central horizontal. Dejarlo doblado, queda formado un cuadrado
 Paso 9: Tomar el borde derecho y llevarlo para que coincida con la línea central vertical. Dejarlo doblado, queda formado un rectángulo.
 Paso 10: Tomar el borde inferior y llevarlo para que coincida con la línea central horizontal. Dejarlo doblado. queda formado un cuadrado



Paso 11: Coloca el dedo índice dentro de la "solapa" que tienes en el borde izquierdo superior. Así puede "sacar hacia la izquierda" un triángulo de hoja. Queda el cuadrado con un triángulo hacia la izquierda.
 Paso 12: Coloca el dedo índice dentro de la "solapa" que tienes en el borde superior derecho. Así puede "sacar hacia arriba" un triángulo de hoja. Queda el cuadrado con dos picos.

Paso 13: Coloca el dedo índice dentro de la "solapa" que tienes en el borde inferior derecho. Así puede "sacar hacia la derecha" un triángulo de hoja. Queda el cuadrado con tres picos.
 Paso 14: Coloca el dedo índice dentro de la "solapa" que tienes en el borde inferior izquierdo. Así puede "sacar hacia la izquierda" un triángulo de hoja. Ese triángulo se pliega hacia abajo. Queda el cuadrado con cuatro picos.

Manual para Instructores

Responde las siguientes preguntas:

¿Qué aspectos puedes retomar para mejorar tu labor como instructor?

¿De qué manera crees que puedes fomentar la participación y retroalimentación en tu grupo?

¿Qué diferencias entre la primera etapa y la última notaste, en referencia a la ejecución de tus instrucciones?

Manual para Instructores

Ejercicio: Sinónimos

Este ejercicio lo llevarás a cabo con otra persona y está conformado por dos etapas.

- 1. Cada uno elegirá una de las listas de palabras que te presentamos a continuación y la dictará a su compañero.*
- 2. La persona que está recibiendo el dictado deberá anotar en su hoja un sinónimo de esa palabra.*

Primera lista: Instructor, participante, educación, manual y habilidad.

Segunda lista: Ejercicio, lectura, participación, capacidad y aprendizaje

- 3. Se revisará que los sinónimos sean correctos*
- 4. Elegirán alguno de los siguientes refranes y lo deberán de explicar a la otra persona con sus propias palabras.*

- En la casa del jabonero, el que no cae, resbala.*
- Hijo de tigre, pintito.*

Al finalizar el ejercicio, se reunirán las parejas para comentar y responder las siguientes preguntas:

Manual para Instructores

Responde las siguientes preguntas:

¿Qué puedes rescatar del ejercicio para aplicar en tu labor como instructor?

¿Cuál consideras que la función real del parafraseo?

¿Cuándo dominas un lenguaje técnico, crees que se dificultará encontrar sinónimos o parafrasear ?

Manual para Instructores

Ejercicio:

Sinónimos

Este ejercicio lo llevarás a cabo con el personal que capacitas, y no les mencionarás que lo estás ejercitando.

- 1. Durante la explicación del tema identificarás todas las palabras técnicas, de difícil interpretación, o bien conceptos que no son claros para cualquier persona que no tenga formación en el tema.*
- 2. Busca un sinónimo o realiza una explicación breve acerca de dichas palabras, conceptos, etc.*
- 3. Pide a algún participante que te explique con sus palabras qué es lo que entendió*

Al finalizar el ejercicio, responde las siguientes preguntas:

Manual para Instructores

Responde las siguientes preguntas:

¿Te costó trabajo identificar las palabras o conceptos técnicos?

¿Consideras que la explicación fue más clara, por qué?

¿Consideras que esto lo podrías aplicar en cualquier situación de tu vida en que requieras comunicarte? ¿Cuál es tu compromiso para desarrollar esta habilidad?

Manual para Instructores

Ejercicio: Caras y Gestos

Este ejercicio lo llevarás a cabo con otra persona y está conformado por dos etapas.

- 1. Cada uno elegirá tres personajes de la lista, deberá de actuar la manera en que se comportan sin hablar ni escribir nada.*
- 2. La otra persona deberá de adivinar de qué persona se trata:*
 - Ladrón*
 - Sacerdote*
 - Rokero*
 - Presumido*
 - Estudiante*
 - Profesor*

Al finalizar el ejercicio, se reunirán las parejas para comentar y responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo aplicas el ejercicio a tu labor como instructor?*
- ¿Crees que en un curso de capacitación requieras demostrar congruencia en tus reacciones y el tema?*
- ¿Cómo piensas hacerlo?*

Manual para Instructores

Ejercicio: Caras y Gestos

Este ejercicio lo llevarás a cabo con otra persona y está conformado por dos etapas.

- 1. Cada uno elegirá tres personajes de la lista, deberá de actuar la manera en que se comportan sin hablar ni escribir nada.*
- 2. La otra persona deberá de adivinar de qué persona se trata:*
 - Ladrón*
 - Sacerdote*
 - Rokero*
 - Presumido*
 - Estudiante*
 - Profesor*

Al finalizar el ejercicio, se reunirán las parejas para comentar y responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo aplicas el ejercicio a tu labor como instructor?*
- ¿Crees que en un curso de capacitación requieras demostrar congruencia en tus reacciones y el tema?*
- ¿Cómo piensas hacerlo?*

Manual para Instructores

A continuación te solicitamos anotes tus conclusiones después de haber revisado y puesto en práctica esta serie de ejercicios.

¿Qué aprendizaje adquiriste?

¿Desarrollaste habilidades de comunicación?, ¿Por qué?

Manual para Instructores

Gracias por contribuir con **Grupo Jumex** desarrollando tus habilidades de comunicación verbal y de recepción.

Sin duda alguna, el desarrollo de nuestras competencias comunicativas que está integrado por el dominio de una serie de habilidades que se presentarán a partir de la práctica constante de los conceptos que hemos aprendido.

Te invito a llevarlos a la práctica en tu casa, en el trabajo, con tus grupos de trabajo, clientes, etc, ya que no hay mayor aprendizaje que el que obtenemos a partir de nuestra propia realidad, en nuestro contexto y en la vida misma.

CONCLUSIONES

Considero que muchos de los problemas que impactan a la productividad en una empresa se derivan de la carencia de competencias comunicativas, por parte de las personas que entrenan y capacitan tanto en las funciones que desempeñan los colaboradores como en el cumplimiento de los lineamientos y normatividad de la empresa.

Respecto a esta situación, el diseño de un Manual para Desarrollar Habilidades Comunicativas me permite concluir:

Es fundamental considerar la forma en la que aprende el adulto y comprender que requiere conocer las ventajas que le aportará el conocimiento que adquiera y cuáles serán las consecuencias de no hacerlo; así como sus necesidades de aprendizaje y reconocimiento.

El adulto lo que busca en un curso de capacitación son conocimientos prácticos los cuales pueda vincular con su experiencia obtenida a lo largo de los años que pueda llevar a la práctica en corto tiempo y que esta basado en una necesidad externa o interna.

Por los motivos anteriores es necesario que el instructor que imparte la capacitación sea más que la persona que deposita conocimientos, que exige y califica; sino que fomenta una nueva relación de aprendizaje basado en la comunicación ya que es precisamente el hombre la parte esencial del proceso enseñanza-aprendizaje.



El reto es que los conocimientos que desea transferir sean significativos; es decir que la persona pueda vincular con sus esquemas lo aprendido, descubrir su utilidad y ponerlo en práctica.

Es por esto que, para el diseño de la presente propuesta fue necesario el uso de la andragogía y la teoría humanística del aprendizaje.

Para lograr ser competente comunicativamente se requiere del desarrollo de las habilidades comunicativas, conociendo primero cuáles son las habilidades y posteriormente llevarlas a la práctica y logrando su dominio y manifestándolas en resolución de conflictos.

Para este fin se propusieron ejercicios y estrategias para llevar a cabo en el aula, en el tiempo que se reserva para capacitarlos, anexaron algunos ejercicios para llevarlos a cabo en otros contextos, en las mismas situaciones y problemáticas que se enfrentan a diario, en los diferentes contextos en los que pueden estar inmersos. Sin embargo es en el aula, donde se evidenciará el avance y logro del dominio de las habilidades de comunicación.

Precisamente los ejercicios y contenidos del Manual, fueron diseñados para que el instructor pueda poner en práctica su capacidad de expresión, logrando emitir mensajes claros y de forma sencilla, reflejando un estado de ánimo positivo por medio del estilo de comunicación, invitando a la apertura hacia el aprendizaje.



Cuando una persona pone en práctica una comunicación eficaz donde lo importante no es sólo lo que yo tengo que decir, sino también lo que me quieren comunicar, y logra escuchar con atención, retroalimentar y empatar la transmisión de los mensajes que tiene en mente con lo que comunica a otra persona podemos decir que está desarrollando esta habilidad.

En el caso de los instructores de capacitación, no sólo de esta empresa, sino de cualquier persona que emprende esta aventura; es una responsabilidad el desarrollo de esta habilidad y el logro de la competencia comunicativa, ya que en el se guarda una misión muy importante que es comunicar y lograra un aprendizaje significativo y perdurable en toda la gente que confía en el su proceso de aprendizaje.

Es por eso que la presente propuesta, el diseño de un Manual para Desarrollar Habilidades Comunicativas en instructores es un intento por conseguir que el personal que actualmente se encuentra desempeñando esta función pueda contar con una herramienta en la cual pueda desarrollar dichas habilidades por medio de ejercicios sencillos y prácticos que se adecuan a su realidad y contexto laboral.



REFERENCIAS

Consulta Bibliográfica

- Carretero, M. (1993). *Constructivismo y Educación*. Zaragoza: Edelvives.
 - Coll, C. (1991). *Psicología y currículo*. México: Paidós.
 - Dale, S. (1992) *Desarrollo humano*. Bogotá: Prentice Hall
 - Dianne, P.S. (1992) *Desarrollo humano*. Bogotá: Wend Kosold
 - Díaz Barriga, A.F. y González, M.L. (1998). Metodología para la construcción de un método de comunicación educativa en el aula. En *ensayos de Comunicación Educativa*. Cuadernos de Trabajo. Vol. 1. Año 1, No. 2. México: UNAM-ENEP Acatlán.
 - Dominique, S. R. (2004) "Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida" México: Fondo de Cultura Económica
 - Fernández, C.C. (1986). *La comunicación humana, vivencia social*. México: Mc Graw Hill.
 - Hernández, R.G. (2003) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista*. México: Mc Graw Hill
 - Lomas, C. (com.) (2002) *El aprendizaje de la comunicación en las aulas*. Barcelona: Paidós.
 - Maldonado, H. (1998). *Manual de comunicación oral*. México: Addison Wesley Longman.
 - Parejo, J. (2002) *Comunicación no verbal y ecuación*. Barcelona: Paidós
 - Pinto, V. R. (1994) *Proceso de capacitación*. México: Diana
 - Prieto, C. D. (1985) *Diagnóstico de la comunicación*. Quito: CIESPAL
 - Rodríguez, Mauro (1993) *Formación de instructores*. México: Trillas.
-
-

- Soler, Rosa. (1998) Cómo aprendemos los adultos. Apuntes de formación. Barcelona: EPISE
- Vargas de González, C. G. (1994) Comunícate, cautiva y convence: aprende a leer a los demás, impacta positivamente, aumenta tu potencial. México: Aguilar
- Vygotski, L. S. (1997). Lenguaje y pensamiento. Barcelona: La Pleyade.
- Vigotski, L. S. (1996). Pensamiento y lenguaje: teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas, México: Quinto Sol.
- Zapata, C. (1994) Forja de ejecutivos innovadores: visión del paradigma del nuevo milenio. México: Edamex



Referencias electrónicas

- *Concepto de competencias. Disponible en:*
<http://aprendizajeporcompetencias.blogspot.com>
- *Enfoque del aprendizaje por competencias. Disponible en:* <http://mt.educarchile.cl>
- *Teorías del aprendizaje aplicadas a la práctica escolar. Disponible en:*
<http://xtec.es/serveis/crp/a8930006/cb0.htm>
- Cardoso, H.A. (1999). La comunicación educativa no verbal. Revista: Razón y palabra. Comunicación educativa. Num. 13 año 4 enero-marzo. México
- Fragoso, F. D. *La comunicación en el salón de clases. Revista: Razón y Palabra. Comunicación educativa.* Num. 13 año 4 enero-marzo. México
- Weintert, F. E. (2006) *Concepto de competencia: una aclaración conceptual. Disponible en:*
www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectoriosite/lecturas

